

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: تحليل إقتصادي والإستشراف

أثر المسار الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة  
دراسة ميدانية لدى مشتلة المؤسسات وهران

تحت إشراف الأستاذ  
د. بلقاسم أمحمد

مقدمة من طرف الطالب:  
بن شرقي رشيد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	أ. عمر ستي أحمد
مقرراً	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. بلقاسم أمحمد
مناقشاً	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. رضاني محمد

السنة الجامعية: 2016/2017



الشعبية الديمقراطية الجزائرية الجمهورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: تحليل إقتصادي والإشراف

أثر المسار الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة  
دراسة ميدانية لدى مشتلة المؤسسات وهران

تحت إشراف الأستاذ  
د. بلقاسم أمحمد

مقدمة من طرف الطالب:  
بن شرقي رشيد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	أ. عمر ستي أحمد
مقرراً	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. بلقاسم أمحمد
مناقشاً	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. رمضان محمد

السنة الجامعية: 2016/2017

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى زملائي الطلبة والأساتذة الكرام

إلى جميع عمال مشثلة المؤسسات

إلى كل أفراد العائلة والأصدقاء

جازاكم الله خيرا.

## شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله على نعمه.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع الأساتذة

وبالذکر الأستاذ الدكتور "بلقاسم أمحمد" الذي تفضل مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل والذي عمرنى بنبل أخلاقه ورحابة صدره وحسن توجيهه وإرشاده. كما أتوجه بالشكر مسبقا " لأعضاء لجنة المناقشة " وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم

جزيل الشكر للوالدين الكريمين

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى عمال مشتلة المؤسسات لولاية وهران

وفي الأخير،

وأشكر كل من ساعدني على هذا العمل من قريب أو من بعيد.

مقدمة عامة.....أ

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسار الإستراتيجي

- 6..... تمهيد الفصل
- 7..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول استراتيجية المؤسسة.....
- 7..... المطلب الأول: الإستراتيجية، مفاهيم وتعريف
- 18..... المطلب الثاني: ماهية الخيار الاستراتيجي
- 20..... المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية
- 20..... المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي.....
- 24..... المطلب الثاني: الرقابة الاستراتيجية.....
- 26..... المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.....
- 26..... المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي ونوعيه.....
- 29..... المطلب الثاني: مراحل التشخيص الاستراتيجي.....
- 30..... المطلب الثالث: أبرز نماذج التشخيص وتقييم التشخيص الاستراتيجي.....
- 34..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: القوى التنافسية لدى المؤسسة

- 36..... تمهيد الفصل
- 37..... المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة.....
- 37..... المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
- 38..... المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.....
- 38..... المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....
- 40..... المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية.....
- 41..... المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية.....
- 43..... المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....
- 45..... المطلب الثالث: معايير نجاح الميزة التنافسية واليات استمرارها.....
- 47..... المطلب الرابع: نموذج القوى الخمس للمنافسة - Porter's five forces analysis.....
- 50..... المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية.....
- 50..... المطلب الأول: مكانة الميزة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي.....
- 51..... المطلب الثاني: أسباب بناء وتطوير الميزة التنافسية.....
- 52..... المطلب الثالث: كيفية بناء ميزة تنافسية.....
- 55..... خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: أثر المسار الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مشتللة المؤسسات وهران

57.....	تمهيد الفصل.....
57.....	المبحث الأول: تقديم مشتللة المؤسسات بوهران.....
57.....	المطلب الأول: المطلب الأول: عرض المؤسسة:.....
60.....	المطلب الثاني: الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها مشتللة المؤسسات.....
62.....	المطلب الثالث: المطلب الثالث: شروط نجاح مشتللة المؤسسات في أداء مهامها.....
63.....	المبحث الثاني: المبحث الثاني: تقديم تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمشتللة المؤسسات وهران.....
63.....	المطلب الأول: المطلب الأول: منهجية، حدود وتصميم الدراسة الميدانية.....
64.....	المطلب الثاني: المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية.....
82.....	خلاصة الفصل.....
83.....	خاتمة عامة.....

## قائمة الأشكال

صفحة الشكل	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	01-I
16	مستويات وضع الاستراتيجية	02-I
17	تحديد الأسئلة التي تتمحور عليها استراتيجية المؤسسة	03-I
26	مفهوم التشخيص الاستراتيجي	04-I
27	مراحل التشخيص الإستراتيجي	05-I
31	نموذج العوامل داخلية S' 7 McKinsey	06-I
39	أنواع المراقبات اللازمة لتحقيق ميزة التكاليف أقل	01-II
41	دورة حياة الميزة التنافسية	02-II
48	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر – Porter Five Forces Model	03-II

## قائمة الجداول

صفحة الجدول	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	عناصر رسالة المؤسسة	01-I
22	نموذج مصفوفة SWOT	02-I
33	أبعاد التشخيص التنظيمي وفقا لنموذج E.Morin & A.Savoie	03-I
52	أهداف الاستراتيجيات التنافسية الثلاث	01-II
58	البطاقة الفنية لمشتلة المؤسسات بوهران	01-III
59	المؤسسات الناشطة داخل مشتلة المؤسسات بوهران	02-III
66	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 02	03-III
67	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 03	04-III
67	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 04	05-III
68	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 05	06-III
69	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 06	07-III
69	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 07	08-III
70	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 08	09-III
70	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 09	10-III
71	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 10	11-III
71	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 11	12-III
72	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 12	13-III
72	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 13	14-III
73	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 14	15-III
73	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 15	16-III
74	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 16	17-III
74	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 16-أ	18-III
75	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 16-ب	19-III
75	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 16-ج	20-III
75	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 17	21-III
76	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 18	22-III
76	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 19	23-III
77	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 20	24-III
77	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 20*	25-III
78	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 21	26-III

78	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 22	27-III
79	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 23	28-III
79	إجابة المؤسسات للسؤال رقم 24	29-III
80	الإرتباط بين خطة تنمية الإستراتيجية ومستوى تنافسية المؤسسة	30-III
81	الإرتباط بين صورة المؤسسة وصياغة أهدافها	31-III

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	صفحة الملحق
01	الأعمال التي تقوم بها مشتلة المؤسسات	97
02	القانون المتعلق بمشاتل المؤسسات	98
03	المرسوم التنفيذي الخاص بمشتلة المؤسسات بوهران	99
04	الإستبيان المقدم للمؤسسات الناشطة داخل مشتلة المؤسسات بوهران	102-100

مقدمة

## مقدمة

إن هدف كل مؤسسة إقتصادية هو تحقيق الأرباح والبقاء في السوق للمنافسة وبالتالي الاستقرار والنمو. وكون المؤسسة تنشط داخل محيط يتسم بالغموض وعدم الاستقرار وجب عليها وضع خطط وإستراتيجيات قصد مواجهة التحديات في المستقبل وتمييزها عن المؤسسات الأخرى والمنافسة لها. وبطبيعة الحال فإن هذا التميز لن يأتي وحده ولكن يجب على المؤسسات أن تعمل وتبحث بكل طاقتها ويجب أن تشغل كل مواردها المتاحة لكي تحقق الهدف المنشود.

وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تستطيع أن تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو بإستراتيجيات بديهية، ولكن الواقع العملي أظهر أن الإستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح، إن كبر وحجم المؤسسة أو تغيرات البيئة المحيطة جوهريا، والاختفاء الإستراتيجية التي تتركها المؤسسات تعد خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين الى أخذ التخطيط الإستراتيجي مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمؤسساتهم في بيئة سريعة التغيرة القيام بالتشخيص الإستراتيجي لمعاينة حالة المؤسسة و تقييم وضعها مقارنة مع الأهداف المسطرة.

وباعتبار المنافسة السمة السائدة بين مؤسسات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير إستراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها.

وإذ كان البقاء والاستمرارية والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي مؤسسة فان وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضمانة أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المؤسسات في مجالات البقاء والنمو.

### 1- طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق ذكره، نصل إلى طرح لإشكالية التالية: ما هو أثر المسار الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة؟ وبالنظر إلى الإشكالية الرئيسية يمكن إستخلاص الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الخيار الإستراتيجي؟
- كيف يمكن للمؤسسة الحصول على ميزات التنافسية؟
- كيف تستخدم المؤسسات الناشطة داخل مشتلة المؤسسات إستراتيجياتها لتحقيق ميزتها التنافسية؟

## 2-فرضيات الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة يمكن صياغة عدة فرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: مدى أهمية المسار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية.
- الفرضية الثانية: إفتقاد المؤسسات الناشطة في المشتلة لشروط تطبيق التحليل الإستراتيجي.
- الفرضية الثالثة: لا تمتلك المؤسسات الناشطة في المشتلة رؤية إستراتيجية ولا تعبر الأهمية المناسبة للمسار الإستراتيجي.

## 3-الدراسات السابقة:

- دراسة العيدي محمد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة DML Construction 2011، وهدفت هذه الدراسة إلى الاعتماد على خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي (إدراك مفهوم التخطيط، المتغيرات البيئية، التعلم من الأخطاء، اكتساب المعرفة له، مرونة الهيكل التنظيمي) ومحاولة معرفة علاقتها بالميزة التنافسية لدى مؤسسة DML Construction.
- دراسة فوراية بلبشير نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفضال- 2012، هدفت الدراسة إلى تقييم إستراتيجية مؤسسة نفضال وذلك بإبراز مجموعة من المزايا التي عليها أن تنمى وتطورها والمآخذ التي ينبغي عليها إدراكها ومعالجتها عند قيامها بإعداد الإستراتيجية حتى تضمن نجاحها وبالتالي إستمرارها.
- دراسة عمر تيمجغدين دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج 2013، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية التنوع على أداء مؤسسة كوندور، وإنعكاسها الإيجابي على تطور رقم أعمال المؤسسة، وربحيتها وزيادة حصتها السوقية.

## 4-أسباب إختيار الدراسة:

من بين الأسباب عديدة أدت بنا إلى أن نختار موضوع المسار الاستراتيجي منها:

- النقص الكبير في الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي؛
- اقتصار الدراسات السابقة على المعالجة السطحية دون الاهتمام بواقع الاقتصاد الجزائري؛
- عدم وجود بحوث تربط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بإستثناء بعض البحوث الاكاديمية.

## 5-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار النظري إلى التعرف على مفهوم المسار الإستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية ومن ثم تقديم إطار نظري حول هذين المفهومين.  
كما تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار العملي إلى:

- إلقاء الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسة عينة الدراسة والمتمثلة في المؤسسات الناشطة داخل مشتللة المؤسسات؛

- معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عينة الدراسة؛  
- التعرف على العلاقة بين تحليل كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وبين تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عينة الدراسة؛

- التوصل الى مجموعة من التوصيات والاقتراحات تساند المؤسسة عينة الدراسة في تحقيق ميزة تنافسية.

#### 6-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وذلك من خلال مساعدتها لمعرفة بيئتها الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها، كذلك مساعدة المؤسسات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها، لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاول المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق؛

- تبرز أهمية الدراسة في بيان أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة؛

- محاولة تقديم جهدنا المتواضع بغية أن تشكل حلقة من حلقات البح العلمي التي نتمنى أن يستنفع بها غيرنا.

#### 7-منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، ستمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي للوقوف على شروط تطبيق خطوات التحليل الإستراتيجي لدى المؤسسات الناشطة داخل مشتللة المؤسسات عن طريق القيام بالإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المؤسسة عينة الدراسة بهدف لمعرفة الأهمية المناسبة للتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسات وأبعاد ميزتها التنافسية.

#### 8-حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية للدراسة: تم إنجاز هذه الدراسة منذ مطلع شهر فيفري 2017 إلى غاية شهر أفريل من ذات السنة أي حوالي ثلاثة أشهر.

- الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الناشطة داخل مشتللة المؤسسات (محضنة وهران).

#### 9-صعوبات البحث:

رغم تواضع الدراسة، إلا أننا صادفتنا عدة صعوبات وعراقيل تذكر منها:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية؛

صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي خاصة الحديثة منها لاعتبار حداثة الموضوع، بالإضافة إلى الترجمة الضرورية للكثير منها؛

- قلة المراجع والدراسات التي تناولت لب هذا الموضوع؛

- نظرا لطبيعة الموضوع والدراسة الميدانية التي تقتضي معالجة إحصائية رقمية، فقد واجهنا صعوبات في التحليل الرياضي والاحصائي للبيانات التي تم جمعها.
- عدم وجود نظام معلوماتي بين مديريات مؤسسة كوندور، مما أثر على جودة المعلومة الإحصائية وعدم موضوعيتها أحيانا، الذي يستوجب منا مقارنة المعطيات المقدمة من طرف كل جهة.
- عدم السماح لنا للقيام بالتريص لدى العديد من الشركات الأمر الذي أحدث لنا عدة صعوبات، ومن بين المؤسسات نذكر: BYA ELECTRONIC ، KIOWA،CONDOR،ALFATRON

#### 10-هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، الفصل الأول والثاني مخصصين للجانب النظري، أما الثالث فكان مخصص للجانب التطبيقي، حيث في:

**الفصل الأول:** بعنوان مفهوم التسيير الإستراتيجي ومكوناته، حيث تناولنا فيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان مضمونه تقديم مفاهيم عامة حول استراتيجية المؤسسة أما المبحث الثاني فتمحور حول التحليل الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية وفي المبحث الثالث تناولنا التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.

**الفصل الثاني:** بعنوان القوى التنافسية لدى المؤسسة حيث تناولنا فيه أربعة مباحث، المبحث الأول كان مضمونه تقديم عرض حول الميزة التنافسية للمؤسسة أما المبحث الثاني تحليل الميزة التنافسية وقمنا في المبحث الثالث بتسليط الضوء على استراتيجيات الميزة التنافسية ومن خلال المبحث الرابع قمنا بدراسة لعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية.

**الفصل الثالث:** وهو الإطار التطبيقي وسندرس فيه واقع المسار الاستراتيجي في مشتلة المؤسسات، أي عينة البحث تكون المؤسسات الناشطة داخل مشتلة المؤسسات بوههران.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمسار الإستراتيجي

## تمهيد الفصل

تسعى المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق أقصى ربح ممكن وضمان استمرارية نشاطها، وذلك عن طريق إعداد أسس واستراتيجيات ذات طابع تنافسي وعصري لمواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية، نظرا لتعدد الظروف الاقتصادية السائدة ودرجة تأثيرها على إقتصاد وأداء المؤسسة.

وتعد الإستراتيجية بمنظورها الواسع أداة متكاملة لدراسة وتحليل أداء الفعلي والمقدر التي تقوم بهما المؤسسة، ويتمحور الهدف المركزي لعملية إدارة الإستراتيجية هو معرفة الأسباب والعوامل الكاملة لنجاح المؤسسة من عدمها. وفرض رقابة إستراتيجية تساعدها في ضمان تخطيطها الناجح والمتواصل للإبراز أهم نقاط قوتها وزيادة فرصها من جهة، ومعرفة نقاط ضعفها والتقليل من التهديدات من جهة أخرى. الأمر الذي يحتم على المؤسسة الاستعمال الأمثل لمواردها بالتخطيط السليم

وفي هذا الفصل سنتناول أبرز المفاهيم والتوضيحات التي لها علاقة بالإستراتيجية مع ذكر أهم النماذج التحليلية والتشخيصية التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية تحت عنوان: الإطار النظري للمسار الإستراتيجي، وسيتم التطرق إلى جوانب الإستراتيجية من خلال ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول استراتيجية المؤسسة؛
- المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية؛
- المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول استراتيجية المؤسسة

يتوقف مدى نجاح أو فشل المؤسسات على ما تتبعه من الاستراتيجيات، فهي بحاجة لإدراك وضعها الحالي واستشراف مستقبلها. ولا يمكن أن تُدرك المؤسسة مُرادها إلا عن طريق تحديد الاستراتيجية خاصة بها، حيث تُعتبر الخط العام الذي يرسم مسار عملها التي بها تُترجم أهدافها و ب ا ر م ج ه ا إلى واقع. فمن خلال هذا المبحث سوف يتم التعرف على مفهوم الاستراتيجية المؤسسة ومختلف المفاهيم القاعدية المرتبطة بها.

### المطلب الأول: الإستراتيجية، مفاهيم وتعريف

مصطلح الاستراتيجية يعد من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية Strato وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح Strategos وتعني فن إدارة وقيادة الحروب<sup>1</sup>.

الاستراتيجية تعني أصول القيادة الذي لا اعوجاج فيه، فهي تخطيط عال المستوى، فمن ذلك الاستراتيجية العسكرية أو السياسية التي تضمن للإنسان تحقيق الأهداف من خلال استخدامه وسائل معينة، تعني الطريق أو الاستراتيجية، فهي علم وفن التخطيط والتكتيك والعمليات، ثم استعملت هذه الكلمة في المجالات المتعددة في شتى مناح الحياة العامة، ولا علاقة لذلك بكلمة صراط، أما الجزء الثاني Agein ومعناه القيادة<sup>2</sup>.

### 1- تعريف الاستراتيجية

- يعود أصل الكلمة إلى التعبير العسكري ولكنها الآن تستخدم بكثرة في سياقات مختلفة مثل استراتيجيات العمل استراتيجيات التسويق... الخ. وللإستراتيجية عدة تعاريف.
- تعريف ألفريد شاندرل ALFRID CHANDLER ، الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية تمثل: سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات<sup>3</sup>.
- تعريف R.A. THIEHART : إذ عرف الاستراتيجية: هي مجموعة القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتم فصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف<sup>4</sup>.
- تعريف Jauch & Glueck: بكونها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الاستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية-المفاهيم والنماذج - ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة، مصر، 2008 ، ص 05.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007، ص 30.

<sup>3</sup> عيسى يحه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 08

<sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 30.

<sup>5</sup> خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبيحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوري الأردن، 2007، ص 167.

- تعريف Pearce and Robinson: خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.
- تعريف Byars: عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة<sup>2</sup>.
- تعريف Porter: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف<sup>3</sup>.
- تعريف Druker: تعني الاستراتيجية تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة<sup>4</sup>.
- تعريف Mintzberg سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الاستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج P 5 لتعريف مفهوم الاستراتيجية<sup>5</sup>:

❖ Plan الخطة: فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

❖ Poly المناورة: القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

❖ Patteun النموذج: وهو سلوك معتمد وهيكلي للوصول إلى المركز.

❖ Position الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسين.

❖ Perspective التصور أو التطلع: تصور وإدراك الأشياء في المستقبل.

إن هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها، وتظهر إجمالاً في شكل خلاصات وإسهامات متراكمة لمجموعة من المفكرين، تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الاستراتيجية.

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن تعريف الإستراتيجية على أنها مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبدول.

<sup>1</sup>. John A. Pearce, Richard B. Robinson, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, édit. 8, McGraw-Hill/Irwin, 2003, P 24.

<sup>2</sup>. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra, **Strategic Management**, Irwin, 1996, P 17.

<sup>3</sup>. Peter F Drucker, **Innovation and Entrepreneurship**, Harper Business, reedition 2006, P 35.

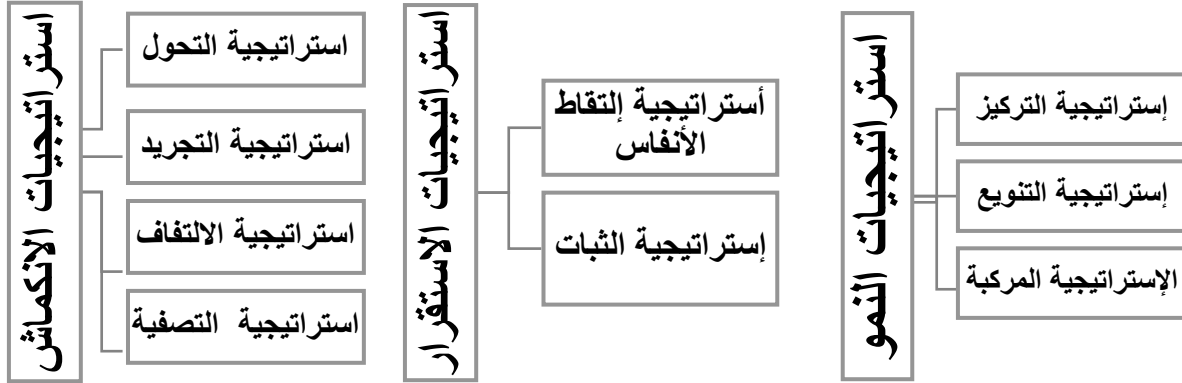
<sup>4</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 31

<sup>5</sup>. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 167

## 2- أنواع إستراتيجيات المؤسسة:

تختلف الإستراتيجية المتبناة من مؤسسة لأخرى، وذلك حسب نشاطها أو العوامل المؤثرة على خياراتها الإستراتيجية، ويمكننا تصنيف الإستراتيجيات إلى 3 أنواع رئيسية: إستراتيجيات النمو، الاستقرار والإنكماش.

الشكل رقم I-01 يوضح الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة



المصدر: خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، 2007، ص 167.

ومن خلال الشكل أعلاه، يمكن تقسيم الإستراتيجيات إلى (3) إستراتيجيات رئيسية، وهي:

### 1-2 إستراتيجيات النمو:

عندما تكون المؤسسة في وضع يمكنها من تهيئة رأس مال أو فوائض مالية توظفها في زيادة حجم المؤسسة وزيادة حصتها السوقية، فإنها تعتمد استراتيجية النمو التي تتألف بدورها من استراتيجيات بديلة تختار الإدارة من بينها وتنتقل من واحد إلى أخرى وفق المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل فيها وما يعد استراتيجية مناسبة في فترة معينة، قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة، طالما تعايش المنظمات عالما سريع التغير. وعندما تتجه المؤسسة

لنمو فإنها تضع أهدافها في صيغ زيادة المبيعات والأرباح فإن المؤسسة تختار استراتيجية النمو من خلال أحد أو بعض استراتيجياتها البديلة التالية<sup>1</sup>:

#### 1-1-2 استراتيجية التركيز

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع جميع الأسواق. وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات سعر أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن، لذلك

<sup>1</sup>. عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص 164

فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التميز ويتم ذلك من خلال<sup>1</sup>:

- الاعتماد على العملاء الحاليين؛
- جذب عملاء المنافسة؛
- تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج؛
- تنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة؛
- التركيز على عمل التكنولوجيا، ويتم ذلك من خلال:
- ❖ تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة؛
- ❖ تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة.

## 2-1-2 إستراتيجية التنوع

إستراتيجية التنوع من وجهة نظر Ansoff: حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانيات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم طرحها للسوق، وتعتبر هذه الإستراتيجية المفضلة للمؤسسات الرائدة الكبيرة<sup>2</sup>.

أما Berry فيعرف التنوع بأنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة، في حين يعرف آخرون من أمثال Rumelt و Pitts على "أنه عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط، وهذا يعبر عنه بتنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد مما تقدم، نخلص إلى أن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة الاقتصادية بالتوسع من خلال<sup>3</sup>:

-تقديم منتجات و /أو خدمات جديدة

-كسب حصص سوقية جديدة

-إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

غير أن دوافع اللجوء إلى التنوع، لا تتوقف عند هذا الحد، بل هو أيضا أداة للمناورة الإستراتيجية في مواجهة حالات عدم التأكد في ظل محيط متغير، لذلك يوظف كاستراتيجية لمواجهة المنافسة أيضا.

<sup>1</sup>. عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 165.

<sup>2</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 382.

<sup>3</sup>. جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007، ص 85.

هذه الإستراتيجية عكس إستراتيجية التخصص، حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات، فتتبع المؤسسة الاقتصادية إستراتيجية التنوع عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو مراحل إنتاج جديدة، وذلك لما تتيحه من وضعيات مريحة للمؤسسة على المستوى التنافسي والمالي والتسويقي.

### 3-1-2 الإستراتيجية المركبة

تعمل المؤسسات على تكوين خليط من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم المؤسسات أكثر من استراتيجية واحدة في نفس الوقت، يحدث هذا في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد نشاطاتها بحسب إمكاناتها.

### 2-2 إستراتيجيات الاستقرار

تلجأ المؤسسة إلى تبني أحد إستراتيجيات الاستقرار عندما لا تتمكن من النمو بينما تستطيع الاستمرار في تقديم نفس المنتجات لنفس الأسواق، في هذه الاستراتيجية تسعى الشركة للحفاظ على وضعها السوقي، وبرغم هذا يستطيع المسيرين زيادة الأرباح من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق حجم أعمال أكبر من نفس الزبائن. ومن دواعي تبني استراتيجية الاستقرار، شعور المديرين بان المؤسسة تؤدي بشكل جيد، أو إدراكهم أن الاتجاه للتغيير سيحمل معه مخاطر مؤثرة، وان الشركة تحتاج لفترة راحة بعد فترة من العدو السريع نحو النمو، عموماً فان إستراتيجيات الاستقرار يمكن أن تكون أكثر نجاحاً في الأجل القصير. ومن بدائل هذه الاستراتيجية<sup>1</sup>:

### 1-2-2 إستراتيجية التقاط الأنفاس:

بعد نمو سريع وإنهاك تنافسي، قد تحتاج المؤسسة لفترة من الراحة تستوعب فيها ما حقته وتعيد تنظيم وحشد مواردها لمرحلة نمو تالية، في ظروف بيئية أفضل.

### 2-2-2 إستراتيجية الثبات :

تبتنى المؤسسة إستراتيجية الثبات نتيجة عدم اتخاذ قرار جديد والاستمرار في النشاط الحالي والسياسات الحالية، في الأجل القصير، وتعتمد في هذه الاستراتيجية على عدم وجود تغيير في موقف المؤسسة. إن الثبات النسبي الذي يحدثه المركز التنافسي المستقر للمؤسسة في صناعة لا تشهد نموا ملحوظا، يشجعها على الاستمرار في مسارها الحالي مع تعديلات طفيفة لتحسين مبيعاتها وأرباحها<sup>2</sup>.

### 3-2 إستراتيجيات الإنكماش

وتعرف أيضا بالاستراتيجية الدفاعية، هنا تحتاج الإدارة إلى خفض العمليات وتقليص حجم النشاط، وذلك عندما تواجه موقفاً مالياً صعباً، أو تهديداً مؤثراً من منافس قوي أو أكثر سواء من المنافسين الحاليين أو

<sup>1</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس، مرجع سابق، ص 358.

<sup>2</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس، مرجع سابق، ص 358-359.

الجدد، أو أية مشاكل مؤثرة ضمن المتغيرات في بيئة الخارجية، أو عندما تجد الإدارة أنها يمكن أن تحقق ربحاً على أن هي خفضت حجم نشاطها. ومن بدائلها<sup>1</sup>:

### 1-3-2 إستراتيجية التحول:

وهي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تكون مشاكل عدة، ولكنها لا تشكل خطورة على نشاط المؤسسة، وهي تنطوي على مرحلتين، الأولى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف، والثانية مرحلة الدعم والاستقرار والتي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المؤسسة الجديد.

### 2-3-2 إستراتيجية التجريد :

تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية إذا تدنى أداء إحدى الوحدات الاستراتيجية أو أحد أنشطة الإنتاج أو الخدمات وفي حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي قطاعات المؤسسة، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع أو تصفية هذه الوحدات الاستراتيجية<sup>2</sup>.

### 4-3-2 إستراتيجية الالتفاف :

نجد من بعض القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة هي تقليص نشاطاتها من أجل مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد المؤسسة تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل احتفاظ المؤسسة بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها المراد القيام به<sup>3</sup>.

### 5-3-2 إستراتيجية التصفية :

تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية<sup>4</sup>.

### 3-مراحل صياغة الإستراتيجية

تتطلب صياغة الاستراتيجية جهوداً كبيرة من طرف الإدارة العليا من أجل تحقيق التوليفات المثلى والمتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية من جهة، وكذا التوفيق بينها وبين الموارد المتاحة لها من جهة أخرى، قصد بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وإن

<sup>1</sup>. عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup>. عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 166-167.

<sup>3</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 360.

<sup>4</sup>. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 360-361.

الاستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة ومترابطة، فنجاح المرحلة الجديدة وقع اليها يتطلب فعالية المرحلة التي قبلها، فيمكن اختصار مراحل صياغة الاستراتيجية فيما يلي<sup>1</sup>:

1-3 مرحلة تحليل البيئة: يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة والمكون الرئيسي للاستراتيجية، فبالرغم من أن الاستراتيجية وعملية القيام بها هو التسيير الاستراتيجي، إلا أن التحليل يبقى هو المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات البيئية، حيث يسعى للوصول إلى الموازنة بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية للمؤسسة<sup>2</sup>.

2-3 مرحلة التخطيط الإستراتيجي: خلال هذه المرحلة يتم تحديد رسالة المؤسسة الاقتصادية وكذا تقييم لبيئتها الداخلية والخارجية، كما تحتوي هذه المرحلة على تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تتمثل في<sup>3</sup>:

- تحديد الرؤية الاستراتيجية ورسالة المؤسسة الاقتصادية؛

- تحديد البدائل الاستراتيجية؛

- تحديد الأهداف والغايات الطويلة الأجل؛

- اختيار البديل المناسب.

والتخطيط الاستراتيجي هو عملية تقوم بها المؤسسات لتحديد استراتيجيتها، وإتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الاستراتيجية، بما في ذلك جميع موارد المؤسسة.

3-3 مرحلة التنفيذ: يعني بتنفيذ الاستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة، لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تعتبر تلك العمليات التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات<sup>4</sup>.

4-3 مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية: تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الاستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فان هناك ثلاث أنشطة هي:

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup>. مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلديّة، 2005، ص 105

<sup>2</sup>. مزوغ عادل، مرجع سابق، ص 106 – 107.

<sup>3</sup>. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2004، ص 82.

<sup>4</sup>. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2002، ص 14.

- قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية، تجدر الإشارة إلى أن المراجعة والتقييم ضروري ان، فنجاح الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم<sup>1</sup>.

#### 4- صياغة الرسالة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية

نستطيع صياغة رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية تحت مسمى الاتجاه الرئيسي ويساعد على تعريف المؤسسة ببيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر بمثابة قاعدة تستند عليها المؤسسة في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية<sup>2</sup>.

#### 1-4 صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية

إن صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، هذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها.

1-1-4 مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية: يشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والرسالة ركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلاً<sup>3</sup>.

2-1-4 طبيعة العلاقة الرسالة والرؤية الإستراتيجية من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الإستراتيجية نلاحظ بأن المؤسسة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول إن الرؤية الإستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل والمكانة المستهدفة لها<sup>4</sup>.

3-1-3 عناصر رسالة المؤسسة هناك 09 عناصر أساسية لرسالة المؤسسة حسب Fred David يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> . عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 83

<sup>2</sup> . كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

<sup>3</sup> . مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 464.

<sup>4</sup> . مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 465.

## الجدول رقم 1-01 يوضح عناصر رسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
البقاء/ الربحية/ النمو	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة ومناخها ومعتقداتها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
العاملين	ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 82

## 2-4 صياغة الأهداف الاستراتيجية والغايات

تعتبر رسالة المؤسسة عن سبب وجود المؤسسة أما أهدافها تمثل النهايات التي تسعى للوصول إليها، حيث يساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات لها قابلية للتحقق.

2-4-1 الغايات: تعبر الغايات على النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهذا بالاستناد إلى رسالة المؤسسة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدلل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها. ويمكن القول إن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق. ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات<sup>1</sup>.

2-4-2 الأهداف: تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وهي تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها. وتمثل معلومات بالنسبة للمؤسسة عند تطبيقها لرسالتها ومهامها المختارة<sup>2</sup>.

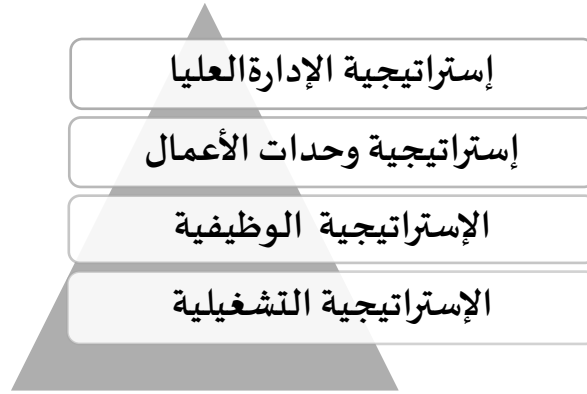
<sup>1</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 520-521.

## 5- مستويات وضع الإستراتيجية

لا تقتصر الاستراتيجية فقط على مستوى الإدارة العليا بل على كل المستويات الموجودة داخل المؤسسة، بحيث جميع الأفراد يشاركون في وضع الاستراتيجية كل في مستواه، والشكل أسفله يوضح ذلك.

## الشكل رقم 02-1 يوضح مستويات وضع الاستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية للنشر، ط4، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 29.

## 1-5 إستراتيجيات الإدارة العليا

كما يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة، وتضع نصب عينها أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كله بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات وأسواق ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات وعلى التكامل بين الإدارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل ونوعي بهذا أن المشروع أساسا هو المؤسسة<sup>1</sup>.

## 2-5 إستراتيجيات وحدات الأعمال

وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات أساسية لها استقلالية في الموارد، أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إدارات بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، ويطلق على هذه الوحدات ما يسمى بوحدات الأعمال الاستراتيجية، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة لظروفها عن المنافسين، الأسواق، المنتجات، وغيرهم، وهي الاستراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطى قدرة عالية على التنافس والابتكار وإختراق السوق والربح والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 36.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 36-37.

## 3-5 الإستراتيجيات الوظيفية

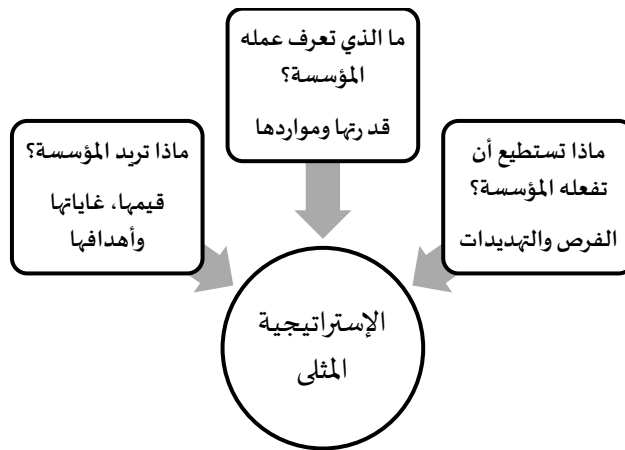
وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمؤسسة والمجالات الوظيفية تشمل الإنتاج والتسويق، التمويل، الموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية، وعليه يضع مدير كل مجال نصب عينيه الاستراتيجية الكلية واستراتيجيات وحدات الأعمال عن وصفهم للاستراتيجيات الوظيفية.

ففي ظل استراتيجيات كلية مؤداها ضرورة الريادة في السوق على سبيل المثال: قد يرى مدير التسويق ضرورة مضاعفة المبيعات، وقد يرى مدير الموارد البشرية تقليل العمالة، وقد يرى مدير التمويل ضرورة إعادة استثمار نصف الأرباح القابلة للتوزيع وقد يرى مدير الإنتاج ضرورة الاهتمام بالجودة الشاملة<sup>1</sup>.

## 4-5 الاستراتيجيات التشغيلية

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية الموضحة أعلاه والقضايا هنا قضايا عاجلة وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة ولا تتحمل الأخير ومن أمثلتها: الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين أو تدهور في الجودة في إحدى السلع أو انخفاض المبيعات في سوق معينة<sup>2</sup>.

## الشكل 1-03 يوضح تحديد الأسئلة التي تتمحور عليها إستراتيجية المؤسسة



المصدر:

Jean Luc CHARRON, Sabine SEPARI, Organisation et Gestion de l'Entreprise : Manuel, Et Applications, DECF 3, 3ème Edition, Ed.

Dunod, Paris, France, 2004. P : 333.

<sup>1</sup>. بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بباتنة EMIB، مذكرة ماجستير غير

منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2000، ص. 30.

<sup>2</sup>. أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 37.

تبحث الإستراتيجية عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات البيئة مع قدرات وموارد المؤسسة فتسمح برد الفعل للتطورات البيئية فتبحث عن المنافسة والاختلاف والتميز أمام المنافسين وكذا من أجل التطور والنمو سعياً منها لضمان مستقبل المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: ماهية الخيار الإستراتيجي

الخيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة. وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الاستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل، وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب.

### 1- تعريف الخيار الاستراتيجي

- ترى McGloshon أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى<sup>2</sup>.
- ومن جهة أخرى يرى Thompson أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح<sup>3</sup>.
- في حين يرى McMillon Tampoc أن الخيار الاستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المؤسسة والذي يضمن نجاحها المستقبلي<sup>4</sup>.
- ويذكر سيرتو Certo ان الخيار الإستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعتبر أفضل طريق لتحقيق اهداف المؤسسة. ويتمثل الاهتمام الاساسي لاستراتيجية المؤسسة او الشركة في تحديد مجالات العمل التي يتعين على المؤسسة ان تشارك فيها من اجل تعظيم القيمة على المدى الطويل. وفي معرض اختيارها لمجالات العمل التي سوف تنافس فيها، يكون امام المؤسسة او الشركة خيارات متعددة، فيمكن ان تركز على نشاط واحد، او يمكن لها ان تنتهج سياسة تنوع النشاط<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. Hervé Coutau BEGARIE, Traité de Stratégie, Ed.Economica, Paris, France, 1999, P : 36.

<sup>2</sup>. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط 2 ، دار حامد للنشر، عمان، 2000 ، ص 98.

<sup>3</sup>. ظاهر محسن منصور الغالي، وائل صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 400.

<sup>4</sup>. ظاهر محسن منصور الغالي، وائل صبيحي إدريس، مرجع سابق، ص 402.

<sup>5</sup>. Certo, Samuel c. and Peter, Paul J., Strategic Management: Concepts and Applications. New York: Random House Business Division, 1988 (1<sup>st</sup>. Edition), P 26.

- من خلال ما سبق، نخلص إلى أن الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها كما يمكن للخيار الاستراتيجي تعزيز تحسين نشاط وأداء المؤسسة.

## 2- العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي

تختلف العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي بحسب نشاط المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه، ومن أبرز العوامل نذكر:

1-2 المعلومات: قد لا يمتلك صانعو الخيار الاستراتيجي معلومات كاملة أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين، تتأثر البدائل المتوفرة، وبالتالي فإن استمرارية القيام بصنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسب، نظراً لعدم توفر المعلومات اللازمة لذلك.

2-2 الوقت ومحددات الكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلفة المسموح بها، ففي هذه الحالة يكون قراره غير فعال، وبالتالي سيتأخر تنفيذ الأعمال عما هو مخطط عند القيام بالتنفيذ<sup>1</sup>.

2-3 الاتصال: تؤدي كثرة المعلومات، والتي قد تتضمن المعلومات المناسبة والمفيدة، أو النقص فيها داخل المؤسسة إلى عدم استفادة الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي منها إلا أن عدم الحصول عليها أو تأخر وصولها إلى الإداريين يؤثر في الخيار الاستراتيجي للمؤسسة.

2-4 المواقف المماثلة: إذ أن أعمال المؤسسة والسياسات التي سبق تنفيذها قد تؤثر في تفكير صانعي الخيار الاستراتيجي، والاستمرار في العمل بها دون دراسة وتفهم وعدم إدراك البدائل المغرية.

2-5 الإدراك والمعرفة: إن الخيار الانتقائي المقصود للاستراتيجية من بين ما هو موجود من خيارات يؤثر بشكل كبير على الخيار الاستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمداً على المشاهدة، ومن خلال الإدراك والتبصر والحكم الموضوعي، وبالاعتماد على إمكانيات وظروف المؤسسة الداخلية والخارجية، يتمكن صانعو الخيار الاستراتيجي من الوصول إلى أهدافهم وتحقيقها<sup>2</sup>.

2-6 عوامل خارجية: وتتضمن متغيرات بيئة المهمة والبيئة الخارجية، إذ تفرض هذه المتغيرات تهديدات وتوفر فرص بيئية تحفز باتجاه تبني استراتيجيات تكيفية بهدف استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

<sup>1</sup>. [https://www.researchgate.net/publication/260797730\\_atrh\\_waml\\_albyyt\\_alkharjyt\\_fy\\_thdyd\\_alkhyar\\_alastratyjy](https://www.researchgate.net/publication/260797730_atrh_waml_albyyt_alkharjyt_fy_thdyd_alkhyar_alastratyjy) 21-03-2017

20:54

<sup>2</sup>. <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&cid=34410> 10-05-2017 02:47 الرابط

7-2 عوامل داخلية: وتشمل القدرات الداخلية للمنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، حجم المؤسسة ودورة حياتها إذ تمثل هذه العوامل نقاط قوة أو ضعف للمنظمة تبني على أساسها الاستراتيجيات عن طريق استخدام نقاط القوة في المؤسسة ومحاولة التغلب على نقاط الضعف فيها فالخيارات الاستراتيجية يجب أن تكون متجانسة مع هذه المتغيرات لكي تكسبها القوة والقبول من أعضائها.

8-2 عوامل خاصة: وهي عوامل داخلية خاصة وتتضمن مجموعة من العوامل الإدارية، الشخصية، النوعية والسلوكية الخاصة بالمدرء الاستراتيجيين والتي تمثل قيوداً أو محددات على الاختيار الاستراتيجي.

### المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية

تواجه المؤسسات العديد من المشاكل والتحديات التي يفترض أن تجد الأساليب والطرق اللازمة لفرض رقابة على مدى الاستراتيجية لمواجهة التحديات. لقد أعطت الإدارة الاستراتيجية مدخلا تكامليا وشموليا للتعامل مع العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات. كما أن المحيط التنافسي يتصف بالغموض، ويتطلب الأمر من الإدارة الاستراتيجية أن تجد من الطرق والأساليب ما يتلاءم مع هذه التحديات. وبعد التطرق إلى أهم مبادئ التحليل الاستراتيجي<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي

إن عملية تحليل الإستراتيجي لمؤسسة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المؤسسة، وذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف أنشطة المؤسسة.

### 1- مفهوم التحليل الاستراتيجي

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها<sup>2</sup>.

ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتحديات التي تعيق عمل المؤسسة

1. الرابط السابق 02:59 08-05-2017

2. Brigitte GUYOT, «Quelques problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations», La Science de la Société, N°50/51, Mai/Oct. 2000, France, pp129-148.

في بيئتها الخارجية، فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي<sup>1</sup>.

## 2- أهمية التحليل الاستراتيجي

يعمل التحليل الإستراتيجي على إبراز عدة نقاط هامة منها:

- تحديد العوامل البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وتشخيصها لوضع صور تفصيلية عن خصائص هذه العوامل.
- تحديد ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف؛
- الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة؛
- التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من التكيف مع العوامل البيئية المختلفة؛
- لا يكفي التحليل الاستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتدبير التنظيم بل يدرس الشكل ومناورات السلطة، فكل تنظيم ولاسيما المؤسسة خاضع لقيود البيئة وتقلباتها. ولدراستها والتحكم فيها قام تيار النظرية الاحتمالية البنائية بتحليل هذه القيود على المؤسسة وتحديد أفضل نمط من التدبير والتنظيم الذي يسمح بمواجهة هذه القيود، إذن لا يمكن الشك في السير الداخلي للمؤسسة وإنما في إكراهات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي<sup>2</sup>.

## 3- أهم أدوات التحليل الاستراتيجي (التحليل المصفوفي)

من بين أدوات التحليل الإستراتيجي نجد:

### 1-3 مصفوفة SWOT

نموذج SWOT يُعتبر أسلوب علمي وعملي يسمح للمؤسسة بتقييم قدراتها وإمكانياتها الذاتية والوقوف عند مدى تحقيقها للفعالية المطلوبة فهو يبرز عيوب المؤسسة ودرجات الخطأ فيها وحتى تتمكن من تدارك الفرص التي تحقق لها الكفاءة والفعالية.

يتطلب على إدارة المؤسسة تحليل، دراسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى على مستوى المؤسسة ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التحليل الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تحليل البيئة الداخلية والأخرى نتائج تحليل البيئة الخارجية والتي يوضحها الشكل الموالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> . <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColes/lecture.aspx?fid=9&lcid=34480 09-03-2017>, 23 :40.

<sup>2</sup> . Daniel BENAMOUZIG, "Configuration de pouvoir et socialisation dans un cabinet de conseil", Sociologie du Travail, N°3, 1994, p.298-314.

<sup>3</sup> . محمد عبد العظيم طلب، التحليل الرباعي، وحدة التخطيط الاستراتيجي، كلية الاقتصاد، جامعة، أسيوط، مصر، ص 30.

## الجدول 02-1 يوضح نموذج مصفوفة SWOT-

المحيط الخارجي للمؤسسة		نقاط القوة	المحيط الخارجي للمؤسسة
الفرص	التحديات		
التكيف بين نقاط القوة والفرص إستراتيجية هجومية	التكيف بين نقاط القوة والتحديات إستراتيجية الاستقرار		
التكيف بين نقاط القوة والفرص إستراتيجية تنافسية	التكيف بين نقاط الضعف والتحديات إستراتيجية دفاعية	نقاط الضعف	

المصدر: عابدة سيد خطاب، مقدمة في الادارة الاستراتيجية المتقدمة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2011، ص 116.

يوضح الشكل التالي مجموعة من النقاط، من أهمها:

- **نقاط القوة:** تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.
  - **نقاط الضعف:** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.
  - **الفرص:** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.
  - **التحديات:** هي العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.
- أي عنصر من العناصر الأربع يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى، وتظهر القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر على تلك العناصر.
- وبالتالي فمصفوفة SWOT تشير إلى توافر أربعة إستراتيجيات بديلة قد تتداخل وتتابع في نفس الوقت، وينصب تحليل هذه المصفوفة بصفة أساسية على تحديد الإستراتيجيات الواجب إتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذها، وتمثل هذه الإستراتيجيات حسب المصفوفة فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. نبيل حامد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 285.

- إستراتيجيات هجومية: وتعكس أفضل المواقف المرغوب فيها، حيث تستفيد المؤسسة من العديد من الفرص، وتمتلك في نفس الوقت العديد من نقاط القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص، وكذلك تعظيم هذه الفرص، ونقاط القوة لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.
- إستراتيجيات الإستقرار: وهذا موقف تكون فيه المؤسسة تملك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها تهديدات غير مرغوب فيها، ويجب على الإستراتيجيات المتبناة في هذه الحال أن تعمل على تعظيم نقاط القوة وتدنية التهديدات التي تواجهها، وبناء فرص على الأقل طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية<sup>1</sup>.
- إستراتيجيات تنافسية: في هذا الموقف تكون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف تحول دون قدراتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها، لذا على الإستراتيجيات المختارة العمل للوصول إلى الحد من نواحي الضعف، وتطوير وتنمية قدراتها وإمكانياتها على مستوى جميع وظائفها لتستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها.
- إستراتيجيات دفاعية: وأكثر المواقف غير المرغوب فيها من طرف المؤسسة لما تعانيه من نقاط ضعف وفي ظل تهديدات تواجهها، والإستراتيجيات المجسدة في هذا الموقف تتضمن التقليل من التهديدات، ومعالجة نقاط الضعف<sup>2</sup>.

أما فيما يخص امكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة الموقف الحقيقي والاستراتيجيات العامة فهذا يتوقف على كم المعلومات التي يمكن أن تتوافر عن محيطها الخارجي والداخلي ومدى قدرة المسيرين على تحليلها وتحديد نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي والفرص والتهديدات في المحيط الخارجي ومن ثم تحديد الاستراتيجيات الممكن اتباعها.

وبالتالي فمصفوفة SWOT تلقي الضوء على الدور الرئيسي الذي يلعبه تحليل محيط المؤسسة بإستخراج نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في توجيه القرارات الخاصة بإختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.

### 2-3 تحليل الفجوة الاستراتيجية

هو أسلوب تقني مبسط ومعقد يساعد المؤسسة في استيضاح استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالسوق، الفرق بين الموقع الذي ترغب أن تكون به المؤسسة في المستقبل وماهي عليه في الحاضر<sup>3</sup>. تسعى المنظمات إلى غلق الفجوة أو تقليصها من خلال اعتماد استراتيجيات معينة تقودها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة لغلق الفجوة. وهي ليست حالة سالبة، بل هي حالة موجبة لأنها تمثل أهداف وطموحات تسعى إلى بلوغها المؤسسة. بعض المنظمات تضع فجوة في أنشطتها المختلفة كي تحفز العاملين نحو بلوغها، دون المبالغة

<sup>11</sup>. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 243.

<sup>2</sup>. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 160.

<sup>3</sup>. <http://www.investopedia.com/terms/s/strategic-gap-analysis.asp> 12-03-2017 15:33.

فيها كي لا تنعكس سلباً على قدرات ومعنويات العاملين فيها الاعتبارات الواجب مراعاتها من الإدارة الاستراتيجية للتعامل مع الفجوة<sup>2</sup>:

- أن تدرك ابتداءً بوجود الفجوة في المجال المحدد الذي تعمل به.
  - اتخاذ القرارات المناسبة نحو غلق أو تقليص حجم الفجوة والتي تعود بالنفع والمردود إلى المؤسسة.
- لغلق الفجوة وصولاً من المبيعات الحالية إلى المبيعات المرغوبة على المؤسسة أن تتبع إحدى ثلاث استراتيجيات (التغلغل السريع، تطوير المنتج، تطوير السوق). على المؤسسة أن تبحث ضمن هذه الاستراتيجية على أية فرص يمكن استثمارها لتحقيق النمو باتجاه غلق الفجوة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الرقابة الإستراتيجية

بعد الانتهاء من عملية تنفيذ الإستراتيجية تأتي مرحلة التقييم والرقابة. لأن أي انحراف في عملية تنفيذ الإستراتيجية سوف يكلف المؤسسة عواقب وخيمة، وربما يؤدي بها إلى الخروج من مجال الأعمال ودائرة المنافسة. وقد كان مصير الكثير من المؤسسات التي لا تولي لهذه المرحلة الأهمية الكافية.

### 1- تعريف الرقابة الاستراتيجية

تعني الرقابة الإستراتيجية: عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية. كما تعرف بأنها العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة. وعليه يمكن القول بأن الرقابة الإستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعالة وتمثل دور التقييم في حصر الانحرافات التي يمكن أن تنجر عن عملية التنفيذ لغرض التعرف على أسبابها ومحاولة تصحيحها قدر الإمكان.

والجدير بالذكر هو انه لا يمكن الفصل بين مرحلة الصياغة، التنفيذ والرقابة، لأن أية محاولة للفصل بينها يعني إجراء عملية التقييم والرقابة بعد الانتهاء الكلي من المراحل المذكورة وهنا تصبح عملية تصحيح الأخطاء والانحرافات غير ممكنة. لذا فإن عملية التقييم والرقابة هي عملية ملازمة للصياغة والتنفيذ. وتختلف أساليب الرقابة من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب البيئة التي تعمل فيها، حيث نجد كل من Glueck & Jauch يحددان خطوات التقييم بأربعة مراحل وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. Ansoff, I. H. (1957) Strategies for Diversification, Vol. 35 (5), Harvard Business Review, U.S.A, pp.113-114.

<sup>2</sup>. د. كاظم نزار الركابي الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 30.

## 1-1 المرحلة الأولى: تحديد أهداف الأداء.

2-1 المرحلة الثانية: وضع المعايير والحدود المسموح بها لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات وإنجاز الخطط؛

3-1 المرحلة الثالثة: قياس المركز الفعلي في علاقته بالأهداف والإستراتيجيات المخططة في زمن معين واكتشاف الانحرافات الحاصلة في الأداء وتحليلها؛

4-1 المرحلة الرابعة: قيام الإدارة بإجراء التصحيحات للانحرافات.

ولكي تتمكن الإدارة المسؤولة من حصر الانحرافات لابد من توفر نظام للمعلومات الذي يرتبط بالقدرة على اكتشاف الانحرافات بسرعة كي تستطيع المؤسسة القيام بإجراءات التصحيح في الوقت المناسب؛ كما يشترط فيه أيضا الشمولية؛ الاقتصاد؛ أي بمعنى تزيد العناصر التي تتولى عملية تصحيح الأخطاء.

## 2- شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة

نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط<sup>1</sup>

1-2 الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة

2-2 الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.

3-2 الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم إكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها.

4-2 الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.

5-2 تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المؤسسة.

<sup>1</sup>. Kathryn. Batrol and David martin, Management, McGraw-Hill, INC. 1991, P 595.

### المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

بعد قيام المؤسسة بتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها تأتي المرحلة الموالية والتي تتمثل في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة والتي لا تقل أهمية عن سابقتها. فمن خلال عملية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة تتمكن هذه الأخيرة من التأكد من مدى تلائم الأهداف الإستراتيجية المحددة في مرحلة سابقة مع معطيات المؤسسة داخليا وخارجيا.

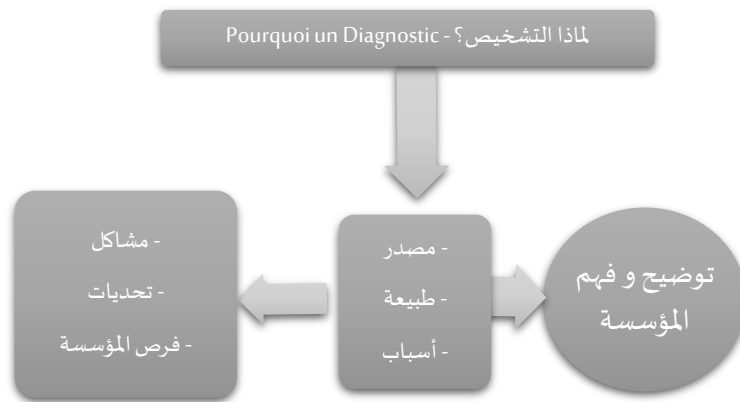
#### المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأنواعه

يحتوي هذا المطلب على تعريف التشخيص عموما والتشخيص التنظيمي خصوصا وذلك من خلال استعراض مجموعة من التعريفات المقدمة له، وإلى بعض المصطلحات ذات الصلة به<sup>1</sup>.

#### 1- تعريف التشخيص الاستراتيجي

ويعرف التشخيص الاستراتيجي بأنه الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، بذلك يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الاستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتلاءم مع المحيط وتغييراته.

#### الشكل 04-1 يوضح مفهوم التشخيص الاستراتيجي



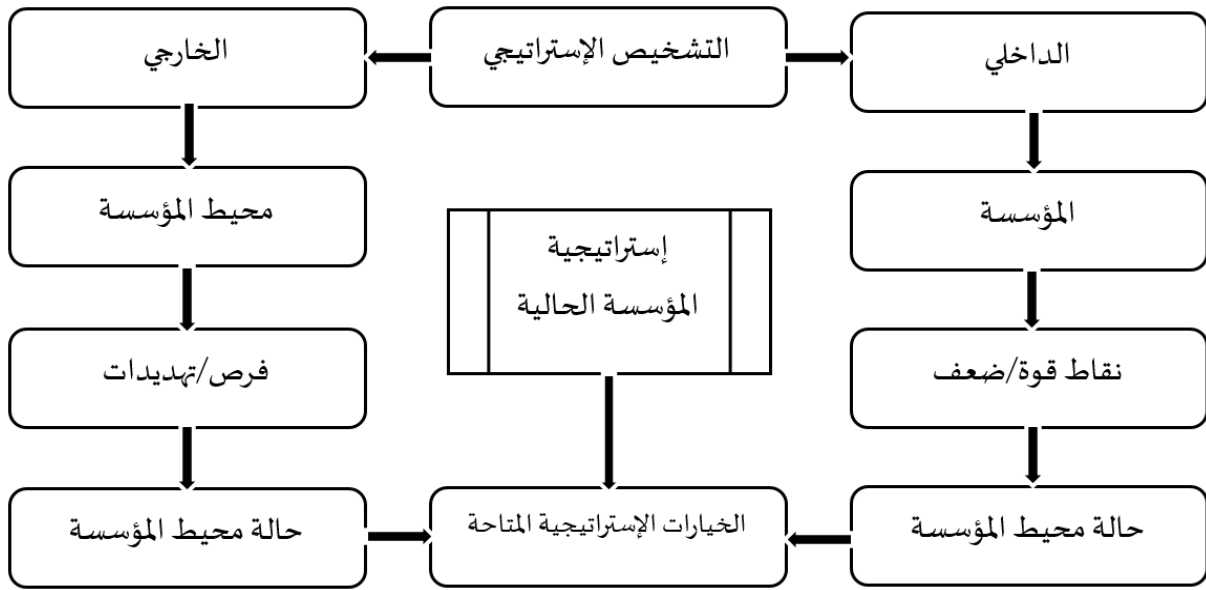
المصدر: <http://www.slideserve.com/Olivia/le-diagnostic-organisationnel> 11/03/2017 21:04

#### 2- أنواع التشخيص الاستراتيجي

من خلال هذا التعريف يتضح أن التشخيص الاستراتيجي يتكون من بعدين أساسيين: التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي:

<sup>1</sup>. Abell, D. F. Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning, Prentice- Hall, 1980, P 15.

## الشكل رقم I-05 يوضح مراحل التشخيص الإستراتيجي



المصدر: Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation, 3è édition, Vuibert, France, 2000, P55  
(بتصرف).

ومن خلال الشكل أعلاه، يمكن التركيز على النقاط التالية:

1-2 التشخيص الاستراتيجي الداخلي: الهدف من التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة هو تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة الأمر الذي يسهل عليها عملية اختيار الاستراتيجيات التي تتلاءم ومواردها، ثم مقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى. ويقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر<sup>1</sup>.

1-1-2 الأنشطة الرئيسية الأولية: وتتمثل في الأنشطة التي تتولى عملية التكوين المادي للمنتج، بيعه، نقله وخدمة ما بعد البيع.

2-1-2 الأنشطة المساعدة: وتساهم هذه الأنشطة في خلق القيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الرئيسية في المؤسسة، بحيث تعمل على تسهيل أداء دورها بفعالية أكثر، وتنقسم بدورها إلى:

- تسيير التمويل: تشمل الأنشطة التي تهتم بتوفير المدخلات وضمان تدفقها بالكميات والأوقات اللازمة، فهي تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لعمليات الشراء. كشراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ، ص 88-89.

<sup>2</sup>. M.Porter. L'Avantage Concurrentielle (Paris : Dunod,1999), P. 56-57.

- التطور التكنولوجي: وتخص كافة الأنشطة الهادفة إلى تحسين طرق الإنتاج، بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة، وأنظمة الايزو الحديثة التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال. وذلك دون إهمال الأبحاث الأولية التي تقوم بها المؤسسة وتصميم المنتج وتطوير المنتجات ومراجعة الآلات.
- تسيير الموارد البشرية وتشمل توظيف العمال وتكوينهم وتدريبهم وتحفيزهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- البنية التحتية للمؤسسة: وتتكون من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة؛ الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية، وما يميز هذا النشاط عن الأنشطة الأخرى هو أنه بالإضافة إلى أنها تضم نشاطاتها فإنها تضم مجموع نشاطات سلسلة القيمة. فالميزة التنافسية بقدر ما تنشأ عن هذه الأنشطة فهي تنشأ أكثر من ترابط تلك النشاطات.

2-2 التشخيص الاستراتيجي الخارجي: الهدف من التشخيص الاستراتيجي الخارجي هو تحليل مدى جاذبية وقوة القطاع في صناعة ما، فهو يهدف إلى تحديد الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها. كما أن التشخيص الخارجي يتميز بصفة الرؤية المستقبلية أي أن التشخيص الخارجي يساعد المؤسسة في اختيار المجال الملائم للاستثمار. وبما أن التشخيص الخارجي للمؤسسة يمل البيئة الخارجية لها فإنه يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى مستويين: المستوى المباشر أو بيئة الصناعة والمستوى غير المباشر أو الكلي<sup>1</sup>.

1-2-2 البيئة الكلية: تتمثل البيئة الكلية للمؤسسة في تلك المتغيرات الناجمة عن أية تغيرات تحدث خارج المؤسسة والتي لها تأثير على مسار المؤسسة ولكن ليس لهذه الأخيرة تأثير عليها ولا يمكن السيطرة عليها. وإنما لابد على المؤسسة أن تكثف من جهودها لكي تحقق درجة عالية من التكيف مع البيئة التي تتواجد فيها وتفترض البيئة الكلية أن التعامل بين المؤسسات لا يعتبر أن كل صناعة مستقلة عن الأخرى وإنما هي جزء من البيئة التي تعيش فيها والتي تشمل البيئة الاقتصادية، التكنولوجية، الديمغرافية، الاجتماعية والسياسية<sup>2</sup>.

2-2-2 تشخيص البيئة الصناعية للمؤسسة: تشتمل متغيرات البيئة الصناعية للمؤسسة على المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى مثيلاتها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة ولهذه المتغيرات تأثير إما إيجابي أو سلبي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص 152.

<sup>2</sup> . Franck brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas, Edition d'organisation, paris, France, 2009, p 14.

<sup>3</sup> .د. محمد أحمد عوض. الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص. 107.

## المطلب الثاني: مراحل التشخيص الاستراتيجي

يُعتبر التشخيص عملية منهجية تتطلب الكثير من المعلومات التي ينبغي التحكم فيها ومعرفة تركيبها وتنسيقها واستغلالها بشكل جيد. لذا ينبغي على المؤسسة إتباع سلسلة من الخطوات المنظمة والتي تُمثل المراحل الثلاث التي يمر بها التشخيص التنظيمي.

### 1- جمع المعلومات

على القائم بالتشخيص أن يكون موضوعي ومستعد لتجاوز المظاهر والتعمق في التفاصيل وأن يسلك سلوك منهجي. وبالتالي يعمل على جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات استناداً على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الملاحظة، الوثائق والاستبيان، كما أنّ هناك ثلاثة جوانب تحتاج إليها هذه المرحلة وهي<sup>1</sup>:

1-1- إختيار الأدوات لجمع المعلومات: فمن خلال الأدوات المتاحة كيف يتم جمع المعلومات وما هي العمليات المستخدمة لهذا الغرض.

2-1- المنهجية المتبعة لجمع المعلومات: حيث يتوفر هناك مساران لجمع المعلومات هما الحصول على المعلومات عن طريق المقابلات والاستبيان والحصول على المعلومات عن طريق الملاحظة<sup>2</sup>:

1-2-1 المقابلات: تُعتبر الأكثر شيوعاً واستخداماً لجمع البيانات في عمليات التشخيص التنظيمي وتتكون عملية المقابلة في أربعة عناصر والمتمثلة في التهيؤ، الغرض من المقابلة، طرح الأسئلة الاختيارية وتسجيل المعلومات<sup>3</sup>.

2-2-1 الاستبيان: ويقصد بها قوائم تحتوي على مجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً لتوفير البيانات المطلوبة أي جمع بيانات كبيرة ذات طابع كمي، فيتم توزيعها على آلاف الرد المطلوب الحصول على البيانات، منهم شخصياً أو عن طريق البريد أو عبر شبكات الاتصال الإلكترونية. وإذا تقرر استخدام الاستبيان كوسيلة لتوفير البيانات المطلوبة فإن هناك عدة اعتبارات ينبغي مراعاتها في صياغة الأسئلة وخاصة اللغة والجمل والألفاظ المستخدمة.

3-2-1 الملاحظة: فيها يتم جمع البيانات عن طريق الرؤية أو المشاهدة والمتابعة والاستنباط، دون توجيه أسئلة مباشرة. حيث يمكن تقسيم الملاحظة إلى ملاحظة منظمة وملاحظة عشوائية. فهي تسمح بجمع البيانات بدقة أكثر وبتكلفة أقل، كما تحتاج الملاحظة إلى خبرة ومهارة متميزة ممن يقوم بها. كما يعتمد المُشخص لحصوله على المعلومات الضرورية على مصادر داخلية وخارجية.

<sup>1</sup>. Nour KHELIFATI, Introduction à l'Organisation et au Diagnostic de l'Entreprise, Ed.BERTI, Bouzareah, Algérie, 1991, P: 44.

<sup>2</sup>. P.Clayton ALDERFER, Understanding Organizational Behavior: Methodology of Organizational Diagnosis, American Psychological Association, Inc., Professional Psychology, Vol.11, U.S.A, 1980, P 467.

<sup>3</sup>. محمد عبد العظيم طلب، التحليل الرباعي، مرجع سابق، ص 30.

3-1 تردد جمع المعلومات: حيث يأخذ بعين الاعتبار التردد الذي يتم فيه جمع المعلومات، والتي تعتمد على درجة استقرار النظام.

## 2- تنظيم المعلومات

حيث أنه من الضروري النظر في ثلاثة جوانب رئيسية. هي:

- ❖ تصميم الاجراءات لمعالجة المعلومات.
- ❖ التخزين السليم للبيانات.
- ❖ ترتيب المعلومات بطريقة تسهل الاطلاع عليها<sup>1</sup>.

## 3- تحليل وتفسير البيانات

بعد جمع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة، فإن الخطوة التالية هي تحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج منها. والمرحلة الأولى في عملية التحليل هي مارجعة البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلات أو الاستبيان أو الملاحظة للتأكد من سلامتها واستكمالها. ومن الطبيعي، وبصفة خاصة في حالة لاستبيان، أن نتوقع عدم الإجابة عن بعض الأسئلة لعدم فهمها أو لعدم الرغبة في إجابتها، أو لأن الوضع لا يختلف بالنسبة لبعض المستقضي منهم إذا أجابوا عن كل أو بعض الأسئلة. ويمكن التعامل مع الإجابات غير الكاملة بعدة طرق أكثرها شيوعاً هو استبعادها عند التحليل، أو استبدالها بقيمة المتوسط الحسابي للسؤال الذي لم تتم الإجابة عنه، وبلي ذلك تجهيز البيانات للتحليل بالحاسب الآلي (الترميز) باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقات أو الاختلافات متى تطلب الأمر قياس هذه العلاقات<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: أبرز نماذج التشخيص

التشخيص التنظيمي هو وصف ومعرفة للحالة التنظيمية القائمة في المؤسسة، والغرض منها تحديد طبيعة المشكلة وعوامل وجودها أو مسبباتها لاختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها. فيأتي نموذج التشخيص التنظيمي الذي هو تمثيل مجرد وبأسلوب لميزات واقعية.

فمهمته الرئيسية هي تبسيط الواقع للمتعاملين مع المؤسسة غير قادرين على فهمها بكل تنوعها وأبعادها المختلفة. لذا يُعتمد عليه كإطار مفاهيمي لفهم المؤسسات بوصفه للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية فيها.

<sup>1</sup>. الرابط <http://www.alukah.net/social/0/63993/> 11-05-2017 04:38

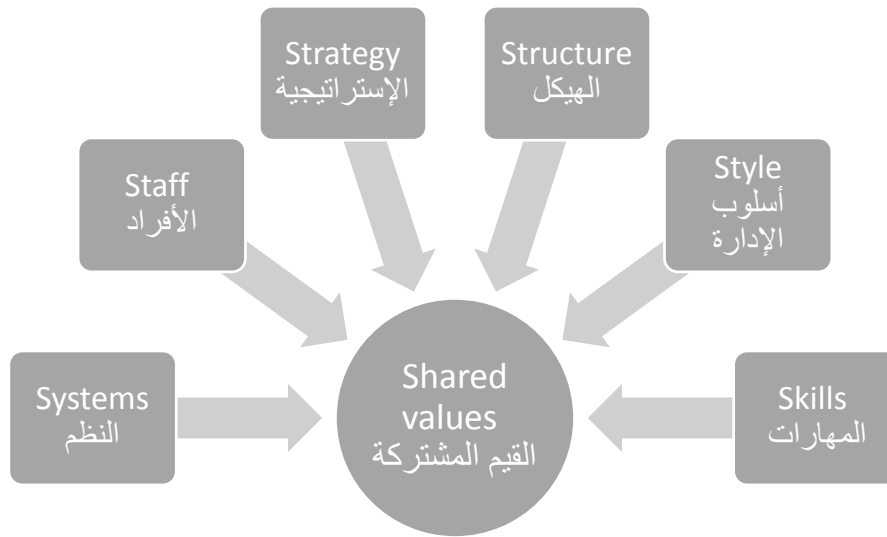
<sup>2</sup>. الرابط السابق 11-05-2017 04:40

أما عن اختيار نموذج التشخيص التنظيمي فهو واحد من أهم الاختيارات التي تُواجه الاستشاريين وغيرهم من الممارسين للتشخيص. وفي هذا المبحث سوف ندرس نموذج ماكينزي McKinsey 7' S ونموذج E.MORIN & A.SAVOIE بالإضافة لنماذج أخرى.

### 1- نموذج ماكينزي McKinsey 7' S Model

وقد قدمت مجموعة ماكينزي نموذجاً عُرف باسمها يهتم ببيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد الاستراتيجية وتنفيذها. حيث يتمثل المبدأ الأساسي لهذا النموذج في أن لكل مؤسسة سبعة (7) عوامل داخلية ينبغي عليها دراستها وأن تتماشى مع بعضها حتى تضمن تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

#### الشكل 1-06 يوضح نموذج العوامل الداخلية McKinsey 7' S



المصدر:

Adèle MALAN, Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organization's Effectiveness and Ability to Adapt, Magister Commercial In Business Management, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South Africa, 2003, P 2

ونجد في هذا النموذج (7) عناصر أساسية مترابطة فيما بينها هي<sup>2</sup>:

- الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟

<sup>1</sup>. الرابط <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1032&SecID=55> 11-05-2017 04:19

<sup>2</sup>. الرابط <http://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/> 10-05-2017 23:31

- النظم والأنشطة الأساسية التي تدير المؤسسة: وتدلل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة، الجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العم
  - أسلوب الإدارة المنتهج: ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة،
  - المهارات وعامل الكفاءات: ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المؤسسة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجي
  - القيم المشتركة والتي هي مجموعة من القواسم المشتركة التي تكونت عبر الزمن تُمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الافراد بالمؤسسة<sup>1</sup>.
- فثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل وإنما تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم وأسلوب الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشاكل<sup>2</sup>.

## 2- نموذج E.MORIN & A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي والإستراتيجي

من وجهة نظر الباحثان Morin و Savoie أنّ أغلبية التشخيصات التي تُقام غير كاملة، وذلك لعدم أخذها في الاعتبار لكل عناصر الفعالية التنظيمية والذي كان موضوع بحث كل من هذين الباحثين أين وضعا نموذج للتشخيص التنظيمي سعياً منهما لإدراك كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات. والذي يعتبر الأكثر إثارة للاهتمام كونه يدمج دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي استدامة المؤسسة. اقترح الباحثان استعمال هذا النموذج المتعدد الأبعاد كونه يتمتع بالمزايا الآتية<sup>3</sup>:

- تم بناء وتطوير النموذج وفق معايير علمية دقيقة؛
- يتمتع بصلاحية خارجية كبيرة كون أن تطويره كان بالتعاون مع خبراء؛
- نموذج مرتبط بالنظرية ويفضل البناء الصحيح؛
- نموذج يُتيح المرونة والقدرة على التكيف بين المؤسسات.

<sup>1</sup>. الرابط السابق 04:45-11-05-2017

<sup>2</sup>. علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البليدة، الجزائر،

2002، ص 4

<sup>3</sup>. URL : [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf), 06-03-2017

وتمثلت الفاعلية التنظيمية في أنها القرار الصادر من الجهات المسؤولة عن إعداد إستراتيجية المؤسسة حول ماهية الإنتاج كون المنتج هو وجه المؤسسة، لدى فالفاعلية التنظيمية تأخذ منحى الأولوية بالنسبة للإستراتيجية حسب دراسة الباحثان E.Morin و A.Savoie<sup>1</sup>.

### الجدول رقم I-03 يوضح أبعاد التشخيص التنظيمي وفقا لنموذج E.MORIN & A.SAVOIE

الأبعاد	إستدامة المؤسسة Pérennité de l'Entreprise	الكفاءة الإقتصادية L'Efficienc Economique	قيمة الأفراد Valeur du Personnel	الشرعية التنظيمية Légitimité Organisationnelle	البعد السياسي Dimension Politique
مؤشرات القياس	جودة المنتجات القدرة التنافسية رضا الزبائن رضا المورد رضا المساهمين رضا الدائنين	إقتصاد الموارد الإنتاجية المردودية	التزام الأفراد مناخ العمل مردودية الأفراد مهارات الأفراد صحة الأفراد سلامة الأفراد	إحترام الأحكام المسؤولية الاجتماعية المسؤولية البيئية	رضا المنتخبين تقليل الأضرار تكييف مع البيئة

المصدر: M. Estelle MORIN, Efficacité Organisationnelle : Sens du Travail et Sante des Personnes Synthèse de la Communication, HEC, Montréal, Québec, Canada, 2008, P: 04.

يبين الجدول أعلاه الأبعاد الخمس لنموذج E.Morin & A.Savoie حسب منظور هاذين الباحثين، وهي كما يلي<sup>2</sup>:

- إستدامة المؤسسة: حيث تُقاس حسب جودة المنتجات وهي مبنية على المنظور النظامي والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، إقتصاد الموارد، القدرة التنافسية، رضا كل من الزبائن، الموردين...
- الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة: وهي مبنية على المؤشرات التي تكون من رؤية المسيرين كأولوية لأنشطة المؤسسة، حيث تُقاس بدورها وفقا لمؤشرات مالية، كالإنتاجية، المردودية وهامش الربح...
- قيمة الأفراد: ويعتمد هذا البعد على العامل البشري داخل المؤسسة، وقياس مردوديتهم، إنتاجيتهم، وكذلك الجانب الأمني لسلامة العمال وتوفير المهارات داخل المؤسسة.
- الشرعية التنظيمية: بمعنى مراعاة المؤسسة للجانب الاجتماعي والبيئي، والمشاركة في التنمية الاجتماعية والإقتصادية في البلد الذي تنشط فيه، كحماية المحيط من التلوث والحملات التحسيسية.
- البعد السياسي: قياس هذا البعد يتم من خلال رضا مسيري المؤسسة وممثلها، ورضا المنتخبين وفقا لقوتهم النسبية، وعدم تضارب المصالح مع القوى السياسية، مما يصعب من عملية إعداد الإستراتيجية.

<sup>1</sup> E. M. MORIN, A. SAVOIE, G. BEAUDIN, L'Efficacité de l'Organisation: Conception Intégrée, Ed. Gaëtan Morin, Québec, Canada, 1994, P: 73.

<sup>2</sup> M. Estelle MORIN, Efficacité Organisationnelle, Op.cit., P 4-5.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إستعراض أساسيات إستراتيجية المؤسسة وأهم المراحل التي تمر عليها عملية صياغة الإستراتيجية بحيث إحتوى المبحث الأول على أهم المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالإستراتيجية والتي عُرفت بأنها هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ بمعنى أنها خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك إعتقاداً على تخصيص أمثل لمواردها وأنواعها وتوضيح إستراتيجية التنوع. مروراً بمختلف مستوياتها كما تم تبيان أهميتها أين تُبرز قدرتها على رسم غايات المؤسسة وتسطير الأهداف وكيفية بلوغها المتمثلة في الحصول على ميزة تنافسية واستدامة المؤسسة في السوق، وصولاً إلى تبيان مصطلح الخيار الإستراتيجي وإبراز أهم العوامل المؤثرة في تحديده.

شمل المبحث الثاني على مجموعة المفاهيم المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي على أنه فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية ومواقف وتأثيرات الأطراف الفاعلة، اعتماداً على الطرق والأدوات الخاصة بالتحليل الإستراتيجي وفرض رقابة إستراتيجية مع ذكر أهم شروط نجاحها. كما إحتوى المبحث الثالث على إبراز دور التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية المؤسسة، أنه يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الاستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتلاءم مع المحيط وتغيراته معتمدين بذلك على أهم وأبرز النماذج والأساليب العلمية للتحليل الاستراتيجي كنموذج E.MORIN & A.SAVOIE ونموذج McKinsey للتحليل التنظيمي والإستراتيجي مع ذكر أهم المزايا والمآخذ.

وقد يختلف المسؤولون عن وضع الإستراتيجية عن المسؤولين عن تنفيذها بناءً على أسباب خاصة بمحيط المؤسسة ولبن أبرز العوامل المؤثرة في تحديد استراتيجية المؤسسة الإقتصادية هي المنافسة في السوق. أين تستخدم قوى وإمكانيات المؤسسات داخل الشوق مما يحتم على المؤسسة وضع قواعد وأسس تُعنى باستراتيجيتها وتُميزها عن غيرها تسمى بالميزة التنافسية وهذا سيكون محور الدراسة للفصل الثاني.

الفصل الثاني:

القوى التنافسية لدى المؤسسة

## تمهيد الفصل

إن الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى وبقيّة المنافسين فيما بعد وإن نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق وما قدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول إن المقام يجبرنا أن نعطي بعض المفاهيم للميزة التنافسية والخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو عن منافسيها المباشرين وهذا يعني تلبية المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

الميزة التنافسية هي أحد أهم محددات نجاح أي مؤسسة في مجال أعمالها، خاصة وما يتميز به مجال الأعمال من حدة وشراسة في التنافس، ويعتبر البحث عن مصادر الميزة التنافسية من بين الأولويات التي أصبحت هاجس المؤسسة في عصرنا هذا، حيث لا يمكن للمؤسسة البقاء والديمومة إلا بميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق لثلاث مباحث

- المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية؛
- المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية.

### المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة

مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزاً ومكانة لدى منظري الإدارة الإستراتيجية، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية المحددة لنجاح المؤسسات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة المؤسسة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أدائها وتحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذا الجزء الأول من البحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية على جودتها، والأبعاد المختلفة لهذه الميزة.

#### 1- الميزة التنافسية – تعاريف ومفاهيم

لمفهوم الميزة التنافسية لدى المفكرين عدة تعاريف تناولت مفهومها كما وجهت بعض الانتقادات لهم:

- **تعريف M. Porter:** «تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع»<sup>1</sup>.
- **تعريف علي السلمي:** القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>2</sup>.
- **تعريف نبيل مرسي خليل** "تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس<sup>3</sup>.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس.

<sup>1</sup>. الرابط [https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq\\_forces\\_de\\_Porter](https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_forces_de_Porter) 17/03/2017 16:32

<sup>2</sup>. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001، ص 104.

<sup>3</sup>. نبيل حامد مرسي، مرجع سابق، ص 21.

## المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

لتحقيق الميزة التنافسية لابد على المؤسسة من أن تربط بين بعدين أساسيين وضروريين ومراعاتهم، وذلك من أجل تقديم منتجات وخدمات متميزة، ويتمثل هذين البعدين في: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق هذا التميز<sup>1</sup>

### 1- القيمة المدركة لدى الزبون

على المؤسسة أن تستغل إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتجات والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، حيث يتضمن مفهوم القيمة المدركة للزبون بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليها وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

### 2- قدرة المؤسسة على تحقيق التميز

بمقدور المؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية هذا عن طريق عرض المنتج أو الخدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها، وتوجد عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها:

- إستطلاع الموارد المالية قصد الحصول على التمويل الجيد لضمان تحقيق التميز.
- توفر الموارد المادية حسب مكانة ورغبة المؤسسة، قصد الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.
- إستغلال الموارد الغير مادية التي تستطيع من خلالها المؤسسة التميز عن باقي المؤسسات كنظم المعلومات.
- تحسين أداء الموارد البشرية أمر ضروري، وتوفر المؤسسة على الخبرات والكفاءات البشرية لتحقيق التميز.
- الاهتمام بالأصول التنظيمية للمؤسسة يهتم بإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم الإداري والإجراءات للأجهزة الإدارية داخل المؤسسة.

## المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تأخذ أنواع الميزة التنافسية حسب أغلب الكتابات في إدارة الأعمال عدة أشكال من أهمها: ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز الإنتاج، ويمكن إبرازهما كالتالي:

<sup>1</sup>. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 14 – 15.

## 1- ميزة التكلفة الأقل

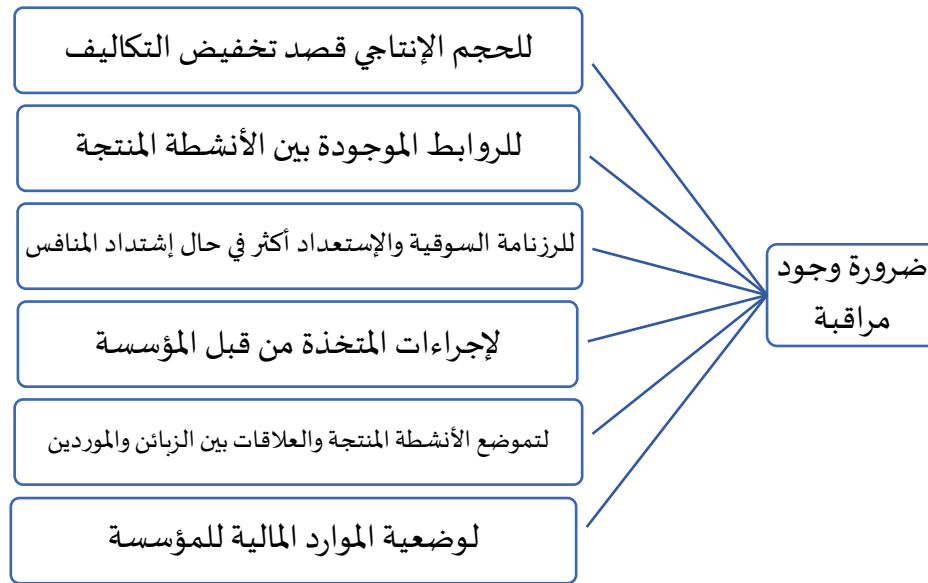
وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج، وتسويق المنتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومثال ذلك معظم المنتجات الصينية<sup>1</sup>.

ويمكن أيضا تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر للمؤسسة، وليس من الممكن الحصول على نفس التكلفة الأقل في كل الظروف، ويجب توفر مجموعة من الشروط لتحقيق ميزة التكلفة أقل، هاته الشروط موضحة كالآتي<sup>2</sup>:

- ضرورة وجود طلب على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات الزبائن للمنتجات؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- إستهداف جميع الطبقات الاجتماعية الممكنة وتغطية مساحات كبيرة من البلد، وعدم وجود أفضلية سعرية مقارنة مع المنافسين.

وأیضا لتحقيق هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين المراقبات التي تقوم بها المؤسسة نذكر:

## الشكل رقم 01-II يوضح أنواع المراقبات اللازمة لتحقيق ميزة التكاليف أقل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المرجع: عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 18.

<sup>1</sup>. عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من swot إلى النظرية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة بسكرة، الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 105.

<sup>2</sup>. عمار بوشناف، إشراف عيسى يحة، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2002، ص 17.

## 2- ميزة التميز

نعني بميزة التمييز قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون وذو جودة عالية، وتميز المنتج بعدة خصائص، خدمات ما بعد البيع مثلاً<sup>1</sup>. يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز في منتجاتها أو خدماتها المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، ويتمثل هذا في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، إمكانية حصول على المنتج في أي مكان وفي أي وقت بمعنى الأجل المقدمة للزبائن، وأيضا التميز في طريقة صنع المنتج من طرف المؤسسة<sup>2</sup>.

فميزة التميز يعني أن المؤسسة تقدم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون وذلك حسب رأي الزبون بحيث تؤثر على رأيه بشراء المنتج ويحقق الولاء عنها، فليس من السهل الحصول على هذه الميزة في كل الظروف، وبالتالي يجب توفر مجموعة من الشروط لتطبيقها ونوردها كما يلي:

- لما يقدر الزبون قيمة الاختلاف في المنتج أو خدمة وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات الأخرى؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون؛
- قلة المنافسين الذين يتبعون نفس إستراتيجية التميز .
- تميز المؤسسة عن منافسيها، عن طريق خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي:

**1-1 الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط كمستوى نفقات الإشهار، محتوى النشاط كجودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل العاملين في النشاط.

**2-1 الروابط المختلفة مع المتعاملين:** يمكن أن تتأني خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

## المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية عنصر التفوق للمؤسسة، وهي مجال تتمتع فيه بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وهي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتنوعة التي تتعلق بالجودة أو القدرة على خفض التكاليف، أو توفير الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة حيث تتيح للمؤسسة إنتاج منافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق ميزة مستمرة

<sup>1</sup>. نبيل مرسي خليل، إدارة التنافسية وتقنيات إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص 84-85.

<sup>2</sup>. كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2006-2007، ص 144 – 145.

ومتواصلة ، لذا نجد متخذي القرار يهتمون أكثر بمحددات الميزة التنافسية وفي بحث دائم عن مصادر الحيازة على الميزة التنافسية وتبني إستراتيجية تساعد على الاستخدام الجيد و الأمثل للموارد الاقتصادية المتوفرة لديها.

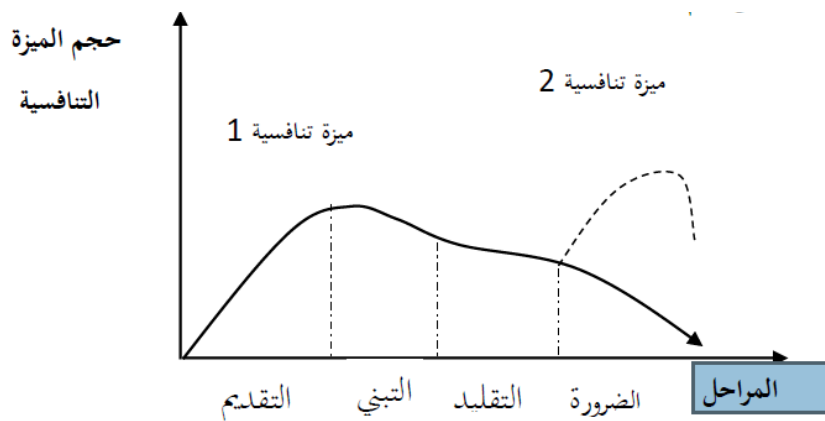
### المطلب الأول: الكيفيات التي تحدد الميزة التنافسية

إهتم الباحثون بالميزة التنافسية وذلك نظرا لمزاياها المتعددة بحيث تساعد على استمرارية التنافسية المؤسسة وهذا مرهون بالمحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز لذلك توجب عليها العمل أكثر، لذلك هناك محددات للميزة التنافسية وتمثل في عنصرين هامين وهما:

#### 1- حجم الميزة التنافسية

تكون للميزة التنافسية صفة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل<sup>1</sup>، وتمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة.

#### الشكل رقم II - 02 يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86

ويمكن تبين هذه المراحل الأربعة كما يلي:

**1-1 مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية، البشرية وجهود ضخمة وذلك كون الميزة التنافسية تقدم لأول مرة في الإنتاج وكذلك جديدة على الزبائن<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. قدور بن نافلة، رايح عرابية، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية. واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14- 15 ديسمبر 2004، ص 12.

<sup>2</sup>. سهيلة معزة وآخرون، الميزة التنافسية وقياسها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي برج بوعرييج، الجزائر، 2005-2006، ص 22.

**2-1 مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبي من حيث الانتشار، إذ أنه من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه في هذه المرحلة وبسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة وذلك بغية تقليدها.

**3-1 مرحلة الركود:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية يبدأ في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة.

**4-1 مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع وإنشاء ميزة جديدة على أساسها، تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التعديل أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس، من جديد. لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة.

## 2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

بمعنى مدى اتساع نطاق أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، ومن أمثلة تلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام نف، منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات (وفورات) الحجم يظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس وهي<sup>1</sup>:

**1-2 نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع لجزء معين من السوق أو خدمة كل السوق.

**2-2 القطاع الرأسي:** ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير التوريد في حالة التكامل الرأسي، أو منافذ التوزيع في حالة انتماج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

**3-2 النطاق المكان الجغرافي:** بمعنى عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقييم نوعية الأنشطة

<sup>1</sup> . فلة العهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 - 2006، ص 115.

والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية أخرى، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق دولي.

4-2 نطاق الصناعة: يوضح مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه منح فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

هناك عدة مصادر لكسب ميزة أو مزايا تنافسية ومنه يجب التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخير، والبعض من يرى أن مصدر الميزة التنافسية يأتي من خلال الموارد والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة والتي بدورها تنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة والبعض الآخر من يرى بأن الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائفها المرتبطة بتصميم، إنتاج، توزيع تطوير منتجاتها وذلك عن طريق أدائها بشكل أحسن من منافسها وتضمن إستراتيجيتها، ومن بين العناصر الأساسية التي تعد مصدراً للميزة التنافسية نذكر<sup>2</sup>:

#### 1- عنصر الزمن

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي خفض زمن دورة الإنتاج للمنتجات والدورة للزبون، أي الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم.

#### 2- عنصر الإبداع

أصبحت القدرة على الإبداع مصدراً هاماً ومتجدداً للميزة التنافسية. توجد مجموعة من التحديات يتوجب على المؤسسة مواجهتها لإطلاق وتطوير طاقات الإبداع، أهمها<sup>3</sup>:

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة؛
- وضع البرامج اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها الزبائن؛

<sup>1</sup>. عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup>. نير نوري، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية - الجامعة التطبيقية، الأردن، 27 - 29 - أبريل 2009، ص 7.

<sup>3</sup>. محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 46 - 47.

-وضع آليات متابعة للتغيرات الحاصلة في أذواق وإمكانيات الشراء لدى الزبائن ، التقدم التكنولوجي ، بالإضافة إلى ظروف المنافسين والتغيرات الخاصة بقدراتهم التنافسية؛ وكذلك تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى التفكير الإستراتيجي والموارد بنوعها كما يلي<sup>1</sup>:

### 3- التفكير والرؤية الإستراتيجية

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة و لتطور التكنولوجي المستمر والسريع، فمفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها النجاح ومن ثم التفوق واقتناص الفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة و الحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية، التحليل، التدقيق، فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة<sup>2</sup>.

### 4- استغلال الموارد المتاحة

إذا كان امتلاك إستراتيجية تنافسية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فإنه لا بد من وجود الموارد لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات، بل امتدت إلى ضرورة البحث و لتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد وتشمل هذه الأخيرة كل من الموارد الملموسة وغير الملموسة:

4-1 الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.

4-2 الموارد غير الملموسة: هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا ولكنها تأتي في صورة: الجودة، التكنولوجيا المعلومات، ومعرفة كيفية العمل.

### 5- الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات ببعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني مصدر لمزايا تنافسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. قويدر لويزة وكشيدة حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ومصادرها، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص 7 – 8.

<sup>2</sup>. مونييا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 110..

<sup>3</sup>. عمار بوشناف، مرجع سابق، ص 61.

وتتفاوت الدول فيما تقدمه للمؤسسات، لذا تفضل عدة منظمات نقل نشاطها إلى دول أخرى للاستفادة من المزايا التي تقدمها هذه الدول.

### المطلب الثالث: معايير نجاح الميزة التنافسية واليات استمرارها

إن المؤسسات المعاصرة اليوم تسعى للتفوق على المنافسين والصمود أمامهم فهي تواجه عدة ضغوطات وذلك تحت إطار المنافسة والتي امتدت حتى إلى المستوى العالمي مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء وباعتبار أن الميزة التنافسية تعتبر شرطا ضروريا تمكن المؤسسة من الاستمرار وهي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك الزبون للتعامل مع المؤسسة دون غيرها من المنافسين، وعليها أن تكون ذات طابع مستمر، وديناميكي وذلك حسب ما تتطلبه البيئة من تغيير وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والتميز، و بمأن الميزة التنافسية يمكن أن تهدد بالتقليد من طرف المنافسين لذا توجب على المؤسسة من انتاج معايير، وكذا آليات من أجل استمرارية الميزة التنافسية وتنميتها بشكل متواصل<sup>1</sup>.

#### 1- معايير استمرارية الميزة التنافسية

تواجه المؤسسة باستمرار تحديات كثيرة من أهمها المنافسة لذا توجب عليها تنمية ميزتها التنافسية باستمرار فمعظم الميزات التنافسية لا تدوم لمدة طويلة، على اعتبار أن هذه الميزة يمكن تقليدها من طرف المنافسين بمرور الزمن، فنجاح المؤسسة لا يرتكز ميزة فقط، بل على تنميتها وهذا يعتبر سر نجاح المؤسسات اليابانية في غزو الأسواق العالمية، لذا على المؤسسة الاستناد إلى معايير تضمن لها استمرارية الميزة التنافسية<sup>2</sup>، وتتمثل في:

-الاهتمام بالتكوين المستمر للعاملين وبالبحوث والتطوير؛

-مدى استخدام التكنولوجيا؛

-مدى فعالية إدارة التكاليف والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية؛

-نوعية ومهارة اليد العاملة.

#### 2- آليات استمرارية الميزة التنافسية

يحقق الاستثمار بواسطة الميزة التنافسية تفوق المؤسسة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها بإيجابية وتحاول أن لا تسمح للمنافسين بالقدرة على تقليد ميزتها التنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تسهم في تكوين الصورة المستقبلية لها، من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى عن طريق امتلاك ميزة تنافسية ولا تقف عند هذا فقط وإنما تسعى جاهدة إلى استمرارها، وهذا الأمر يعتبر صعبا خاصة في البيئة التي تعيش فيها وما يتخللها من تهديدات عديدة، وأخطر تهديد هو الذي تواجهه من

<sup>1</sup> .نادية العارف، " الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر 2000 ، ص 11 .

<sup>2</sup> .فايزة بريش، مرجع سابق، ص 30 – 31.

طرف منافسها الذين يحتلون مراكز قوية في السوق ويتربصون بها ويسعون للقضاء عليها نهائياً، لذلك تعمل المؤسسة جاهدة لتفادي ذلك بواسطة أن تجعل ميزتها التنافسية مستمرة وذلك من خلال تطويرها لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان أو زمان و تحت أي ظرف أمام أي منافس، وذلك عن طريق الآليات التالية<sup>1</sup>:

- مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث.
- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد وتحقيق الكفاءة قبل الإبداع وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة،...
- بناء قاعدة معلومات لدى المؤسسة عن الأسواق والزبائن والمنافسين؛
- الوصول إلى منتجات وخدمات جديدة مرافقة للمنتجات والخدمات الأساسية.

### 3- اليقظة التنافسية أداة لتنمية الميزة التنافسية

إن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيراً إيجابياً على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير واتخاذ القرار، كما للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تطابق وحاجات المؤسسة، وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من مزايا تنافسية<sup>2</sup>:

-التسيير الجيد للوقت في كل نشاطها؛

-التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.

### 4- طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة، تكون بمثابة أسلوب للبحث عنها، وهي<sup>3</sup>:

#### 1-4 تحليل مصادر الميزة التنافسية

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية، يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري. إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها، الجودة، السعر، الخدمات بعد عملية البيع، السرعة في معالجة الطلبات، الملاءمة...إلخ. إن معرفة تصورات المشتري اتجاه قيمة المنتج، يتم عن طريق القيام بدراسات (اقتصادية، نفسية، إجتماعية) لمعرفة سلوكيات المشتريين قد يمكن للمؤسسة أن تقوم بمعرفة ذلك السلوك دون اللجوء إليهم، وذلك عن طريق مجموعة من الخبراء داخل

<sup>1</sup>. فايژه بريش، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup>. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2003، ص 98.

<sup>3</sup>. الرابط. <http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic 20/03/2017 17:57>.

المؤسسة يحلون محلهم، ويطلب منهم إعطائها تصورهم للقيمة المنتظرة من قبل المشتريين المحتملين للمنتج الجديد

#### 2-4 تحليل سلسلة الأفقية للقيمة

إن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالتخزين، والتسويق، والتوزيع، وتدعيم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به، سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته وإنها تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة.

#### 3-4 تحليل مكونات التمييز والتكاليف

إن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء للمؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين إن التطور التكنولوجي يعتبر أحد القوى الأساسية في تشكيل المحيط التنافسي، يمكن أن يكون معجل أو معطل لنمو الطلب وذلك بإحداث ظواهر إحلالية، أو يسمح بتجديد المنتجات بإمكانه أن يخلق أو يدمج عدة قطاعات وذلك بعرض عدة بدائل من خلال إحداث وظائف جديدة، أو يجمع عدة وظائف في نفس المنتج باستطاعته تغيير هيكل وديناميكية التكاليف بخلق مصادر جديدة للميزة التنافسية يمكن أن يغير حواجز الدخول إن إكتساب المعرفة التكنولوجية والتحكم فيها عن منافسيها، قد يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية أكبر ويتضح من خلال ذلك.

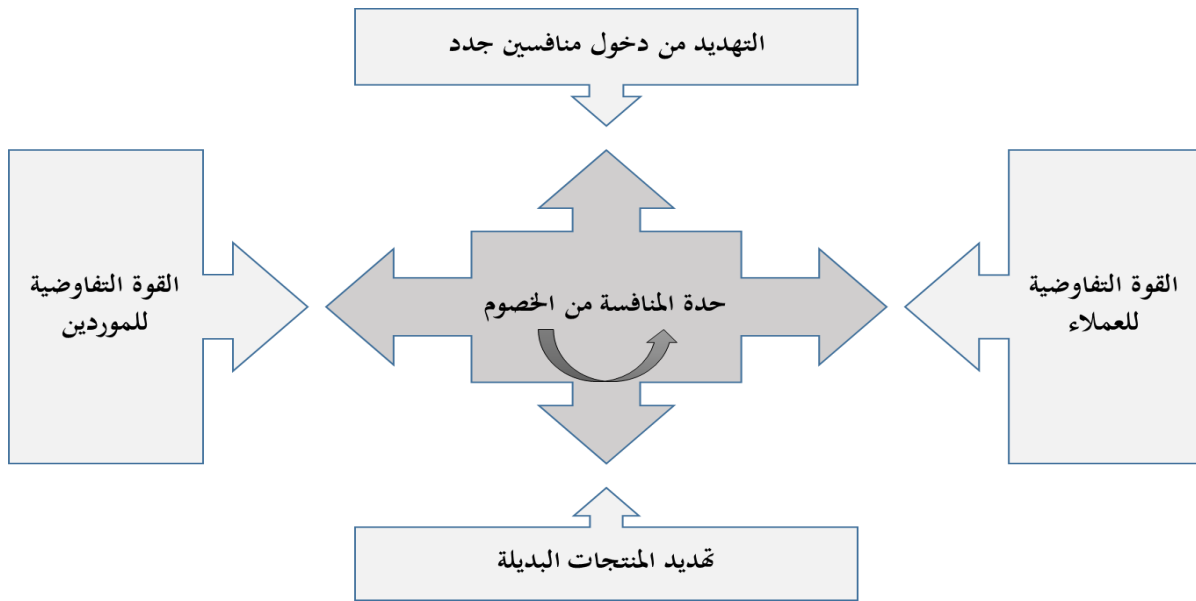
#### المطلب الرابع: نموذج القوى الخمس للمنافسة - Porter's five forces analysis

إن هذا النموذج هو امتداد للنموذج السابق (نموذج SWOT) والذي تطرق إليه أيضا عدد من المفكرين مثل Bain و Scherer، إلا أن M. Porter أراد أن يصنع نموذج يتعلق به. وعلى هذا الأساس، فقد لاحظ porter بأن الإقتصاد الصناعي والتحليل الكلاسيكية للمنافسة كانت تعتمد بصفة خاصة على علاقات المواجهة بين المنافسين المباشرين مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسين الجدد. وعليه فهو يضيف بالنسبة لحقل التحليل التنافسي، العلاقات التجارية كالصناعة وأن على المؤسسة أن تأخذ في الحسبان أو تتجه نحو لخلف بالنسبة للموردين ونحو الأمام بالنسبة للزبائن.

وبالتالي فإن Porter يضع هذا النموذج التنافسي في مفترق خمس طرق (أو خمس قوى). ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل الموالي<sup>1</sup>.

الرباط. 20/03/2017 18:04. <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre2.1.html>

## الشكل رقم II-03 يوضح نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر – Porter Five Forces Model



المصدر: MICHAEL PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL edition Dunod, Paris, France, 1999, p11 et 15.

إن الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها.

## 1- المنافسة بين منتجي القطاع (المتنافسين)

يتمثل إشتداد حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة فإذا كانت الصناعة تنمو بادة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة والعكس صحيح. وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينها في الاستراتيجيات والأهداف<sup>1</sup>.

تحليل الهيكل التنافسية بفضل حساب مؤشرات التنوع ومؤشر التكامل للمؤسسات الداخلة في الصناعة أو مؤسسات القطاع فهنا يمكن القول إن استراتيجيات التنمية للمؤسسات تضع شرط للمنظور مجال التنافس.

إن التغيرات التكنولوجية والتي لها صدها أو أثارها المباشرة على المحيط التنافسي فيما يتعلق بالهيكل وكذلك بالنسبة للكثافة التنافسية. فالتكنولوجيا تغير الهيكل التنافسية من خلال عدد المنافسين: فهي تستبعد البعض الذين لا يستجيبون بسرعة أو محدودي الموارد. فهي تلعب أيضا على الكثافة وذلك بتغيير القواعد التنافسية ومستوى الحواجز المتحركة.

<sup>1</sup>. جمال الدين المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 41.

## 2- القوة التفاوضية للزبائن

أو ما تعرف أيضا بالقدرة التفاوضية لسوق النواتج. قدرة العملاء على وضع الشركة تحت ضغط ما يؤثر أيضا على حساسية الزبائن للتغيرات في الأسعار. ومن خصائص هذا العنصر<sup>1</sup>:

- مدى نفوذ المساومة التي تكون التكاليف الثابتة عالية فيها.
- درجة الاعتماد على قنوات التوزيع القائمة.
- تكلفة التبديل للمشتريين بالمقارنة مع تكلفة الشركة للتبديل.
- الميزات الفريدة لمنتجات الصناعة المختلفة.
- تحليل حداثة العمليات الشرائية، ترددها وتكرارها، والقيمة المالية.
- مدى توافر المعلومات للزبائن

## 3- القوة التفاوضية للموردين

أو ما توصف أحيانا بالقدرة التفاوضية لسوق المدخلات. موردي المواد الخام، والمكونات، والعمالة، والخدمات (مثل الخبراء) للشركة يمكن أن يشكلوا مصدر قوى تضغط على الشركة. فالموردين قد يرفضون العمل مع الشركة، أو على سبيل المثال يفرضون أسعار باهظة للموارد الخاصة والمهمة .

كما يمكن للموردين أيضا أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو بخفض جودة المنتج. ومن خصائص هذا العنصر نجد<sup>2</sup>:

- تكاليف التبديل للموردين بالمقارنة تكاليف التبديل للشركة.
- توافر مدخلات بديلة.
- درجة التمايز لمدخلات الصناعة.
- نسبة الموردين إلى الشركات.

## 4- تهديد المنتجات البديلة

إن وجود منتجات بديلة خارج نطاق المنتج التنافسي العام يزيد من ميول المستهلكين إلى السلع البدائل. تتمثل المنتجات البديلة في مجموعة الشركات المنافسة التي تقدم بدائل محل منتجات أو خدمات الشركة أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب. وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة. ومن خصائص هذا العنصر:

-نزوح المشتريين إلى السلع البديلة؛

-أداء النسبي لأسعار البضائع البديلة؛

<sup>1</sup>. نفس الرابط 18:18-20-03-2017

<sup>2</sup>. نفس الرابط 18:36-20-03-2017

-مدى تمايز المنتجات بتصور الزبون وتكاليف التحويل التي يتكبدها<sup>1</sup>.

#### 5- تهديدات المنافسين الجدد

الأسواق المربحة التي تدر عوائد عالية تجتذب الشركات. وهذا يخلق وجود العديد من الشركات المنافسة في السوق مما يتسبب بانخفاض الربح الجزئي للشركة. وما لم يتم الحد من دخول شركات جديدة من قبل الشركات التي تشغل السوق، فإن معدل الربح سينخفض إلى مستوى تنافسي مثل ذلك في (الاسواق التنافسية المثالية). ولا يقتصر تحليل هيكل الصناعة فقط على تحليل الشركات القائمة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك الداخلين الجدد والمحتمل دخولهم، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم وطبيعة حواجز الدخول، والتي تعتبر كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل الهامة والمؤثرة كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، حداثة التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو الخبرة، وأخيرا القوانين الحكومية، و من خصائص هذا العنصر نجد<sup>2</sup>:

-ردة الفعل الانتقامي المتوقعة من جانب شاغلي السوق الحاليين؛

-اقتصاديات اختلافات المنتج؛

-وجود حواجز للدخول براءات الاختراع، والحقوق، الخ؛

-السياسات الحكومية المفروضة؛

-ايجابيات ومنافع التكلفة المطلقة؛

-إمكانيات الولوج إلى قنوات التوزيع؛

-تكاليف التبديل وتكاليف التعمق.

#### المبحث الثالث: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية

سنتطرق في هذا البحث الى ثلاث مطالب تبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: مكانة الميزة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي

يمكن توضيح مكانة الميزة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

1- أنه يمثل مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة وضعها الحالي والمستقبلي الذي تعمل على أساسه من اجل تحقيق أهدافها للفترة القادمة، أي يكون التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل تأثير المتغيرات المهمة عليها. وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>. نفس الرابط 21-03-2017 06:56

<sup>2</sup>. نفس الرابط 21-03-2017 07:18

2- التخطيط الاستراتيجي ومن خلال أهم مراحلها المتمثلة في التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة والكفاءة المميزة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها التنافسي، ما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقدم قيمة أكبر لعملائها؛

3- يستطيع التخطيط الاستراتيجي من خلال توفر ووضوح عناصره (رسالة، أهداف، خطط، سياسات وبرامج) ان يحدد الاستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى مما يتسنى للمؤسسات ان تعمل تحت ظل اهداف واضحة، ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية. مما سبق يمكننا القول ان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية علاقة تكاملية حيث ان ممارسة الأول يؤثر في تحقيق الثاني<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أسباب بناء وتطوير الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس، الوضع التنافسي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص متفردة يكون معها الزبون مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل أهمية عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسات من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية وكذا الكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنشطة المؤسسة، مما يؤدي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، ومن الأسباب الرئيسية والتي تجعل المؤسسة تطور وتنمي ميزات تنافسية جديدة تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

1- تكنولوجيا جديدة: استنادا إلى القواميس، هناك من يعرف التكنولوجيا بأنها فرع من المعرفة يتعامل مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم. أو حزمة من المعلومات بما في ذلك المخترعات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية فهي تتضمن المهارات اللازمة للإنتاج وتسويقها.

2- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

3- تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: العمال، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج ... الخ.

4- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: إن للقيود الحكومية لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث...

<sup>1</sup>. يوسف حجيم الطائي عبير، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التخطيط الاستراتيجي، العدد 19، العراق 2010، ص 86.

<sup>2</sup>. قويدر لوبزة وكشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص 10.

5- ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها: عندما يرغب الزبائن في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية مزايا تنافسية جديدة خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والزبون هي علاقة تأثير وتأثر متبادل<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: كيفية بناء ميزة تنافسية

تبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة عن منافسيها كما هو موضح في الشكل الآتي:

#### الجدول رقم II-01 يوضح أهداف الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الميزة التنافسية	الاستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم السوق المستهدف
إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة	التميز	قطاع معين من السوق	
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	

المصدر: غارب ك، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 120

من خلال الشكل يمكننا إستنتاج ما يلي:

#### 1- إستراتيجيات التنافس العامة لبناء الميزة التنافسية

تثبت العديد من الدراسات باستمرار ان المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع او خدمة منخفضة التكاليف او متميزة، منتجات عالية الجودة، تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية، وتتجسد أهمية إستراتيجيات التنافس العامة كونها قادرة على<sup>2</sup>:

#### 1-1 بناء ميزة قائمة على التكاليف المنخفضة

تبني استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة المؤسسة في توفير سلعة او خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، كما ذكرنا سابقا وتؤسس، استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على حصر مواقع واستخدام القوة

<sup>1</sup>. روبرت. أ. بتس - ديكيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء المزايا التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 300.

<sup>2</sup>. روبرت. أ. بتس، - دفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 304.

الرافعة لكل مصدر ممكن من مصادر ميزة التكاليف في أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة، ويوجد العديد من الفرص امام المؤسسات التي تسعى الى بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الأولية والمدعمة المضيفة للقيمة. لذلك يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف ان تجد المؤسسة وتستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف، والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة.

### 2-1 بناء ميزة تقوم على التميز

تكون استراتيجية التميز على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا او متفردا، والذي يجعل منتج او خدمة المؤسسة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين. والافتراض الأساسي وراء استراتيجية التميز ان يكون العملاء على استعداد أكبر لان يدفعوا اسعارا أكثر للمنتج المتميز (او على الأقل يفهم على انه كذلك) في بعض الطرق المهمة تكون القيمة متفوقة لان المنتج عالي الجودة<sup>1</sup>.

### 3-1 بناء ميزة قائمة على التركيز

تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس، كل من استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة واستراتيجيات التميز، التي تصمم من اجل سوق أوسع او على مستوى الصناعة ككل، فان استراتيجية التركيز تهدف الى فئة ذات وضع معين من العملاء. يمكن ان تكون هذه الفئات مجموعة مشتريين محددين. تتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة والتميز) ان تمارسها أيضا. تختلف استراتيجية التركيز عن استراتيجيات التميز في ضوء نطاق السوق المستهدف. ومع ذلك داخل فئة او سوق مستهدفة معينة تستطيع شركة التركيز ان تمارس الكثير من نفس، الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلق بفئة السوق او قسم المنتج المستهدف الاضيق نطاقا، ومن ثم الموارد والمهارات التي تستخدمها المؤسسة او دائرة العمل يجب ان تكون متخصصة أيضا<sup>2</sup>.

### 2- موارد وكفاءات المؤسسة لبناء ميزة تنافسية

ظهرت فكرة مقارنة "الموارد/الكفاءات" من أجل بناء الميزة التنافسية خلال التسعينات، وتتمحور أساسا في انشاء توليفة تمزج بين موارد وكفاءات المؤسسة مرفقة بخصائصها الجوهرية وعوامل النجاح الأساسية وتعد الأصل في بناء ميزتها التنافسية. أي شيء له قيمة، ويمكن استخدامه، وهو إما كان متاحا أو غير متاح، ومن خلاله يستطيع الفرد الاستفادة منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة او لإشباع حاجة، أو لحل مشكلة. فتعتبر موارد المؤسسة في حقيقتها أصول مملوكة تمكثها من تحسين أدائها، وصنفت هذه الموارد الى: موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية، موارد معنوية. أما الكفاءات فهي عبارة عن موارد صعبة التبادل لأنها تكتسب نتيجة

<sup>1</sup>. روبرت. أ. بت، -دفيد. لي، مرجع سبق ذكره ص 325.

<sup>2</sup>. روبرت. أ. بت، -دفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 334.

للتعلم الفردي والجماعي والتطبيق العلمي داخل المؤسسة، وعموما تتمثل الكفاءات في: المؤهلات التقنية، المعرفة، القيم، أنظمة الإدارة والعمل<sup>1</sup>.

أما الكفاءات فهي عبارة عن موارد صعبة التبادل لأنها تكتسب نتيجة للتعلم الفردي والجماعي والتطبيق العلمي داخل المؤسسة، وعموما تتمثل الكفاءات في: المؤهلات التقنية، المعرفة، القيم، أنظمة الإدارة والعمل<sup>2</sup>.

هناك شروط يجب توفرها في الموارد والكفاءات حتى تساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة تتمثل في:

- اتصافها بالندرة للمنافسين، كان تتوفر المؤسسة على موارد بشرية لها القدرة على الابتكار والابداع، وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع التقنيات المختلفة؛
- لها القدرة على خلق القيمة للمؤسسة، من خلال تنظيم غير مسبوق، تكامل المهارات والخبرات وهذا ما يحقق للمؤسسة درجة من التفوق على المنافسين؛
- لها القدرة على إستحداث القيمة للزبائن؛
- غير قابلة للتقليد بسهولة، أي يصعب على المنافسين تقليدها؛
- أن تكون غير قابلة للتبديل بمراد مكافئة لها نظرا لخصائصها وطبيعتها؛
- تتصف بالديمومة، وتضع المؤسسة في وضعية جيدة ومناسبة لتحقيق أهدافها لفترة طويلة.

<sup>1</sup>. Jean-pierre HELFER et AL, Management :strategie et organisation, 6em ed. Vuibert edition, Paris, 2006, P118.

<sup>2</sup>. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 23.

### خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الثاني تم التطرق الى خاصية الميزة التنافسية فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وتعرف على أنها هي عبارة عن قوة دافعة، تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة المنتج أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة كما قدمنا أبعادها وأهم أنواعها.

في المبحث الثاني تم إبراز مختلف المعايير التي تسمح باستمرار الميزة التنافسية للمؤسسة ومن أهمها اليقظة التنافسية التي أصبحت أداة عصرية وعنصرا أساسيا لتنافسية المؤسسات وتنمية ميزتها التنافسية، وذلك بناء على ما تملكه من مصادر مع ذكر أهم الطرق للبحث عن مصادر الميزة التنافسية

في المبحث الثالث والأخير بالربط بين التحليل التخطيطي الإستراتيجي مع تنافسية المؤسسة وتبيان العلاقة بينهما حسب الإستراتيجيات الثلاث، إما عن طريق إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها أو إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة كلٌ بحسب تحديد لحجم السوق المستهدف، مع مراعاة لموارد وكفاءات المؤسسة لبناء ميزة تنافسية.

بعد تطرقنا للجانب النظري للفصلين الأول والثاني، في الفصل الأول قمنا من خلاله بتقديم نظرة شاملة حول مفهوم الاستراتيجية والفصل الثاني تناول مفهوم الميزة التنافسية، وجب علينا في الفصل الثالث تقديم دراسة تطبيقية وميدانية حول الإشكالية المطروحة سلفا.

## الفصل الثالث:

أثر المسار الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مشتلة المؤسسات - وهران

## تمهيد الفصل

في ظل الانفتاح والتنافس المميزان للاقتصاديات المعاصرة ولحماية ورعاية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة من المنافسة الدولية الحادة بادرت الجزائر إلى ايجاد وتطوير عدد من آليات الدعم والمرافقة، لعل من أبرزها مشتلة المؤسسات الخاصة باحتضان ومرافقة أصحاب المشاريع والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحديثة النشأة.

في إطار هذا المسعى تم إنشاء مشتلة المؤسسات محضنة وهران كهيئة جهوية تترجم إرادة الدولة الجزائرية بإيجاد أطر تسمح بوضع كل الكفاءات الوطنية في خدمة تنمية مستدامة ومتوازنة جهويا، وتسمح بمرافقة المواطن وإدماجه في برامج التنمية المحلية والوطنية.

## المبحث الأول: تقديم مشتلة المؤسسات وهران

من خلال المبحث الأول سنتطرق إلى عرض المؤسسة والمؤسسات الناشطة فيها إضافة إلى إبراز أهم الأهداف التي ترمي لتحقيقها.

## المطلب الأول: عرض المؤسسة:

مشتلة المؤسسة أو الحاضنة هي هيكل عمومي، للدعم والاستقبال والمرافقة ومساعدة أصحاب المشاريع سواء بإيوائهم أو تكوينهم في إطار يهدف إلى تنمية روح المقاوالتية لدى الشباب الجزائري والحفاظ على الإبداع المحلي من خلال إتباع برامج الحكومة في إطار التنوع الاقتصادي والاستثمار في مجالات أخرى سعيًا منها للخروج من تبعية المحروقات، والتركيز على تشجيع الإنتاج المتنوع.

أنشئت مشتلة المؤسسات من طرف وزارة الصناعة والمناجم سنة 2013 بموجب المرسوم التنفيذي 03-78 والمؤرخ في 2003/02/25<sup>1</sup> وتم إختيار مقرها بحي فرح الحاج بولونجي بوهران. هذا وتضم المشتلة عددا من المؤسسات الناشئة وبعض من المؤسسات الساعية لتصحيح مسارها الاقتصادي والمالي<sup>2</sup>، خاصة وإن كان لديها مستقبل واعد في نشاطها الاقتصادي كما تعرف بمصطلح: المؤسسة الناشئة أي Start Up، باللغة الإنجليزية.

<sup>1</sup>. أنظر الملحق رقم 2

<sup>2</sup>. أنظر الملحق رقم 3

## الجدول رقم III-01 يوضح البطاقة الفنية لمشتللة المؤسسات بهران

المعيار	البيانات
المؤسسة	مشتللة المؤسسات فرع وهران
الاسم القانوني والتجاري	مؤسسة عمومية
الرمز	 مشتللة المؤسسات PÉPINIÈRE D'ENTREPRISES وهران ORAN
المقر الاجتماعي	8 شارع فرح الحاج، حي أسامة وهران، الجزائر
الهاتف	041 248 869
الفاكس	041 248 857
الموقع الإلكتروني	www.pepiniere-entreprises-oran.dz
البريد الإلكتروني	Dpep.oran@gmail.com

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات والملحق رقم

1- المهام الرئيسية للمشتللة يتمثل دورها في دعم وتقديم المساعدة لأصحاب المشاريع ولمدة محددة ومن الخدمات التي تقدمها المشتللة أيضا:

- مرافقة حاملي المشاريع
  - تقييم المشروع.
  - إعطاء الاستشارات الشخصية فيما يتعلق بالجانب المالي، القانوني، الضريبي، التجاري والتقني.
  - دورات تكوينية مخصصة من قبل خبراء ترقية.
  - نشر المؤسسات الناشئة من خلال مشاركتها في المعارض.
- إيواء لحاملي المشاريع: تقدم المشتللة عدة خدمات لفائدة حاملي المشاريع، نذكرها:
  - منح الإقامة الإدارية والتجارية
  - توفير مكاتب لمدة معينة
  - مكاتب وأجهزة إعلامية وقاعة اجتماعات وقاعة للتكوين

- شبكة إنترنت
- فاكس، هاتف وآلة نسخ
- التحسيس للمقاولاتية
  - مؤتمرات
  - اتصالات
  - ورشات عمل
- المهمات الأخرى للمشتلة
  - تقديم النصائح الشخصية على المستوى المالي والقانوني والضريبي، والتجاري والتقني؛
  - تنظيم أي شكل من أشكال الإنعاش والدعم والتكوين الخاص ومتابعة أصحاب المشاريع حتى مرحلة النضج وإنشاء مؤسساتهم.

## 2- أهداف المؤسسات الناشطة داخلها

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها تشجيع بروز المشاريع المبتكرة
- تقديم الدعم لمنشئ المؤسسات الجدد ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل وعليها أن تتطور في مكان تواجدها

### الجدول رقم III-02 المؤسسات الناشطة داخلها

RIZEWAY	DAR EL FAKYA
NETPIX	SARL ALCOVA
M'N'M	IT TRAINING
AD BIKES	BEQUI ALGERIE
ENVERGURE DZ	CINE OPUS
PRODUCTION DE CHAMPIGNONS CULTIVE	ENTREPRISE AAUD
ENTREPRISE DE DEVELOPPEMENT D'OUTILS TECHNOLOGIQUES	CAMPING-CARAVANING
FABRICATION D'APPAREILS RADIOELECTRIQUES ET ELECTRONIQUES	FIBRE OPTIQUE ALGERIE

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تصريح المسؤولين

ما يوجد داخل المشتلة مكاتب لبعض المؤسسات العمومية وأيضا المؤسسات الكبرى، فنجد من المؤسسات العمومية

- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSE).
- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).
- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI).
- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME).
- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC).

#### ● المرشحين للاحتضان

– جريجي الجامعات الراغبين في إنشاء مؤسساتهم.

– الأساتذة الباحثين

– الإطارات وحاملي الشهادات الجدد الذين يملكون حسا لثقافة المؤسساتية.

- خطوات الدخول إلى المحضنة يتم عن طريق اعتماد بعد ايداع ملف القبول لدى مديرة المشتلة الذي يقدمه أمام لجنة الاعتماد المشكله من اجل ذلك.

#### ● ملف الترشيح

-طلب خطي مع رسالة محفزة.

-استمارة للتعريف بحامل المشروع.

-استمارة للتعريف بالمشروع وطلب المساعدة من طرف المحضنة.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات.

#### المطلب الثاني: الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها مشتلة المؤسسات

تهدف مشتلة المؤسسات إلى تحقيق أهداف مباشرة، مرتبطة بالمؤسسات الناشئة، وأهداف أخرى غير

مباشرة، تنتج عن النهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة الجزائرية<sup>1</sup>.

#### 1- الأهداف المباشرة التي ترمي إلى تحقيقها مشتلة المؤسسات

ترمي حاضنات الأعمال إلى تحقيق جملة من الأهداف الأخرى المتمثلة في:

- دعم المؤسسات الصغيرة الناشئة عند انطلاقها من خلال تقليل المخاطر التي تواجهها.

<sup>1</sup> . مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، عنوان المداخلة: دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، 2012-2013، ص 8.

- تمكين المؤسسات الناشئة من دخول مجال الشغل في أقصر وقت ممكن وبأسرع الطرق الممكنة.
- دعم المؤسسات الصغيرة الناشئة على الإبداع وأنشاء منتجات جديدة.
- توجيه المستثمرين نحو المشاريع ذات التكنولوجيا الجديدة.
- اختيار أماكن إقامة المؤسسات الصغيرة الناشئة بما يلائم الفضاء الذي تتواجد فيه.
- دعم التعاون بين قطاع الأعمال ومراكز البحوث والجامعات، وهو ما يسمح بنقل المعارف من الجامعات ومراكز التكوين وتطبيقها في الجانب الاقتصادي.

مع تحقيق هذه الأهداف تكون مشتلة المؤسسات قد تمكنت من بلوغ غايتها الرئيسية والمتمثلة في إنجاح أكبر عدد من المؤسسات الناشئة التي، ويسمح لها بتحقيق مداخيل صافية تمكنها من الاستمرار في أداء نشاطها<sup>1</sup>.

## 2- الأهداف غير المباشرة المترتبة عن احتضان المؤسسات الصغيرة الناشئة

تقوم مشتلة المؤسسات بتحقيق جملة من الأهداف الأخرى كزيادة عدد المؤسسات الناجحة، خاصة تلك التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يؤدي إلى توسع النسيج الصناعي وتفعيل وتنوع النشاط الاقتصادي. وأيضاً توفير فرص عمل عديدة، بشكل يسمح برفع مستوى الدخل ومستوى المعيشة

## 3- طريقة عمل مشتلة المؤسسات

تتولى مشتلة المؤسسات الأعمال استقبال ملفات الانتساب المعروضة عليها وتدرسها على ضوء بعض المعايير التي تعدها وتحددها لجنة الخبراء. وتسمح عملية الاحتضان للمشاريع المقبولة من الاستفادة من جملة من لخدمات التي توردها مشتلة المؤسسات. وتتم عملية احتضان المؤسسة الناشئة بالمراحل التالية<sup>2</sup>:

3-1 مرحلة المقابلة الأولى: خلال هذه المرحلة يتعين على أصحاب المشروع إعداد دراسة للتعريف بالجدوى الاقتصادية، الفنية والتسويقية للمشروع. ثم بعد ذلك يلتقي مديرو المشتلة بأصحاب المشروع الناشئ، وهذا قصد التعرف على جديتهم ومدى استيفائهم لمعايير الاحتضان، بالإضافة إلى مناقشة مختلف بنود دراسة الجدوى.

3-2 مرحلة إعداد خطة المشروع: في حالة قبول المشروع يتولى مسؤوله وضع خطة المشروع لتنفيذه في إطار مشتلة المؤسسات المتواجدة بوهران.

3-3 مرحلة انضمام المؤسسة الناشئة للمشتلة والبدء في تنفيذ المشروع: عند الانتهاء من تأسيس المشروع يتم إبرام عقد الانضمام للمشتلة، وبموجب ذلك يستفيد المشروع من مكان لممارسة نشاطه. هذا المكان يتحدد تبعاً لنوع النشاط الممارس وحجمه، وهو يتوفر على مستلزمات ممارسة النشاط، مثل المكاتب والمخابر، التجهيزات،

<sup>1</sup> . مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> . مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، مرجع سابق، ص 9-10.

خدمات المعلوماتية والاتصال، هذا بالإضافة إلى توفير خدمات الدعم الخاصة بالتنظيف والصيانة والأمن، إلى جانب وسائل وأماكن التخزين والشحن... كل ذلك مقابل مساهمة مالية معقولة من طرف المؤسسة الناشئة .

**4-3 مرحلة العمل والتطور:** تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة في حياة المشروع الجديد، إذ يباشر المشروع عمله بمساعدة المشتلة. وتتلقى المؤسسة الناشئة خلال ذلك دعما من طرف المشتلة يأخذ شكل خدمات متنوعة من نوع: تقديم الخدمات الفنية والمعلومات مع توفير إمكانية الاستعانة بالخبراء سواء من المنتسبين إلى مكاتب دراسات أو المنتسبين للجامعات.

**5-3 مرحلة التخرج من المشتلة:** بعد مدة من العمل تحت إشراف المشتلة تكون المؤسسة قد أتمت مرحلة الاحتضان وامتلكت القدرة على ممارسة نشاطها خارج المشتلة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: شروط نجاح مشتلة المؤسسات في أداء مهامها

يجب القول إن تجربة مشتلة المؤسسات ومراكز التسهيل بالجزائر ما زالت في بدايتها، ومن تم فإن تمكين هذه الهيئات من الاضطلاع بدورها يتطلب توفير جملة من العوامل نلخصها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- وجود بحث علمي متحكم في التكنولوجيا بشكل يسمح بتطويرها من أجل تطوير المنتجات والخدمات المتوفرة حاليا والعمل على استحداث منتجات وخدمات جديدة. هذا الأمر يقودنا إلى الكلام عن دور الجامعات ومراكز البحوث في تطوير البحث العلمي بالجزائر.
- توفر عقلية المفاوض المتميزة بالإبداع والمغامرة داخل الجامعات والمعاهد.
- توفير الجو الذي يسمح بتطور المبادرة الفردية ودعم المؤسسات الناشئة ماليا، إداريا، قانونيا، تكنولوجيا، وحتى التكوين لفائدة المفاوض الجدد.
- المساعدة على إقامة العديد من الحاضنات وخلق تكامل ما بينها من أجل المساهمة في توسيع نشاطها بما يخدم المؤسسات الناشئة. وضرورة وجود مشتلة المؤسسات متخصصة في تخريج مؤسسات تستجيب لمتطلبات التنمية حسب المكان والزمان .

إن واقع الحال يبين أن مشتلة المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات بالجزائر يصطدم بصعوبات عديدة أهمها نقص هياكل الاستقبال ونقص الإطارات القادرة على تسيير هذه الهيئات، ومن تم يجب العمل أكثر على تخطي هذه الصعوبات وربط العمل أكثر بالجامعات ومراكز البحوث<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، مرجع سابق، ص 16-17.

<sup>2</sup> . مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، مرجع سابق، ص 17

<sup>3</sup> . مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، مرجع سابق، ص 17-18.

## المبحث الثاني: تقديم تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمشتلة المؤسسات وهران

### المطلب الأول: منهجية، حدود وتصميم الدراسة الميدانية

تحت هذا العنوان سوف يتم عرض المنه المعتمد في هذه الدراسة، ومصادر جمع المعلومات ومجال حدود الدراسة والمتعلقة بمعطياتها من حيث حدودها الزمنية والمكانية والبشرية.

#### 1- منهج وطبيعة الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على منهجية الإستبيان والمقابلة الشخصية، كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات من المؤسسة. نظرا لكون عدد المؤسسات داخل المشتلة قليل (16 مؤسسة)، فقد تم الاعتماد على إجراء الإستبيان مع كل مسير لكل مؤسسة مع إجراء مقابلة مع مسير إحدى المؤسسات.

#### 2- الحدود المتعلقة بمعطيات الدراسة الميدانية

تحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية:

1-2 الحد المكاني: نقصد بها هنا الحدود الجغرافية للعيينة محل الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على مشتلة المؤسسات (مجموعة المؤسسات الناشطة داخل فضاءها) والواقع مقرها بولاية وهران.

2-2 الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2017 إلى شهر أفريل 2017.

#### 3- تصميم الدراسة الميدانية

##### 1-3 عينة الدراسة:

تمثلت عينة البحث في مجموع المؤسسات المنتمية للمشتلة كونهم المعنيين بموضوع البحث بشكل أكبر من غيرهم وما مجموعه 16 مؤسسة.

##### 2-3 طرق جمع البيانات:

- الإستبيان: نظرا لكون عدد المؤسسات المتواجدة داخل المشتلة قليل (16 مؤسسة)، فقد تم الاعتماد على إجراء الإستبيان على مسير لأحدى المؤسسات عينة البحث والأسئلة موضحة في الملحق رقم 04.
- المقابلة الشخصية: نظرا لكوني تعاملت مع مسيري المؤسسة من قبل، فقد تسنى لي ملاحظة كيفية سير الاعمال بها ومعرفة الكثير من التفاصيل الخاصة بها.
- وثائق المؤسسة: تم الحصول عليها اثناء القيام بالدراسة، مثل المرسوم التنفيذي تقارير أسباب زيارات الوزراء ولجان المراقبة، مخططات سير الأنشطة وغيرها.

## 4- أسباب اختيار المؤسسة

إن سبب إختيار مشتلة المؤسسات بوهران هو رغبتنا في التقرب من المؤسسات الناشئة ونظرا لتوفرها على عنصر الإبداع، مما يعنى أن مجال التمايز التنافسي محل الدراسة يتعلق بعوامل تنافسية ذات الصلة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى حيازتها لموارد داخلية وكفاءات استراتيجية، قمنا بتطبيق إجراءات الإستبيان على مجموعة من مسيري المؤسسات الناشئة والناشطة داخل مشتلة المؤسسات بوهران وتمحورت الدراسة حول موضوع البحث وهو التخطيط الاستراتيجي على المؤسسة للتعرف على دور هذه الخطوات في خلق الميزة التنافسية لها، وذلك خلال فترة الدراسة التي تقدر ب 3 أشهر.

## المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية

## 1-أساليب التحليل المستخدمة

باعتبار الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها بدءا من تفرغ المعلومات والتي تعتبر "مدخلات" للبرنامج الإحصائي SPSS المستخدم في أجهزة الإعلام الآلي، وتكون التحليلات والتفسيرات بربط النتائج بالأسباب على شكل "مخرجات". وتم إستخدام نوعين من أساليب التحليل للبيانات وهما:

1-1 الأسلوب الكمي: من أجل إعطاء صورة واضحة عن نقاط التركيز أن الملاحظات هي رقمية وبإستخدام مقاييس النزعة المركزية، ومن بين الأساليب المستخدمة في عملية التحليل هو الوسط الحسابي المرجح كما أن صيغته الرياضية موضحة كالآتي:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i * F_i}{\sum F_i}$$

حيث أن:

$\bar{X}$ : الوسط الحسابي المرجح

$X_i$ : وزن كل مستوى

$F_i$ : التكرارات المقابلة لكل مستوى

$\sum F_i$ : مجموعة التكرارات لكل مستوى

n: عدد المستويات

إضافة إلى إستخدام المنوال وبعض مقاييس النزعة المركزية، من بينها مقياس التشتت وصيغته كالآتي:

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2 * F_i}{\sum F_i - 1}}$$

حيث أن  $S$ : هو الإنحراف المعياري

$\bar{x}$ : الوسط الحسابي المرجح

$X_i$ : وزن كل مستوى

$F_i$ : التكرارات المقابلة لكل مستوى

$\sum F_i$ : مجموعة التكرارات لكل مستوى

$n$ : عدد المستويات

2-1 الأسلوب الوصفي: بمعنى الإعتماد على الجانب النظري في تحليل وتفسير البيانات، من خلال الملاحظات والوقوف عند أبرز النقاط محاولين بذلك إيضاح العلاقة بين مسار المؤسسة المسطر وأداءها الفعلي والأخذ بعين الإعتبار كل نتائج الإستبيان كمرجع لدراسة الفرضيات.

2- عرض وتحليل بيانات الإستبيان:

من خلال عرض النتائج إحصائيا مع تقييم وصفي لكل إجابة مأخوذة من عينة البحث، وتقديم الإحصائيات ضمن جداول تتضمن الإجابة عن 24 سؤال (أنظر الملحق رقم 04)

• السؤال رقم 01 تقديم المؤسسة:

- كبداية لكل إستبيان، على المؤسسات عينة الدراسة تقديم بعض المعلومات والأساسية منها، نوع النشاط، حجم المؤسسة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وتاريخ نشأة المؤسسة وسنة بداية نشاطها.
- نوع نشاط المؤسسات محل الدراسة يختلف من مؤسسة لأخرى فمهما مؤسسات تنشط في مجال الإنتاج والتحويل للبلاستيك، وأخرى في مجال الاتصالات، ومؤسسات أخرى في إنتاج مواد البناء...
- أما الطبيعة القانونية نجد أن من المؤسسات المستجوبة أن نسبة 68.75% هي شركات ذات مسؤولية محدودة (SARL)، أما باقي المؤسسات بنسبة 31.25% فهي إما ذات الشخص الواحد (EURL) أو شركة ذات أسهم (SPA).
- ونلاحظ أيضا أن نسبة 62.5% من المؤسسات محل الدراسة أنشئت بين سنة 2012 وسنة 2015 وباقي المؤسسات وبنسبة 37.5% أنشئت بداية سنة 2016 مما يعني أنها حديثة النشأة.
- السؤال رقم 02 ما هي الدوافع والمحفزات وراء إختيار النشاط الذي أنتم فيه؟

الجدول رقم III-03 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 02

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
13.04%	3	ارتفاع الهوامش الربحية
17.39%	4	عدد محدود من المنافسين
21.76%	5	اللاستفادة من تشجيعات الدولة
43.47%	10	العلاقة مع التخصص المهني
4.34%	1	عوامل أخرى
100%	23 <sup>1</sup>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن نسبة 43.47% من المؤسسات محل الدراسة قد صرحوا بأن الدوافع والمحفزات الرئيسية وراء إختيار هذا النشاط هي أن ناط المؤسسة له علاقة مع تخصصاتهم المهنية، وهي أعلى نسبة، كما أن نسبة 21.76% من المؤسسات محل الدراسة قد صرحوا بأن وجود تشجيعات الدولة للمؤسسات هي دافع رئيسي لإختيار هذا النشاط، في حين نسبة 17.39% أرجعت سبب إختيارها لمجال النشاط إلى العدد القليل

<sup>1</sup>. الملاحظ هنا أن حجم التكرارات لا يساوي حجم العينة، نظرا لأن المؤسسة تختار أكثر من إجابة.

من المنافسين المتواجدين في القطاع، في حين أرجعت بعض المؤسسات إلى سبب إختيار النشاط إلى ارتفاع هوامش الربح بالقطاع إلى 13.04 %، وإلى أسباب أخرى نفس النسبة من إجمالي المؤسسات 4.3%.

• السؤال رقم 03 تحت أي إطار أنشئت المؤسسة؟

الجدول رقم III-04 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 03

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
37.5%	6	في إطار خاص
31.25%	5	في إطار ANSEJ
12.5%	2	في إطار ANGEM
12.5%	2	في إطار ANDI
6.25%	1	أخرى
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المؤسسات الناشطة داخل المشتلة أنشأت في إطار خاص من قبل مالكيها، وذلك ما تبينه نسبة 37.5% من المؤسسات محل الدراسة، كما نجد أن 31.25% من المؤسسات أنشأت في إطار وكالة (ANSEJ) والتي تقوم بتسهيل كافة الإجراءات الشكلية لإنشاء المؤسسة. ونجد أن نسبة 12.5% من المؤسسات محل الدراسة أنشأت عن طريق (ANGEM)، في حين أنشئت مؤسسات بطريقة مختلفة بنسبة 6.25%

• السؤال رقم 04 هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي توجد فيه؟

الجدول رقم III-05 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 04

Xi	النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
1	37.5%	6	دائما
2	31.25%	5	معظم الوقت
3	31.25%	5	أحيانا
4	0%	0	ناذرا
5	0%	0	ولا مرة
	100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

$$S=0.88 \quad \bar{x}=1.97$$

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن كل المؤسسات تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، وأن درجة التأثير تختلف من مؤسسة لأخرى، حيث نجد أن البيانات تتمركز حول قيمتين (1.97+0.88) و (1.97-0.88)، أي بين المستوى الثالث (2.85) الممثل لتأثير المؤسسات أحيانا، والمستوى الأول (1.09) الممثل للتأثير الدائم، وبالتالي فإنه هناك 37.5% من المؤسسات تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه بصفة دائمة، بينما نجد 31.25% منها تتأثر به معظم الوقت، كما نلاحظ كذلك أن 31.25% من المؤسسات محل الدراسة يكون تأثرها أحيانا.

• السؤال رقم 05 ماهي أبرز مصادر المحيط المؤثرة على أداء المؤسسة؟

الجدول رقم III-06 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 05

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
25%	7	حكومية
50%	14	إقتصادية
10.71%	3	إجتماعية وثقافية
10.71%	3	أجنبية
3.57%	1	أخرى
100%	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ بأن المنوال بالنسبة لمؤسسات محل الدراسة راجع إلى التأثيرات الاقتصادية (خصوصة، تحرير التجارة، معدل الخصم، سعر الفائدة) على أداء المؤسسات والذي بلغت نسبتها 50%، ثم يليه التأثيرات الحكومية بنسبة 25% في حين رأت 10.71% من المؤسسات عينة البحث أن أبرز مصادر المحيط تأثيرا عليها هي مصادر أجنبية (كمثال على ذلك: وجود المنتجات الأجنبية في السوق المحلية)، وترجع المؤسسات الباقية والتي نسبتها 10.71% أن مصادر المحيط المؤثرة هي العوامل الاجتماعية والثقافية، وبنسبة 3.57% من المؤسسات محل الدراسة أكدت أن هنالك عوامل أخرى تؤثر على أدائها.

<sup>1</sup>. الملاحظ هنا أن حجم التكرارات لا يساوي حجم العينة، نظرا لأن المؤسسة تختار أكثر من إجابة.

• السؤال رقم 06 ما مدى إستجابتكم لتغيرات المحيط؟

الجدول رقم III-07 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 06

الإقتراحات	التكرارات Fi	النسبة المئوية %	Xi
بسرعة كبيرة	1	6.25%	1
بسرعة	3	18.75%	2
بشكل عادي	10	62.5%	3
ببطء	1	6.25%	4
ببطء كبير	1	6.25%	5
المجموع	16	100%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهبان

$$S=0.8 \quad \bar{X}=2.93$$

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن البيانات تتمركز حول قيمة واحدة وهي ذات الوزن الثالث ( $X=2.93$ ) وهي الإستجابة بشكل عادي لتغيرات المحيط من قبل المؤسسات الناشطة داخل مشتلة المؤسسات والتي هي محل الدراسة، وذلك بنسبة 62.5%، كما نلاحظ أيضا أن قيمة الإنحراف المعياري صغيرة نوعا ما ( $S=0.8$ ) ويدل هذا على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي، ولا تبتعد عليه إلا بإنحراف معياري واحد من الجهتين ( $0.8+2.93$ ) و ( $2.93-0.8$ )، حيث نلاحظ تمركز إجابات المؤسسات حول إجابتين هما: بشكل عادي وبسرعة. ونستطيع القول بأن هناك حوالي ثلثي المؤسسات عينة البحث تكون إستجابتها لتغيرات المحيط عادية.

• السؤال رقم 07 هل تجدون مشاكل تنافسية مع مؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟

الجدول رقم III-08 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 07

الإقتراحات	التكرارات Fi	النسبة المئوية %
نعم	11	68.75%
لا	5	31.25%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهبان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية المؤسسات 68.75% تواجه مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة الحجم في نفس القطاع، وهذا راجع لطبيعة المؤسسات الناشطة داخل المشتلة كونها مؤسسات ناشئة، والخصائص التي تتميز بها، أما بالنسبة لما نسبته 31.25% من المؤسسات محل الدراسة التي أكدت أنها لا تواجه أي مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة، كونها تتميز بمزايا تنافسية.

• السؤال رقم 08 هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسساتكم؟

الجدول رقم III-09 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 08

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
56.25%	9	نعم
43.75%	7	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن 56.25% من المؤسسات الناشطة داخل المشتلة، راضية عن مستواها التنافسي رغم حداثة البعض منها، بينما هناك 43.75% غير راضية عن مستواها التنافسي الذي حققته.

• السؤال رقم 09 ماهي أفضل ميزة تنافسيتمكم؟

الجدول رقم III-10 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 09

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
25.80%	8	السعر
9.67%	3	الأجال
41.93%	13	الجودة
19.35%	6	التكلفة
2.23%	1	أخرى
100%	31 <sup>1</sup>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المؤسسات الناشطة داخل المشتلة تحقق أفضلويات تنافسية تضمن لها البقاء والنمو، فمنها من تكون متميزة في الجودة، وأخرى في السعر،...، وكذلك من تكون متميزة في الجودة والسعر معا، أو الجودة والتكلفة وغيرها...

ونلاحظ أن 41.93% من المؤسسات لها أفضلوية تنافسية تتمثل في جودة المنتج، ونسجل أيضا نسبة 25.80% من المؤسسات تتمثل أفضلوية تنافسيتمها في السعر، ونلاحظ أيضا أن نسبة 19.35% من المؤسسات تتمثل أفضلوية تنافسيتمها في التكلفة، و9.67% من المؤسسات تعتبر أن أفضلويتها التنافسية متمثلة في الأجال التي تحددها للزبائن، في حين نجد أن 2.23% من المؤسسات ترى بأنها تتمتع بأفضلوية تنافسية أخرى غير المذكورة أعلاه.

<sup>1</sup>. الملاحظ هنا أن حجم التكرارات لا يساوي حجم العينة، نظرا لأن المؤسسة تختار أكثر من إجابة.

• السؤال رقم 10 ما هي عوامل النجاح التي تركزون عليها مقارنة مع باقي المنافسين؟

الجدول رقم III-11 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 10

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
16.67%	6	الأسعار
33.33%	12	جودة المنتجات
13.88%	5	المهارات
11.12%	4	القدرة على إقناع الزبائن
25%	9	العلاقات مع الزبائن والموردين
100%	36 <sup>1</sup>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسات الناشطة داخل المشتلة تمتلك عوامل نجاح تجعلها صامدة في ظل التغيرات الراهنة، ويمكن أن يكون للمؤسسة أكثر من عامل واحد من عوامل النجاح المذكورة في الجدول. فنلاحظ أن المؤسسات تراهن على جودة المنتج، وذلك بنسبة 33.33%، وتسجل أيضا المؤسسات التي تراهن على العلاقات المتميزة مع زبائنها ومورديها بنسبة 25%، في حين أجابت 16.67% من المؤسسات بأن أسعارها دائما ما تجعلها متفوقة، فيما بعض المؤسسات محل الدراسة بأن تعتمد على مهارات عمالها وموظفيها لتحقيق النجاح وذلك بنسبة بلغت 13.88%، ونجد نسبة ضعيفة من المؤسسات 11.12% تعول على قدرتها في إقناع الزبائن.

• السؤال رقم 11 هل لديكم معلومات حول طبيعة المنافسين؟

الجدول رقم III-12 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 11

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
75%	12	نعم
25%	4	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال بيانات الجدول أعلاه أن جل المؤسسات الناشطة داخل المشتلة لها معلومات عن منافسيها وذلك بنسبة 75% من مؤسسات محل الدراسة، وأنها على إتصال دائم مع التغيرات التي تحدث لهم، في حين صرحت المؤسسات الأخرى والتي بلغت نسبتها 25% بأنها لا تمتلك معلومات هامة عن منافسيها، وذلك راجع لعدم مصداقية وعدم دقة وصحة المعلومات المقدمة عنهم.

<sup>1</sup>. الملاحظ هنا أن حجم التكرارات لا يساوي حجم العينة، نظرا لأن المؤسسة تختار أكثر من إجابة.

• السؤال رقم 12 ما هو مستوى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

الجدول رقم III-13 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 12

Xi	النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
1	%6.25	1	عالي جدا
2	%12.5	2	عالي
3	%50	8	متوسط
4	%18.75	3	منخفض
5	%12.5	2	منخفض جدا
	%100	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

$$S=1.15$$

$$\bar{X}=3.45$$

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن تمركز البيانات حول قيمة واحدة ذات المستوى الثالث ( $X=3.45$ ) الممثل لمستوى المشاركة المتوسطة لعمال المؤسسات في إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وذلك بنسبة 50% من مجموع المؤسسات عينة الدراسة، وبما أن قيمة الإنحراف المعياري هي ( $S=1.15$ ) فإن ذلك يدل على أن القيم تبتعد فقط بإنحراف معياري واحد عن وسطها الحسابي من الجهتين ( $3.45+1.15$ ) و ( $3.45-1.15$ ).

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ وجود أغلب المؤسسات ترى بأن مستوى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية متوسط، 50%، بينما نجد أن 12.5% من المؤسسات أكدت بأن مستوى مشاركة العمال منخفض جدا، في حين نجد أن 18.75% من المؤسسات مستوى المشاركة منخفض، ونجد أيضا 12.5% من المؤسسات أكدت بأن مستوى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية عالي، في حين أكدت مؤسسة واحدة بأن مستوى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية عالي جدا.

• السؤال رقم 13 هل لديكم أفراد مؤهلين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب؟

الجدول رقم III-14 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 13

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
%56.25	7	نعم
%43.75	9	لا
%100	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يبين الجدول رقم 22 أن هناك 56.25% من المؤسسات محل الدراسة، لديهم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات للمؤسسة وفي الوقت المناسب، في حين أن نسبة 43.75% من المؤسسات تفتقد للأشخاص القادرين على تجميع وإيصال المعلومات للمؤسسة

• السؤال رقم 14 هل تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

الجدول رقم III-15 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 14

الإقتراحات	التكرارات Fi	النسبة المئوية %
نعم	13	81.25%
لا	3	18.75%
المجموع	16	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يبين الجدول أعلاه ان أكثر من ¾ من المؤسسات الناشطة داخل المشتلة، وبنسبة 81.25% تقوم بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط الذي تنشط فيه، أما بقية المؤسسات وبنسبة 18.75% أكدت أنها لا تقوم بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها

• السؤال رقم 15 ما هي الإستراتيجية التي تتبنونها حالياً؟

الجدول رقم III-16 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 15

الإقتراحات	التكرارات Fi	النسبة المئوية %	Xi
السيطرة بالتكاليف	5	31.25%	1
التركيز	3	18.75%	2
التميز	3	18.75%	3
التنوع	4	25%	4
أخرى	1	6.25%	5
المجموع	16	100%	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

$$S=1.44 \quad \bar{X}=2.63$$

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للبيانات قدر ب(2.63)  $(X=2.63)$  بينما الإنحراف المعياري فهو (1.44)  $(S=1.44)$ ، الأمر الذي يبين أن هذه البيانات بعيدة بعض الشيء عن وسطها الحسابي، وتكون محصورة بين القيمة (4.07) الممثلة في المستوى الرابع من الجدول (إستراتيجية التنوع)، والقيمة (1.19) الممثلة في المستوى الأول

• السؤال رقم 16 هل لديكم خطة تنمية إستراتيجية للمؤسسة؟

الجدول رقم III-17 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 16

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
62.5 %	10	نعم
37.5 %	6	لا
100 %	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

إنطلاقاً من بيانات الجدول أعلاه، فإن أغلب المؤسسات وبنسبة 62.5% يمتلكون خطة تنمية إستراتيجية، بينما نجد أن 37.5% من المؤسسات تنعدم فيها خطة تنمية الإستراتيجية.

• السؤال رقم 16 أ- في حالة الإجابة بنعم: أ- إلى أي مدى تمتد خطتكم الموضوعية؟

الجدول رقم III-18 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 16 أ

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
20 %	2	أقل من سنة
80 %	8	من سنة إلى 5 سنوات
0 %	0	أكثر من 5 سنوات
100 %	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن الأغلبية العظمى 80% من المؤسسات محل الدراسة والتي تمتلك خطة تنمية للإستراتيجية، يكون مداها المتوسط من سنة إلى خمس سنوات، بينما نجد منا بنسبة 20% من المؤسسات لديها خطة تنمية ذات مدى قصير (أقل من سنة)، أما على المدى الطويل فلا تنتهج أي مؤسسة ذلك التخطيط.

• السؤال رقم 16 ب-هل يساعدكم مختصون في وضع خطكم؟

الجدول رقم III-19 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 16 ب

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
40%	4	نعم
60%	6	لا
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسات الناشطة داخل المشتلة، لا تعتمد على إختصاصيين في وضع خطة تنمية الإستراتيجية بنسبة 60%، بينما بقية المؤسسات، أي 40% تتعاون مع مختصين في وضع خطتها الإستراتيجية.

• السؤال رقم 16 ج – على أي أساس تقومون بالتخطيط الإستراتيجي؟

الجدول رقم III-20 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 16 ج

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
30%	3	بناء على توقعات شخصية
50 %	5	باستخدام الأساليب العلمية
20%	2	أخرى
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

حسب نتائج الجدول أعلاه فإن نصف المؤسسات محل الدراسة 50%، يقومون بالتخطيط باستخدام أساليب علمية، بينما 30% من المؤسسات تخطط بناء على التوقعات الشخصية لمسيرها، في حين نجد أن 20% من المؤسسات على وسائل وأساليب أخرى للتخطيط.

• السؤال رقم 17 هل لديكم خطة إستراتيجية لتكوين وتأهيل المورد البشري؟

الجدول رقم III-21 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 17

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
56.25%	9	نعم
43.75%	7	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

حسب نتائج الجدول أعلاه فإن 56.25% من المؤسسات الناشطة داخل المشتلة لديها إستراتيجية لتكوين المورد البشري، في حين نجد أن 43.75% من المؤسسات لا تقوم بذلك.

• السؤال رقم 18 هل تمتلكون إستراتيجية للبحث والتطوير؟

الجدول رقم III- 22 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 18

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
31.25%	5	نعم
68.75%	11	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

حسب بيانات الجدول أعلاه فنلاحظ بأن نسبة 68.75% من المؤسسات محل الدراسة تفتقد إلى إستراتيجية البحث والتطوير، بينما تمتلك ما نسبته 31.25% من المؤسسات محل الدراسة إستراتيجية للبحث والتطوير.

• السؤال رقم 19 هل تهتمون بالبحث والتطوير؟

الجدول رقم III- 23 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 19

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
25%	4	نعم
75%	12	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يوضح الجدول أعلاه بأن أغلبية المؤسسات الناشطة داخل المشتلة لا توجد بها هيئة أو مجال للبحث والتطوير، وهذا ما أكدته ما يقارب 75% من المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع للإمكانيات المادية التي تتطلب ذلك، علما أن هناك كفاءات بشرية قادرة على تحقيق ذلك، في حين نجد أن 25% تهتم بهيئة البحث والتطوير كما أن لها هيئة مكلفة بذلك.

• السؤال رقم 20 هل تقومون بصياغة الأهداف التي تريدون الوصول إليها؟

الجدول رقم III-24 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 20

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
81.25%	13	نعم
18.75%	3	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب المؤسسات محل الدراسة ونسبة 81.25% تقوم بصياغة أهدافها وتسعي لتحقيقها، بينما نجد أن نسبة 18.75% تقوم لا تقوم بصياغة أهدافها.

• السؤال رقم 20\* في حالة الإجابة بنعم، هل تتحقق الأهداف التي قمتم بتسطيرها؟

الجدول رقم III-25 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 20\*

Xi	النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
1	0%	0	دائما
2	38.46%	5	معظم الوقت
3	46.15%	6	أحيانا
4	7.69%	1	ناذرا
5	7.69%	1	ولا مرة
	100%	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

$$S=0.69$$

$$\bar{X}=2.83$$

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن البيانات تتمحور حول قيمة واحدة والتي وزنها 3، وهي أحيانا، بما أن قيمة الإنحراف المعياري صغيرة ( $X=2.83$ )، يدل هذا على أن تشتت القيم على وسطها الحسابي صغير، أي تبتعد فقط بإنحراف معياري واحد من الجهتين ( $2.83+0.69$ ) و ( $2.83-0.69$ )، وهذا ما يتضح من خلال الجدول مبين أعلاه، فقد أدلت ما نسبته 46.15% من المؤسسات محل الدراسة أنها أحيانا ما تتحقق أهدافهم السنوية، ومع إجابة بنسبة 38.46% من المؤسسات للوزن رقم 2 أي إجابة ب"معظم الوقت" على أساس تحقق أهدافها السنوية، فيما أعتبرت نسبة 7.69% من المؤسسات نادرا ما تتحقق أهدافها و نسبة 7.69% من المؤسسات لا تتحقق أهدافها ولا مرة، فيما لم تدلي أي مؤسسة بأن أهدافها تتحقق دائما.

• السؤال رقم 21 هل تجدون أنفسكم مضطرين لتعديل وتغيير الأهداف الموضوعية؟

الجدول رقم III-26 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 21

Xi	النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
1	%12.5	2	دائما
2	%18.75	3	معظم الوقت
3	%56.25	9	أحيانا
4	%0	0	ناذرا
5	%12.5	2	ولا مرة
	%100	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

$$S=1.05 \quad \bar{X}=2.85$$

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن تمركز البيانات حول قيمة واحدة والتي وزنها 3 بما أن قيمة الإنحراف المعياري صغيرة ( $X=2.85$ ) وبانحراف معياري ( $S=1.05$ )، الذي يبين أن تشتت القيم عن وسطها الحسابي كبير نوعا ما، وبالتالي نجد أن 56.25% من المؤسسات يجدون أنفسهم مضطرين لتعديل أهدافهم الموضوعية أحيانا، بينما هناك 18.75% من المؤسسات مضطرين إلى تعديل أهدافهم معظم الوقت، أما بقية المؤسسة، من يقومون بتعديل أهدافهم دائما بنسبة 12.5% ومن المؤسسات من لا يقومون بتعديل أهدافهم إطلاقا بنسبة 12.5%.

• السؤال رقم 22 هل لديكم صورة عن المؤسسة بعد 5 سنوات من الآن؟

الجدول رقم III-27 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 22

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
%43.75	7	نعم
%56.25	9	لا
%100	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه نسبة المؤسسات محل الدراسة التي لها صورة عن نشاطها، بحيث نجد أن غالبية المؤسسات ليست لها صورة عن نشاطها في الفترة المستقبلية عن نسبة بلغت 56.25%، في حين أدلت ما نسبتها 43.75% من المؤسسات، لا تملك نظرة مستقبلية عن نشاطها خاصة في ظل تعقيدات المحيط.

• السؤال رقم 23 ماهي توقعاتكم بعد خمس سنوات فيما يخص نشاطكم الإقتصادي؟

الجدول رقم III-28 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 23

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
33.33%	8	الإستمرار في نفس النشاط
20.83%	5	تنويع الأنشطة
25%	6	الإتجاه نحو دخول أسواق جديدة
12.5%	3	الميل نحو التخصص أكثر
8.33%	2	أخرى
100%	24 <sup>1</sup>	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

حسب نتائج الجدول أعلاه فإن المؤسسات الناشطة داخل المشتلة، تتوقع الإستمرار في نفس النشاط في المستقبل (فترة ما بعد 5 سنوات) المقدره نسبتها ب 33.33%، نسبة للمؤسسات التي أجابت بأنها تريد الإتجاه نحو دخول أسواق جديدة بلغت 25%، بينما نجد 20.83% من المؤسسات تنوي تنويع أنشطتها، في حين هناك 12.5% من المؤسسات تريد التوجه نحو التخصص أكثر، و 8.33% من المؤسسات تتوقع العمل في أشياء أخرى في المستقبل، فمنها من توقعت تغيير النشاط نتيجة الضغوط التي تواجهها، والأضرار التي تلحق بها.

• السؤال رقم 24 ماهي توقعاتكم بالنسبة لنشاط المؤسسة في الفترة القادمة؟

الجدول رقم III-29 يوضح إجابة المؤسسات للسؤال رقم 24

النسبة المئوية %	التكرارات Fi	الإقتراحات
43.75%	7	النمو والتوسع
12.5%	2	الركود والإنكماش
43.75%	7	الثبات والإستقرار

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 43.75% من المؤسسات عينة البحث تتوقع النمو والتوسع في الفترة المستقبلية، وبنفس النسبة 43.75% من المؤسسات تتوقع أن تبقى ثابتة ومستقرة في الفترة المستقبلية، في نجد أن نسبة 12.5% من المؤسسات تتوقع الركود والإنكماش نظرا لتغيرات المحيط ومدى تأثيره على مستقبل المؤسسة.

<sup>1</sup>. الملاحظ هنا أن حجم التكرارات لا يساوي حجم العينة، نظرا لأن المؤسسة تختار أكثر من إجابة.

## الجدول رقم III-30 يوضح الارتباط بين خطة تنمية الإستراتيجية ومستوى تنافسية المؤسسة

البحث والتطوير			
معامل الارتباط لسبيرمان	الدلالة الإحصائية	حجم العينة	
*0,435	0.025	16	مدى تأثيرات المحيط
**0,965	0.001	16	خطة تنمية الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

\* معاملات الارتباط الدالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05 ( $P < 0.05$ ).

\*\* معاملات الارتباط الدالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.01 ( $P < 0.01$ ).

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه، أن النتائج تحتوي على مصفوفة تعرض معامل الارتباط بين المتغيرين (البحث والتطوير وخطة تنمية الإستراتيجية) والمتغيرين (البحث والتطوير ومدى تأثيرات المحيط)، وبما أن الدلالة الإحصائية بالنسبة للمتغيرين الأولين تساوي 0.000 وهي أقل من ( $\alpha = 0.01$ ) فإن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وحسب الفرضية الصفرية لا توجد علاقة سلبية كانت أو إيجابية بين وجود هيئة البحث والتطوير وخطة تنمية الإستراتيجية "هي فرضية مرفوضة، وبما أن معامل الارتباط يساوي ( $r = 0.965$ ) فإن قيمته تدل على أن الارتباط قوي، وإشارته تدل على أن الارتباط إيجابي (طردي) بين المتغيرين، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين وجود خطة تنمية الإستراتيجية ووجود هيئة البحث والتطوير في المؤسسات.

بينما المتغيرين (البحث والتطوير المؤسسة ومدى تأثيرات المحيط)، فإن الدلالة الإحصائية لهما تساوي 0.020 وهي أقل من ( $\alpha = 0.05$ )، فإن هناك ارتباط بين له دلالة إحصائية بين المتغيرين، وعليه فإن الفرضية الصفرية "لا توجد علاقة سلبية كانت أو إيجابية بين وجود هيئة البحث والتطوير في المؤسسة ووجود خطة تنمية الإستراتيجية في هذه المؤسسة" هي فرضية مرفوضة، وبما أن معامل الارتباط يساوي ( $r = 0.435$ ) فإن قيمته تدل على أن الارتباط متوسط، وإشارته تعني أن الارتباط إيجابي طردي بين المتغيرين.

وبالتالي فإن وجود هيئات للبحث والتطوير في المؤسسات الناشطة داخل المشتلة، يساعد على وجود خطة تنمية الإستراتيجية لهذه المؤسسات.

## الجدول رقم III-31 يوضح الإرتباط بين صورة المؤسسة وصياغة أهدافها

صورة المؤسسة بعد خمس (5) سنوات			صياغة الأهداف
معامل الإرتباط لسييرمان	الدلالة الإحصائية	حجم العينة	
*0.425	0.031	16	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

\*معاملات الإرتباط الدالة إحصائيا عند مستوى أقل من 0.05 ( $P < 0.05$ ).

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن هنالك إرتباط ذا دلالة إحصائية بين صياغة أهداف المؤسسة وصورة المؤسسة بعد خمس (5) سنوات، بدليل أن الدلالة الإحصائية بالنسبة لهذين المتغيرين تساوي 0.425 وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ )، وأن معامل الإرتباط يساوي ( $r=0.031$ )، مما يدل على أن الإرتباط ضعيف، عليه ونستطيع القول، إن هناك علاقة إيجابية بين صورة المؤسسة بعد خمس (5) سنوات وعملية صياغة أهدافها.

### خلاصة الفصل:

إن دراستنا الميدانية لموضوع التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الناشطة داخل مشتلة المؤسسات بوهران، ومن خلال إستجواب العينة محل الدراسة، سمح لنا بتحديد درجة أهمية التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الناشئة، بحيث أن هذه الأخيرة لانولي أهمية كبيرة للتسيير الإستراتيجي.

لقد كشفت هذه الدراسة عن إفتقار المؤسسات الناشطة داخل مشتلة المؤسسات على الشروط اللازمة لتطبيق التسيير الإستراتيجي بها، وهذا الذي لمسناه في الواقع العلمي لهذا الموضوع، من خلال نتائج الإستمارة والمقابلة مع أحد مسيري إحدى المؤسسات المنتمية لعينة البحث، لاحظنا غياب شبه تام للممارسات الإستراتيجية، حيث نجد أن 56.25% من المؤسسات محل الدراسة تفتقد للرؤية الإستراتيجية (الجدول رقم 05 السؤال رقم 04) و68.75% من المؤسسات محل الدراسة تفتقد لإستراتيجية البحث والتطوير (الجدول رقم 26 السؤال رقم 21) كما نجد أن المؤسسات لا تقوم بتعديل أهدافها إلا في بعض الأحيان (سؤال رقم 06 و07)، وراجع ذلك للضغوطات المفروضة عليها من جهة، وتعقيدات المحيط الذي تعمل فيه من جهة أخرى. إضافة إلى ذلك، تهتم 75% من المؤسسات المنتمية لعينة البحث بمعلومات حول المنافسين فقط، مع إهمالها للمعلومات الإستراتيجية الأخرى.

كما بينت الدراسة أن كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة تقوم بتحديد الأطراف ذات المصلحة معها، وأهم هذه الأطراف هم الزبائن والبنك.

إن حاجة المؤسسات الناشئة والساعية لتطوير كفاءتها إلى ضرورة وجود التفكير الإستراتيجي، وحتمية دخولها إلى فضاءات أكثر تعقيدا مع المعطيات الجديدة، والتوجه نحو الاقتصاد المعاصر وتوفير المتطلبات اللازمة لمواكبة تغيراته، خاصة بعدما طرأت على الساحة الاقتصادية جملة من التغيرات والتطورات المتمثلة في تسارع وتيرة العولمة وضرورة الإندماج مع الاقتصاد العالمي مما يستوجب من المؤسسات العمل بنمط التسيير الإستراتيجية

الخاتمة

## الخاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة أحد المواضيع المتعلقة بإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، بالبحث عن أهمية المسار الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة، وحاولنا الإجابة على الإشكالية المطروحة من خلال تقسيم البحث إلى ثلاث فصول.

فقد تناولنا عدة نقاط هامة حول الجانب النظري لمفهوم الإستراتيجية، بمختلف مستوياتها كما تم تبيان أهميتها أين تُبرز قدرتها على رسم غايات المؤسسة وتسطير الأهداف وكيفية بلوغها المتمثلة في ضمان وإستمرارية نشاط المؤسسة أو توسعته كما توصلنا إلى النتائج التالية:

- أهمية الإستراتيجية تكمن في أنها توضح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة.
- يسمح المسار الإستراتيجي بتحقيق نظرة شاملة للمؤسسة، خصوصا بالنسبة للمحيط الذي تنشط فيه، وتحديد نوعية العلاقة، من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل إبراز أهم نقاط قوة/ضعف من جهة، والفرص/التحديات من جهة أخرى
- تتمثل أهمية التحليل الإستراتيجي في معرفة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة، كما يعمل على إبراز العوامل الداخلية من نقاط قوة/ضعف المؤسسة من جهة، وإبراز العوامل الخارجية من فرص/تهديدات التي على المؤسسة التقليل من مخاطرها، من أجل تحديد البديل الإستراتيجي الذي يلائم موارد وإمكانيات المؤسسة ويزيد من فرص نجاحها مستقبلا.
- توضيح كيفية إستغلال المؤسسة لمختلف مواردها المالية والمادية، وكفاءاتها البشرية وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدراتها الإستراتيجية، ووفقا لحالة المحيط الذي تنشط فيه، من اجل سلوك توجه إستراتيجي معين.
- يهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الاستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية التي تتلاءم مع المحيط وتغيراته معتمدين بذلك على أهم وأبرز النماذج والأساليب العلمية للتشخيص الاستراتيجي وفرض رقابة إستراتيجية.
- قد إقتصر موضوع بحثنا أيضا على إلى إبراز الميزة التنافسية، التي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، كما قدمنا أبعادها وأهم أنواعها، كما توصلنا للنتائج التالية:
- تعتبر الميزة التنافسية مصدر تفوق للمؤسسة عن بقية المنافسين، من خلال نوعية وكفاءة منتجاتها، وذلك بالربط بين بعدين هامين هما: القيمة المدركة لدى الزبون وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

- يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه المؤسسات من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية وكذا الكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف استراتيجيات وأنشطة المؤسسة، مما يؤدي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة،
- نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس، يعمل على تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها. ليس فقط ولكن أيضاً استخدمها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمسة وما قد يترتب عليها في محيط العمل والأسواق المحيطة. وتعد هذه الطريقة إحدى الطرق الذكية للتخطيط ضد مخاطر سوق العمل والتغيير المفاجئ في مجريات العمل.
- تقوم هيئة البحث والتطوير على أساس أنها معيار لضمان إستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة تماشياً بكفاءاتها ومواردها المتاحة.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات أمر هام لأي مؤسسة إقتصادية ترغب في ضمان إستمرارية نشاطها أو توسعته.

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية لدى مشتلة المؤسسات بوهران، خلصنا إلى بعض النتائج التالية:

- إفتقاد المؤسسات الناشطة داخل المشتلة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها، كذلك لا تفرق هذه المؤسسات بين الغايات والأهداف.
- تفتقد جل المؤسسات محل الدراسة إلى الرؤية الإستراتيجية بعيدة المدى حيث نجد أن هذه المؤسسات تقوم بصياغة الأهداف بالرغم من إفتقادها لرؤية إستراتيجية واضحة. وهذا ما تبينه العلاقة الإيجابية الضعيفة بين وجود الرؤية الإستراتيجية بالمؤسسة الناشئة والقيام بعملية صياغة أهداف المؤسسات.
- تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنظيماً لا يسمح لها بتطبيق إستراتيجيات فعالة، بمشاركة العمال في إتخاذ قرارات إستراتيجية، نتيجة تدني مستوى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية لهذه المؤسسات، والذي يتراوح بين المتوسط ب 50% والمنخفض ب 18.75%.
- تقوم المؤسسات الناشطة داخل المشتلة بتحديد علاقات التأثير والتأثر مع المحيط الذي تنشط فيه، ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيراته، بسبب تأثيرها الدائم به نتيجة بعض العوامل الاقتصادية كالتضخم، الإتجاه نحو الخصوصية...
- لا تمتلك غالبية المؤسسات على معلومات فعالة، بالرغم من أن 84.83% من المؤسسات تقوم بجمع المعلومات على الدوام، و79.31% منها تقوم بتحليل ومعالجة المعلومات، وذلك لكون غالبية المؤسسات لا تقوم بحفظ وتخزين المعلومات، و72.42% منها لا تقوم بنشر المعلومات داخلها.
- لا تملك أغلب المؤسسات الناشطة داخل المشتلة لصوره مستقبلية عن نشاطها، والتي تبنى لها رؤية المستقبل، تساعد في توجيهاتها ذات المدى الطويل.

- تسعى المؤسسات محل الدراسة وبنسبة 90% من المؤسسات الناشطة داخل المشتلة بالتخطيط والتسيير العملي أكثر من الاهتمام بالتخطيط والتسيير الإستراتيجي، ذلك راجع إلى لأن التخطيط والتسيير الإستراتيجي مبني على الدراسات المستقبلية، التي تتصف بالندرة والصعوبة، للحصول على المعلومات الكافية والدقيقة.
- تحوز 62.5% من المؤسسات الناشطة داخل المشتلة إلى خطة تنمية، أغلبها ذات المدى المتوسط 80% كما أن المؤسسات التي لها رؤية إستراتيجية بعيدة المدى تقدر ب 20% من النسبة الكلية.
- محدودية الرؤية للإستراتيجية لدى أغلب المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض في أداء المؤسسات الناشطة داخل المشتلة، بالرغم من إمتلاك المؤسسات لمؤهلات ميدانية وتقنية (Savoir-Faire)، إلا أن التخطيط الإستراتيجي يأخذ حصة الأسد من تسيير المؤسسة وإستمرارية نشاطها. كما يلاحظ أيضا أن غالبية المؤسسات الناشطة داخل المشتلة، تعتمد على أنماط تفسيرية تقليدية، لا تتماشى مع متطلبات الاقتصاد التنافسي.

#### إختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: مدى أهمية المسار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية. من خلال دراستنا لمبادئ المسار الإستراتيجي، وبالنظر إلى التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، أصبح إعتقاد العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي أمرا ضروريا من أجل تكيف المؤسسات مع تغيرات وتعقيدات المحيط التنافسي. بهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الأولى.
- الفرضية الثانية: إفتقاد المؤسسات الناشطة في المشتلة لشروط تطبيق التحليل الإستراتيجي. من خلال ما تم إستنتاجه، لاحظنا أن المؤسسات لا تعتمد على خطوات التحليل الإستراتيجي، لدراسة بيئتها من أجل تحديد نقاط قوة/ضعف المؤسسة داخليا، وفرص/تهديدات المؤثرة عليها خارجيا، لتحديد خيارها الإستراتيجي، ولا تستند المؤسسات إلى نماذج التحليل الإستراتيجي. بهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثانية.
- الفرضية الثالثة: لا تمتلك المؤسسات الناشطة في المشتلة لرؤية إستراتيجية ولا تعبر الأهمية المناسبة للمسار الإستراتيجي.

بعد تطرقنا لإستراتيجية المؤسسات الناشطة داخل المشتلة، لاحظنا أن جل المؤسسات لا تملك رؤية إستراتيجية واضحة طويلة المدى، نظرا لكون المؤسسات ناشئة وليست لها نظرة مستقبلية عن نشاطها، وأن المؤسسات تعتمد على خطط عمل لا تتعدى 3 سنوات، بهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة.

## التوصيات المقترحة:

إنطلاقاً من الإستنتاجات السابقة، بخصوص شروط تطبيق التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات الناشطة داخل مشتلة المؤسسات بوهران، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة تفعيل نظام التشخيص الإستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، لموارد وإمكانات المؤسسة، ومعرفة نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من آثارها المحتملة وتفادي تهديدات المحيط التنافسي.
- على مسيري المؤسسات أن يمتلكوا رؤية إستراتيجية شاملة لتحقيق أهداف المؤسسة، وضمانة لإستمرارية نشاط المؤسسة وتطورها.
- إستعمال وسائل التسيير الحديثة ونظام معلومات قوي للتواصل مع المؤسسات الأخرى، وكذلك إستعمال الأساليب العلمية، لصياغة رسالة المؤسسة وإعتماد رؤية إستراتيجية قوية.
- على المؤسسات الناشطة داخل المشتلة بناء إستراتيجية تنافسية قوية لمواجهة التحديات مخاطر المحيط التنافسي الذي يتميز بالغموض واللايقين.
- الاهتمام بهيئة البحث والتطوير بتسخير الإمكانيات اللازمة لها، حتى وإن كان حجم المؤسسة صغير، إضافة إلى إستغلال المعارف والإبداع العلمي لمصلحة المؤسسة ووضع نظام حوافز لتحسين أداء المؤسسات.
- وضع دليل لمعايير الرقابة خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يأخذ بالحسبان المؤشرات المالية وغير المالية؛
- تفعيل برامج التأهيل وتركيزها على تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنية بذلك، والاستفادة من خبرة الاتحاد الأوروبي في هذا الشأن.
- ضرورة تعاون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الباحثين والأكاديميين لدراسة المشاكل التي تعاني منها وإيجاد الحلول المناسبة لها بمشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المعارض المحلية والدولية لتحديد مكانتها مقارنة بمثيلاتها في الدول المتقدمة والاستفادة منها.
- تنمية وتطوير مشتلة المؤسسات الأعمال لتعمل على تقديم طرق التسيير وأدوات مراقبة التسيير الحديثة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.

المراجع

(1) الكتب باللغة العربية

أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، در مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية الدار الجامعية للنشر، ط4، الإسكندرية. مصر، 1999
ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر، 2002.
جمال الدين المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
حسن محمد أحمد مختار، الإدارة الإستراتيجية-المفاهيم والنماذج -، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبيحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
روبرت . أ . بتس - ديكيد . لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء المزايا التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007.
عايدة سيد خطاب، مقدمة في الادارة الاستراتيجية المتقدمة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2011.
عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2004.
علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001.
عيسى يحه وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
غارب ك، نظم المعلومات الإدارية:مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1999.
كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
محمد أحمد عوض. الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
محمد عبد العظيم طلب، التحليل الرباعي، وحدة التخطيط الإستراتيجي، كلية الإقتصاد، جامعة، أسيوط، مصر، دون سنة نشر.
مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط 2، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر، 1999.
نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.

نبيل حامد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.

نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

## (2) الكتب والمقالات باللغة الأجنبية

Abell, D. F. Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning, Prentice- Hall, 1980.

Adèle MALAN, Applying McKinsey's 7'S Model with Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organization's Effectiveness and Ability to Adapt, Magister Commercial In Business Management, Faculty of Economic and Management Sciences, Rand Afrikaans University, South Africa, 2003, P 2.

Ansoff, I. H. (1957) Strategies for Diversification, Vol. 35 (5), Harvard Business Review, U.S.A.

Brigitte GUYOT, «**Quelques problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisations** », La Science de la Société, N°50/51, Mai/Oct. 2000.

Certo, Samuel c. and Peter, Paul J., Strategic Management: Concepts and Applications. New York: Random House Business Division, 1988 (1<sup>st</sup>. Edition).

Daniel BENAMOUZIG, "**Configuration de pouvoir et socialisation dans un cabinet de conseil**", Sociologie du Travail, N°3, 1994.

E.M.MORIN, A.SAVOIE, G.BEAUDIN, L'Efficacité de l'Organisation: Conception Intégrée, Ed.Gaëtan Morin, Québec, Canada, 1994.

Estelle MORIN, Efficacité Organisationnelle : Sens du Travail et Sante des Personnes Synthèse de la Communication, HEC Montréal, Québec, Canada, 2008.

Franck brulhart, les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas, Edition d'organisation, paris, France, 2009.

Jean-Pierre Helfer et autres Management Stratégie et Organisation, 3ème édition, Vuibert, France, 2000.

Jean-pierre HELFER et AL, Management :strategie et organisation, 6em ed. Vuibert edition, Paris, 2006.

John A. Pearce, Richard B. Robinson, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, édit. 8, McGraw-Hill/Irwin, 2003, P 24.

Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, Shaker A. Zahra, Strategic Management, Irwin, 1996.

MICHAEL PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL edition Dunod,Paris 1999,p11 et 15.Hervé Coutau BEGARIE, Traité de Stratégie, Ed.Economica, Paris, France, 1999.

Nour KHELIFATI, Introduction à l'Organisation et au Diagnostic de l'Entreprise, Ed.BERTI, Bouzareah, Algérie, 1991.

P.Clayton ALDERFER, Understanding Organizational Behavior: Methodology of Organizational Diagnosis, American Psychological Association, Inc., Professional Psychology, Vol.11, 1980.

Peter F Drucker, Innovation and Entrepreneurship, Harper Business, reedition2006.

### (3) المجالات

عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من swot إلى النظرية مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، 2009.

يوسف حجيم الطائي عبير، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التخطيط الاستراتيجي، العدد 19، العراق، 2010.

### (4) الرسائل والمدخلات

بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية: دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بباتنة (EMIB مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2000.

جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2007.

رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2003.

سهيلة معزة وآخرون، الميزة التنافسية وقياسها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي برج بوعرييج، الجزائر، 2005-2006.

عمار بوشناف، إشراف عيسى يحة، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجزائر العاصمة، الجزائر 2002.

علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مطبوعات الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، 21-22 ماي، البلدية، الجزائر، 2002.

فلة العمار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.

قدور بن نافلة، رابع عرابة، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية. واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.

قويدر لوبزة وكشيدة حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ومصادرها، جامعة الشلف، الجزائر، 2005.

كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2006-2007.

مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2005.

مغاري عبد الرحمان، بوكساني رشيد، عنوان المداخلة: دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حالة مشاتل المؤسسات ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، 2012-2013.

نير نوري، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة في الملتقى الدولي بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية – الجامعة التطبيقية، الأردن، 27 - 29 - أبريل 2009.

#### (5) الروابط الإلكترونية

[https://www.researchgate.net/publication/260797730\\_athr\\_waml\\_albyyt\\_alkharjyt\\_fy\\_thdyd\\_alkhyar\\_alastratyjy](https://www.researchgate.net/publication/260797730_athr_waml_albyyt_alkharjyt_fy_thdyd_alkhyar_alastratyjy)

الرابط 20:54-2017 03-21

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34410> الرابط 02:47-2017 05-10

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=34480> الرابط 23:40-2017 03-09

<http://www.investopedia.com/terms/s/strategic-gap-analysis.asp> الرابط 15:33-2017 03-12

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/151761> الرابط 18:00-2017 03-12

[//inataa.4umer.com/t6-topic](http://inataa.4umer.com/t6-topic) الرابط 18:01-2017 03-12

<http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaidd/posts/290782> الرابط 23:31-2017 05-10

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq\\_forces\\_de\\_Porter](https://fr.wikipedia.org/wiki/Cinq_forces_de_Porter) الرابط 32:16-2017 03-17

<http://mouhasaba.3oloum.org/t164-topic> الرابط 17:57-2017 03-20

<http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre2.1.html> الرابط 18:04-2017 03-20

<https://hrdiscussion.com/hr2090.html> الرابط 02:24-2017 05-10

URL:[http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf),  
الرابط 01:24-2017 03-06

<http://www.alukah.net/social/0/63993/> الرابط 04:38-2017 05-11

John A. Pearce, Richard B. Robinson, **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, édit. 8, McGraw-Hill/Irwin, 2003, P 24.

<http://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/> الرابط 23:31-2017 05-10

المصطلحات، التعاريف  
والإختصارات

قائمة المصطلحات

باللغة الانكليزية	باللغة العربية
Enterprise	المؤسسة
Competition	المنافسة
Competitive Advantage	الميزة التنافسية
Strategic Planning	التخطيط الاستراتيجي
Strategic Analysis	التحليل الاستراتيجي
Competitive Forces Model	نموذج القوى التنافسية
Enterprise environment	بيئة المؤسسة
Business Process	إجراءات الأعمال
Management	الإدارة
Value Chain	سلسلة القيمة
Organization structure	الهيكل التنظيمي
Long range planning	التخطيط طويل الاجل
Strategic Management	الإدارة الاستراتيجية
Efficiency	الكفاءة
Gap Analysis	تحليل الفجوة
Organization	المؤسسة
Suppliers	الموردون
Targets - Goals	الأهداف
Objectives	الغايات
Knowledge	المعرفة
Staff	الأفراد
Skills	المهارات
Shared Values	القيم المشتركة
Model	نموذج
Strategic Option	الخيار الاستراتيجي
Strategic Alternative	البديل الاستراتيجي

## قائمة التعاريف والإختصارات

<p>الإستراتيجية: خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك إعتماً على تخصيص أمثل لمواردها. الأهداف: النتائج النهائية للأنشطة أي ما يجب إنجازه.</p>
<p>إعداد الإستراتيجية: مجموع التصرفات والأعمال والعناصر الديناميكية التي تبدأ بتحديد المؤثر الذي يحث على التصرف وتعريفه، وتنتهي بالالتزام بمجموعة من القرارات والتصرفات. وتشتمل عملية: إعداد الإستراتيجية تحديد الرسالة، تسطير الغايات والأهداف، تحليل البيئة، ثم تحديد البدائل الإستراتيجية، وإختيار البديل المناسب وفي الأخير التنفيذ والرقابة.</p>
<p>التنظيم: هي تلك العملية التي يتم من خلالها بناء وتكوين للعلاقات بين الأفراد، الوظائف، والعوامل المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال، وتوزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها قصد تحقيق الأهداف المرجوة.</p>
<p>الهيكل التنظيمي: هو ترجمة للكيفيات التي وُزعت بها المهام والمسؤوليات وقُسمت بها الوظائف والأنشطة، كما يُظهر طبيعة العلاقات بين مُختلف المسؤولين.</p>
<p>الفعالية التنظيمية: هي درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة. ويمكن التعبير عنها من خلال التفاعل بين مختلف مكونات النظام بغرض تحقيق الأهداف نظراً للوسائل المتاحة.</p>
<p>التشخيص الاستراتيجي: هو المعرفة الدقيقة والدراسة المعمقة للحالة التنظيمية القائمة في المؤسسة. والغرض منها البحث عن الإشارات والكشف عن الإختلالات وتحديد أسبابها لاختيار الوسيلة المناسبة لعلاجها.</p>
<p>نموذج التشخيص التنظيمي: هو تمثيل مجرد وبأسلوب مُلخص لميزات واقعية. فيسعى إلى تبسيط الواقع للمتعاملين مع المؤسسة غير قادرين على فهمها بكل تنوعها وأبعادها المختلفة. لذا يُعتمد عليه كإطار مفاهيمي لفهم المؤسسات بوصفه للعلاقات بين المتغيرات التنظيمية فيها.</p>
<p>نموذج McKinsey 7' S للتشخيص التنظيمي: هو نموذج يهتم ببيان دراسة ارتباط العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد الإستراتيجية وتنفيذها وبالتالي تحقيق أهدافها.</p>
<p>نموذج E.MORIN &amp; A.SAVOIE للتشخيص التنظيمي: وضع الباحثان هذا النموذج المتعدد الأبعاد والذي تم بناؤه وتطويره وفق معايير علمية دقيقة سعياً منهما لإدراك كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات وبالتالي الإستراتيجية تضمن البقاء والتطور.</p>
<p>الميزة التنافسية: تعتبر عنصراً استراتيجياً وهدفاً أساسياً تسعى لاكتسابها كل المؤسسات، بحيث أن هذه الأخيرة تحاول تحديد طبيعتها التي تتميز بها عن منافسها، وإن نتيجة ذلك توضح وتبين لنا وضعيتها التنافسية في السوق وقدرتها على الحفاظ عليها لفترة زمنية أطول، إن هذا المقام يوضح لنا أن هناك دوافع أو أسباب تدفع بالمؤسسة إلى الاجتهاد والسعي إلى تطويرها.</p>
<p>المنافسة: Competition تعرف المنافسة على أنها المواجهة بين المؤسسات فيما يخص التكاليف والجودة في إطار شروط السوق التي تحكم عملية التسعير وعملية التبادل.</p>
<p>التنافسية: القدرة على الصمود اما المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد.</p>
<p>القدرة التنافسية: قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلكين في الوقت والمكان المناسب بالسعر المناسب، او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية</p>

Ed. : Edition.

P : Page, Pagina, Pagină

SWOT : Strength, Weaknesses, Opportunity & Threat.

URL : Uniform Ressource Locator, Localisateur Uniforme de Ressource.

الملاحق

## CANDIDATS A L'INCUBATION

### المرشحون للإمتحان

المشرفين الجامعيين  
حاصلي الشهادات في التكوين المخصص  
في جميع الفروع  
جميع مشاريع منشأة  
جانبى promoteurs

## MISSIONS DE LA PÉPINIÈRE

### مهام مشتملة المؤسسات

- مرافقة حاملي المشاريع
- تقييم المشروع
- المساعدة في إعداد مخطط الأعمال
- إعطاء الاستشارات الشخصية فيما يتعلق بالاجانب المالي، التقني، القانوني، التجاري والتقني.
- دورات تكوينية مخصصة من قبل خبراء، (commercial & technique).
- نشر المؤسسات الناشئة من خلال مشاركتها في المعارض
- خبراء praticiens.
- Promotion et diffusion des entreprises
- مساعدات على المشاركة في المعارض و salons professionnels.
- إيواء لحاملي المشاريع
- منح الإقامة الإدارية والتجارية.
- توفير مكاتب محددة معينة.
- مكاتب و أجهزة إعلامية.
- شبكة انترنات.
- فاكس، هاتف و آلة نسخ.
- قاعة اجتماعات و قاعة للتكوين.
- إيواء حاملي المشاريع
- Domiciliation administrative
- Mise à disposition des bureaux ou locaux
- durée déterminée, ponctuelle.
- Un mobilier bureautique et Matériel Informatique.
- Réseau Internet par WIFI, Fax & Téléphone
- Photocopie & tirage à des coûts partagés.
- Salle de réunion et salle de formation
- Sensibilisation à l'entrepreneuriat
- Conférences
- Communications
- Ateliers, Workshops & Formations.

## Admission en Pépinière La procédure

## الإضمام للمحضنة الإجراءات

### 1<sup>er</sup> Contact

Prise de contact avec la Pépinière d'Entreprises «Incubateur d'Oran»

### Entretien & pré-évaluation du projet

Séances de travail sur la nature, viabilité et faisabilité du projet.

### Remise du dossier de candidature

Après pré-évaluation & Après séance de travail.

### Comité d'Agrement

Réunion du Comité d'Agrement pour diagnostic & évaluation du projet.

### Validation ou Réorientation

Validation du projet et hébergement en pépinière ou réorientation.

### الإرسال الأول

إجراء الإتصال مع مشتملة المؤسسات المسماة محضنة وهران

### المقابلية و التقييم الأولي للمشروع

جلسة عمل حول طبيعة القطاع، قابلية و إمكانية تمويل المشروع.

### لجنة الإعتقاد

إتتماع لجنة الإعتقاد للتشخيص و تقييم المشروع.

### تسليم ملف الترشيح

بعد التقييم الأولي

### بعد حصة العمل

### المصادقة أو إعادة التوجيه

أو إعادة التوجيه في مشتملة المؤسسات

## خدمات لمنشئي المؤسسات Services aux Créateurs d'entreprises

المساعدة التقنية  
نصائح توجيهية  
تكوين محطط الأعمال  
دراسة السوق

### Assistance Technique

Conseils, orientation, Formation sur Business plan, Etude de marché, Marketing.

تكوين  
ورشة تكوين متخصصة  
في تسير الإقتصاد المالي، القانوني و الجبائي للمؤسسة.

### Formation

Ateliers de formations spécifiques: gestion économico-financière, juridique, fiscale de l'entreprise.

### ترويج و نشر

المشاركة في المعارض الإقتصادية و المعارض الإحتفائية.

### Promotion et diffusion

Participation aux événements économiques & salons professionnels.

البنية التحتية  
مكاتب محددة  
قاعة اجتماعات  
قاعة تكوين  
و فضاء للمؤتمرات

### Infrastructures

Mise à disposition de locaux à usage de bureaux à durée déterminée, salle de réunion, salle de formation et espace de conférence.

الملحق رقم 02 يوضح القانون المتعلق بمشاكل المؤسسات

الرقم	الهيئة/ الوزارة	الطبيعة القانونية للنص ومرجعه	الموضوع	الجريدة الرسمية
13		قرار ممضي في 06 يوليو 2003 .	- يتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة المعهد الجزائري للقياس.	ج.د. العدد 48 مؤرخة في 13 غشت 2003، ص. 24.
14		قرار ممضي في 25 أكتوبر 2003 .	- يحدد تشكيلة لجنة تكميم الجائزة الجزئية للجودة لسنة 2003 .	ج.د. العدد 79 مؤرخة في 17 ديسمبر 2003، ص. 35.
01	وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية	مرسوم تنفيذي رقم 78-03 ممضي في 25 فبراير 2003 .	- يتضمن القانون الأساسي لمشاركت المؤسسات.	ج.د. العدد 13 مؤرخة في 26 فبراير 2003، ص. 13.
02		مرسوم تنفيذي رقم 79-03 ممضي في 25 فبراير 2003 .	- يحدد الطبيعة القانونية لمركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها .	ج.د. العدد 13 مؤرخة في 18 فبراير 2003، ص. 18.
03		مرسوم تنفيذي رقم 80-03 ممضي في 25 فبراير 2003 .	- يتضمن إنشاء المجلس الوطني للاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله.	ج.د. العدد 13 مؤرخة في 21 فبراير 2003، ص. 21.
04		مرسوم تنفيذي رقم 81-03 ممضي في 26 فبراير 2003 .	- يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.	ج.د. العدد 14 مؤرخة في 02 مارس 2003، ص. 21.
05		مرسوم تنفيذي رقم 82-03 ممضي في 26 فبراير 2003 .	- يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.	ج.د. العدد 14 مؤرخة في 02 مارس 2003، ص. 24.
06		مرسوم تنفيذي رقم 188-03 ممضي في 22 أبريل 2003 .	- يتضمن تشكيلة المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة وتنظيمه وسيره .	ج.د. العدد 29 مؤرخة في 23 أبريل 2003، ص. 8.
07		مرسوم تنفيذي رقم 298-03 ممضي في 10 سبتمبر 2003 .	- يتضمن تنظيم المقتضية العامة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية وسيره .	ج.د. العدد 55 مؤرخة في 14 سبتمبر 2003، ص. 17.
08		مرسوم تنفيذي رقم 374-03 ممضي في 30 أكتوبر 2003 .	- يتطرق بالتصريح الترخيصي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	ج.د. العدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 6.
09		مرسوم تنفيذي رقم 375-03 ممضي في 30 أكتوبر 2003 .	- يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة الأغواظ " .	ج.د. العدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 11.
10		مرسوم تنفيذي رقم 376-03 ممضي في 30 أكتوبر 2003 .	- يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة باتنة " .	ج.د. العدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 11.
11		مرسوم تنفيذي رقم 377-03 ممضي في 30 أكتوبر 2003 .	- يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة البليدة " .	ج.د. العدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 12.

الملحق رقم 03 يوضح المرسوم التنفيذي الخاص بمشتلة المؤسسات بوهران

الرقم	الهيئة/ الوزارة	الطبيعة القانونية للنص ومرجعه	الموضوع	التاريخ الرسمية
12		مرسوم تنفيذي رقم 378-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة تلمسان ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 13
13		مرسوم تنفيذي رقم 379-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة سطيف ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 14
14		مرسوم تنفيذي رقم 380-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة عنابة ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 14
15		مرسوم تنفيذي رقم 381-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة قسنطينة ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 15
16		مرسوم تنفيذي رقم 382-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة وهران ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 16
17		مرسوم تنفيذي رقم 383-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة الوادي ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 17
18		مرسوم تنفيذي رقم 384-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " محضنة تيزي وزو ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 17
19		مرسوم تنفيذي رقم 385-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " ورشة ربط - الجزائر " سطيف ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 18
20		مرسوم تنفيذي رقم 386-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " ورشة ربط - " قسنطينة ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 19
21		مرسوم تنفيذي رقم 387-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " ورشة ربط - " وهران ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 20
22		مرسوم تنفيذي رقم 388-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مشتلة المؤسسات المسماة " ورشة ربط - " وهران ".	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 20
23		مرسوم تنفيذي رقم 389-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مركز التسهيل للتلف.	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 21
24		مرسوم تنفيذي رقم 390-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مركز التسهيل للأغواط.	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 22
25		مرسوم تنفيذي رقم 391-03 ماضي في 30 أكتوبر 2003.	يتضمن إنشاء مركز التسهيل لمجاية.	عدد 67 مؤرخة في 05 نوفمبر 2003، ص. 22

الملحق رقم 04 يوضح الإستبيان



- 01) تقديم المؤسسة - التسمية.....  
- المقر الاجتماعي.....  
- نوع النشاط.....  
- الطبيعة القانونية للمؤسسة.....  
- تاريخ بداية النشاط.....

02) ما هي دوافع اختيار النشاط؟

- ارتفاع الهوامش الربحية  عدد محدود من المنافسين  
 وجود تشجيعات من طرف الدولة  العلاقة مع تخصصكم  أخرى.....

03) تحت أي إطار أنشأت المؤسسة؟

- في إطار خاص  
 في إطار ANDI  
 في إطار ANSEJ  
 في إطار ANGEM  
 أخرى .....

04) هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي توجد فيه؟  دائما  معظم الوقت  
 أحيانا  نادرا  ولا مرة

05) ماهي أبرز مصادر المحيط المؤثرة على أداء المؤسسة؟  حكومية  إقتصادية  
 إجتماعية  أخرى.....

06) ما مدى إستجابتكم لتغيرات المحيط؟  بسرعة كبيرة  بسرعة  بشكل عادي  ببطء كبير

07) هل تجدون مشاكل تنافسية مع مؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟  نعم  لا

08) هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسستكم؟  نعم  لا

(09) ماهي أفضل ميزة تنافسياتكم؟  السعر  الأجل  الجودة   
 التكلفة  أخرى.....

(10) ما هي عوامل النجاح التي تركزون عليها مقارنة مع باقي المنافسين؟  
 العلاقة مع الزبائن والموردين  الأسعار  القدرة على إقناع الزبائن  
 المهارات  أخرى.....

(11) هل لديكم معلومات حول طبيعة المنافسين؟  نعم  لا

(12) ما هو مستوى مشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

عالي جدا  عالي  متوسط  منخفض  منخفض جدا

(13) هل لديكم أفراد مؤهلين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب؟  نعم  لا

(14) هل تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟  نعم  لا

(15) ما هي الإستراتيجية التي تتبنونها حاليا؟  السيطرة بالتكاليف  التركيز  
 التنوع  التميز  أخرى.....

(16) هل تمتلكون خطة إستراتيجية للمؤسسة؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم: أ-ما هو مدى الخطة الموضوعية؟  أقل من سنة

بين 3 و5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

(ب) هل يساعدكم مختصون في وضع خططكم؟  نعم  لا

(ج) على أي أساس تخططون؟  بناء على توقعات شخصية

باستخدام أساليب علمية  أخرى.....

(17) هل لديكم خطة إستراتيجية لتكوين وتأهيل المورد البشري؟  نعم  لا

(18) هل تملكون إستراتيجية للبحث والتطوير؟  نعم  لا

(19) هل تهتمون بالبحث والتطوير؟  نعم  لا

(20) هل تقومون بصياغة الأهداف التي تريدون الوصول إليها؟  نعم  لا

- في حالة الإجابة بنعم، هل تصلون إلى أهدافكم السنوية؟

دائماً  معظم الوقت  أحياناً  نادراً  ولا مرة

(21) هل تجدون أنفسكم مضطرين لتغيير لتعديل الأهداف الموضوعه؟

دائماً  معظم الوقت  أحياناً  نادراً  ولا مرة

(22) هل لديكم صورة عن مؤسستكم بعد 5 سنوات من الآن؟ نعم  لا

(23) ما هي توقعاتكم بعد خمس سنوات فيما يخص نشاطكم الإقتصادي؟

الاستمرار في نفس النشاط  تنوع الأنشطة

الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة  المبل نحو التخصص أكثر

أخرى.....

(24) ماهي توقعاتكم بالنسبة لنشاط المؤسسة في الفترة القادمة تحديداً؟  النمو والتوسع

الركود والإنكماش  الثبات والاستقرار

هل تودون تقديم إضافة أو إبداء آرائكم حول الموضوع.

.....

.....

.....

.....

.....

## ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى لتبيان أثر وأهمية المسار الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وإبراز أهم نقاط قوة ونقاط ضعف من جهة، وتحديد الفرص والتهديدات من جهة أخرى، من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، وإختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً، توضيح مدى أهمية المسار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية. ثانياً، التوصل إلى نتيجة مفادها هو الإفتقاد لشروط تطبيق التحليل الإستراتيجي بالنسبة لمؤسسات الناشطة في مشتلة المؤسسات. وفي الأخير، توضح الدراسة أن المؤسسات الناشطة في مشتلة المؤسسات تفتقد لرؤية إستراتيجية ولا تعبر الأهمية المناسبة للمسار الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، المسار الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، الميزة التنافسية.

## Résumé

Le but de notre étude est de mesurer et l'impact de la démarche stratégique dans l'acquisition d'avantages concurrentiels, afin de déterminer les forces et les faiblesses d'une part, et aussi les opportunités et les menaces d'une autre part, pour atteindre les buts et les objectifs de l'entreprise, et mise en place les alternatives stratégiques appropriés

Le résultat de notre étude se présente comme suit :

En première lieu, Pour parvenir à une conclusion à propos de l'importance de la démarche stratégique qui permet l'acquisition d'avantages concurrentiels Pour l'entreprise économique

En second lieu, de mettre la lumière sur l'inutilisation de la part des entreprises, Les modalités de l'application de l'analyse stratégique.

En dernier, l'étude a permis de mettre en exergue l'absence de vision stratégique chez les entreprises active au sein de la pépinière des entreprises, sans donner l'importance appropriée pour la démarche stratégique.

**Mots-clés :** stratégie, démarche stratégique, analyse stratégique, avantage concurrentiel.