

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة: مؤسسة سليم حدود للتمور - طولقة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

شين فيروز

إعداد الطالبة:

سبع عائشة

| | |
|------------------------------|---------------|
|/Master-GE/GO- GSO/2017 | رقم التسجيل: |
| | تاريخ الإيداع |

الموسم الجامعي: 2017/2016

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة "سليم حدود للتمور" طولقة.

ولقد قمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي في جمع البيانات، والقيام بتحليلها. ولإثبات هذا الدور تم طرح الفرضية التالية: للتشخيص الاستراتيجي دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة "سليم حدود للتمور" طولقة. أما فيما يخص نتائج الدراسة فقد تضمنت النتائج التالية:

- تستغل مؤسسة سليم حدود للتمور طولقة مختلف الفرص المحيطة بها.
- تمتلك مؤسسة سليم حدود للتمور طولقة وضعية تنافسية جيدة في السوق.
- تمتلك مؤسسة سليم حدود للتمور طولقة موارد وكفاءات تحقق لها التميز.

الكلمات المفتاحية:

التشخيص الاستراتيجي، التميز، الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

Résumé

Cette étude a pour but de surligner le rôle du diagnostic stratégique dans le promouvoir de la compétition dans l'établissement de Salim Haddoud des dattes à Tolga.

On a suivi dans notre étude la méthode descriptive pour la collecte des données puis les analyser. Et pour montrer ce rôle on propose l'hypothèse suivante : Le diagnostic stratégique a un rôle dans la réalisation du caractère compétitif dans l'établissement Salim Haddoud des dattes à Tolga.

Les résultats de l'étude contiennent les résultats suivants :

- L'établissement Haddoud Salim des dattes à Tolga exploite les différentes occasions qui l'entoure.
- L'établissement Haddoud Salim des dattes à Tolga a une position compétitive très bonne dans le marché.
- L'établissement Haddoud Salim des dattes à Tolga a des ressources et des compétences qui le permet de réaliser cette excellence.

Les mots cles: la strategie ; diagnostic stratégique ; excellence ; promouvoir de la compétition.

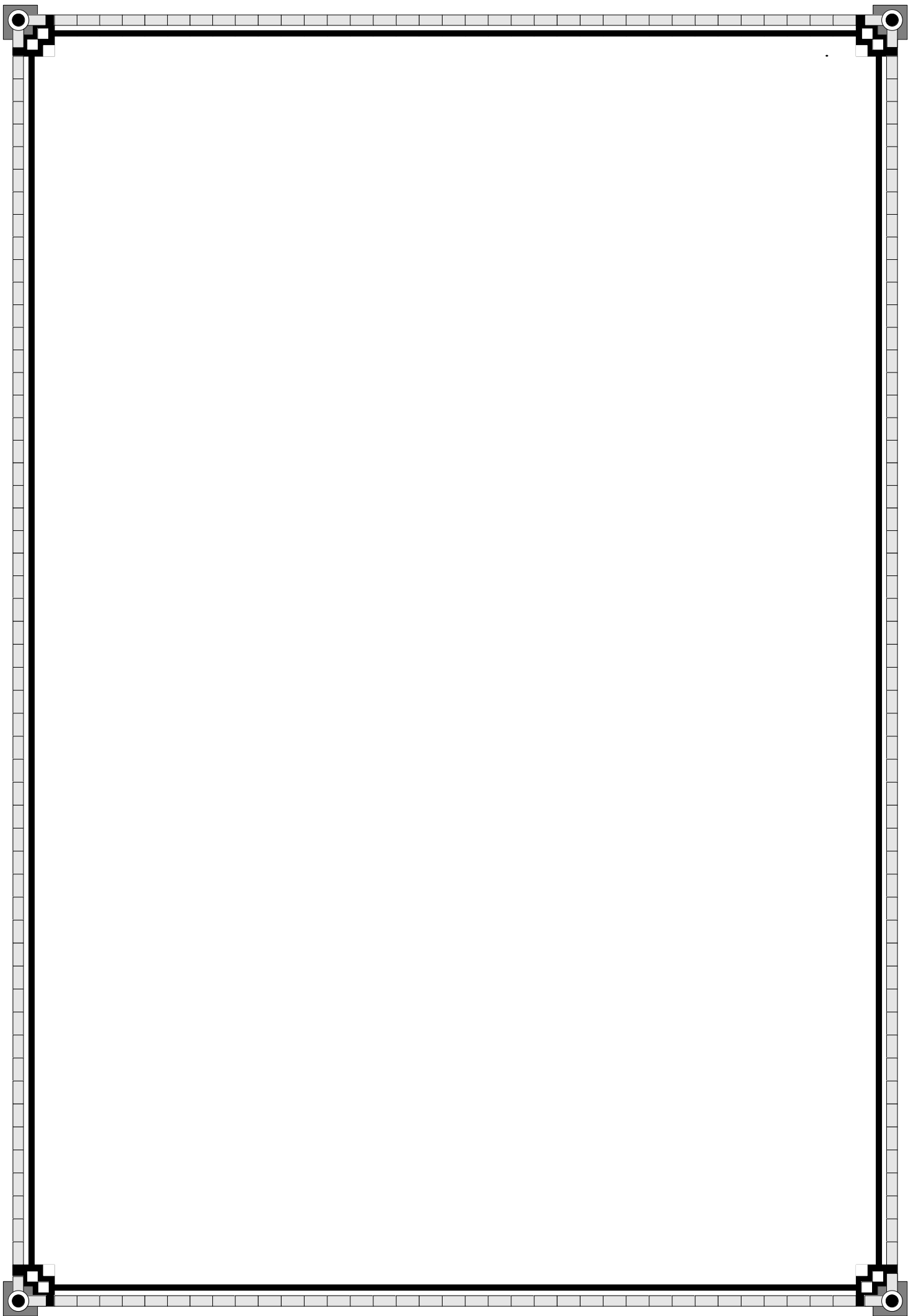
شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة أن نتقدم بكل العبارات والكلمات التي لا تصف صبر الأساتذة علينا فنخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة. إلى الأساتذة المشرفة: "شين فيروز" كل الشكر والتقدير لها وعلى ماقدمته لي من نصائح وارشادات.

إلى موظفين مؤسسة "سليم حدود للتمور طولقة" وماقدمته لي من معلومات وما وفرته من راحة. إلى مدير غرفة التجارة والصناعة الزيبان "خليل الصادق" ومدير الاعلام والاتصال في الغرفة "ياسين" على تقديم كل المعلومات المطلوبة والمعاملة المميزة التي حظيت بها في غرفة التجارة والصناعة. إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. إلى موظفي مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

بإني لله لكم جميعا



إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب

اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى قدوتي الأولى إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى من علمني أن أصمد أمام الأمواج النائرة إلى من كلت

أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى من رفعت رأسي عاليا إفتخارا به

إليك يا أبي الحبيب لمن.

إلى التي رأيت قلبها قبل عينيها و حضنتني أحشائها قبل يديها ذلك النبع الصافي إلى شجرتي التي لا تدبل إلى الظل الذي

أوي إليه في كل حين إلى الغالية إليك يا أمي الحبيبة فطيمة

إلى حكمتي و علمي إلى أدبي و حلمي إلى طريقي المستقيم إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل إلى كل من في الوجود بعد الله

و رسوله إلى من أثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من تشتاقت العين لرؤيتها و يشتاقت القلب لحضنها و

تتوقف العبارات عن وصفهما إلى روح الغالين جدي و عمي و جدي إسماعيل ابنته منى.

إلى من قاسموني رحم أمي إلى من حبههم يجري في عروقي إلى أخوتي صلاح الدين و خطيبته هدى، محمد المعتصم، عواطف

المهدية، إلى بسمة البيت و بهجتها إلى الكتكوت عمر البشير، إلى من كبرت معها و إلى التي تحمل سر طفولتي و ذكرياتي

أختي سميحة و زوجها محمد و ابنتها الغالية بتول.

إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي عبد الرزاق، أسماء، منال، شريفة، سيف الاسلام.

و إلى من نعيش بدعائهما إلى جدي و جدي من أب و أم حفظهما ربي.

إلى سندي في الحياة أعمامي(نوي، نوري، عز، جمال ، لحضر، فواز، خالد، شوشو، حسام)

إلى خالي عمار و زوجته و خالاتي.

إلى من أحسست بقيمة الربيع معهم و رسخت صورهم في قلبي مهما بعدنا الزمان و المكان و توسمت فيهم ملامح الأخوة

إلى حبيباتي(جميلة، سماح، سمية، سميرة، سارة، شرين، بثينة، زهرة، أمينة، هاجر، سرور، نسيم، صفاء) و إلى كل رفيقات

الدفعة. إلى رفيق دربي.

إلى من سرنا الدرب خطوة بخطوة، إلى توأم روحي إليك يا صديقتي "صبرينة".

إلى كتايب العائلة: لجين، براء، أسينات، محمد، مصعب، أيمن، أنوس، إياد، هيثم، يوسف، ابراهيم، عبد الرحمان.

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| أ | بسملة |
| ب | آية قرآنية |
| ج | الملخص بالعربية |
| د | الملخص بالفرنسية |
| | شكر وعرفان |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الملاحق |
| 05-01 | مقدمة |
| 33 -07 | الفصل الأول: الادارة الاستراتيجية والتشخيص الاستراتيجي |
| 08 | تمهيد الفصل الأول |
| 18-08 | المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها |
| 11-08 | المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية وخصائصها |
| 10-09 | أولاً: تعريف الاستراتيجية |
| 11-10 | ثانياً: خصائص الاستراتيجية |
| 12-11 | المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية |
| 11 | أولاً: تعريف الادارة الاستراتيجية |
| 12 | ثانياً: متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية |
| 13-12 | المطلب الثالث: مزايا وأهداف الادارة الاستراتيجية |
| 12 | أولاً: مزايا الادارة الاستراتيجية |
| 13 | ثانياً: أهداف الادارة الاستراتيجية |
| 18-13 | المطلب الرابع: مستويات الادارة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية |
| 14-13 | أولاً: مستويات الادارة الاستراتيجية |
| 18-14 | ثانياً: الخيارات الاستراتيجية |
| 33-18 | المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي |

| | |
|-------|---|
| 19 | المطلب الأول: مفاهيم حول التشخيص |
| 19 | أولاً: تعريف التشخيص الاستراتيجي |
| 19 | ثانياً: الخصائص البيئية التي تساعد بدرجة كبيرة تحليل البيئة الخارجية بفعالية أكبر |
| 19 | ثالثاً: خصائص التشخيص الاستراتيجي |
| 23-19 | المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية |
| 20 | أولاً: تعريف البيئة الخارجية |
| 20 | ثانياً: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية |
| 21-20 | ثالثاً: البيئة العامة |
| 23-22 | رابعاً: البيئة الصناعية |
| 29-24 | المطلب الثالث: تشخيص البيئة الداخلية |
| 24 | أولاً: تعريف البيئة الداخلية |
| 29-24 | ثانياً: أسباب التحليل الداخلي |
| 33-29 | المطلب الرابع: تحليل محفظة الأنشطة |
| 29 | أولاً: تعريف تحليل محفظة الأنشطة |
| 33-29 | ثانياً: أدوات التشخيص الاستراتيجي |
| 33 | ثالثاً: أساليب التوقع بالأحداث المستقبلية |
| 33 | خلاصة الفصل الأول |
| 54-34 | الفصل الثاني: الميزة التنافسية |
| 35 | تمهيد الفصل الثاني |
| 46-35 | المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية |
| 40-36 | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأسباب الاهتمام بها |
| 38-36 | أولاً: مفهوم الميزة التنافسية |
| 39 | ثانياً: أسباب الاهتمام بالميزة التنافسية |
| 40-39 | المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومراحل تحقيقها |
| 39 | أولاً: خصائص الميزة التنافسية |
| 40 | ثانياً: مراحل تحقيق الميزة التنافسية |
| 43-40 | المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية |

| | |
|--------|--|
| 41-40 | أولاً: أنواع الميزة التنافسية |
| 43-42 | ثانياً: محددات الميزة التنافسية |
| 45-44 | المطلب الرابع: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وأهميتها |
| 44 | أولاً: أهمية الميزة التنافسية |
| 44 | ثانياً: الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية |
| 46-45 | ثالثاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية |
| 54-47 | المبحث الثاني: علاقة التشخيص الاستراتيجي بالميزة التنافسية |
| 47 | المطلب الأول: العوامل التي يجب أن تتوفر لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة |
| 51-47 | المطلب الثاني: علاقة التشخيص الخارجي بالميزة التنافسية |
| 49-47 | أولاً: علاقة الميزة التنافسية بالمحيط العام |
| 51-49 | ثانياً: علاقة الميزة التنافسية بالمحيط الخاص |
| 52 -51 | المطلب الثالث: دور التشخيص الداخلي بالميزة التنافسية |
| 51 | أولاً: علاقة الميزة التنافسية بالموارد الملموسة |
| 52 | ثانياً: علاقة الميزة التنافسية بالموارد الغير ملموسة |
| 54-52 | المطلب الرابع: استمرارية وتطور الميزة التنافسية |
| 52 | أولاً: تطوير المزايا التنافسية |
| 54-53 | ثانياً: استمرارية الميزة التنافسية |
| 54 | خلاصة الفصل الثاني |
| 86 -55 | الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سليم حدود طولقة |
| 56 | تمهيد |
| 59-56 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |
| 56 | المطلب الأول: نشأة المؤسسة محل الدراسة |
| 57-56 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 59-58 | المطلب الثالث: أهمية المؤسسة والاتفاق المستقبلية لها |
| 58 | أولاً: أهمية المؤسسة |
| 59 | ثانياً: الاتفاق المستقبلية للمؤسسة |
| 85-59 | المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود |

| | |
|-------|---|
| 74-59 | المطلب الأول: التشخيص الخارجي لمؤسسة سليم حدود |
| 70-59 | أولاً: المحيط العام للمؤسسة |
| 74-70 | ثانياً: المحيط الصناعي للمؤسسة |
| 84-74 | المطلب الثاني: التشخيص الداخلي لمؤسسة سليم حدود |
| 85-84 | المطلب الثالث: تحديد مصفوفة SWOT لمؤسسة سليم حدود |
| 86 | خلاصة الفصل الثالث |
| 90-88 | الخاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| 23 | القوى الخمس لبورتر | 1 |
| 26 | سلسلة القيمة | 2 |
| 30 | مصنوفة BCG | 3 |
| 31 | مصنوفة ADL | 4 |
| 32 | مصنوفة الماكيزي | 5 |
| 43 | دورة حياة الميزة التنافسية | 6 |
| 58 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود | 7 |
| 61 | عدد النخيل والكمية المنتجة لأنواع التمور لمدينة بسكرة | 8 |
| 64 | حجم صادرات التمور التمور على المستوى الوطني | 9 |
| 72 | مقارنة رقم أعمال منافسين سليم حدود لسنة 2016 | 10 |
| 72 | المقارنة بين حجم التصدير لمنافسين سليم حدود 2016 | 11 |
| 73 | الدول التي تصدر لها مؤسسة سليم حدود لسنة 2016 | 12 |
| 76 | تطور حجم الانتاج 2016-2010 | 13 |
| 79 | تطور رقم أعمال المؤسسة 2016-2010 | 14 |
| 81 | تطور حجم التصدير في المؤسسة 2016-2010 | 15 |
| 82 | تطور عدد العمال وعدد الاطارات في المؤسسة 2010-2016 | 16 |
| 84 | تطور أرباح المؤسسة 2016-2010 | 17 |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 09 | تعريف الاستراتيجية | 1 |
| 14 | مستويات الاستراتيجية في المؤسسة | 2 |
| 41 | أنواع الميزة التنافسية | 3 |
| 60 | عدد النخيل حسب المناطق المنتجة للتمر عبر التراب الوطني | 4 |
| 60 | كمية إنتاج أنواع التمور و عدد النخيل المنتجة لها في بسكرة 2016 | 5 |
| 62 | مشتقات التمر | 6 |
| 71 | منافسين مؤسسة حدود 2016 | 7 |
| 75 | مشتريات المؤسسة من المواد الاولية 2015-2016 | 8 |
| 75 | تكاليف التغليف 2010-2016 | 9 |
| 76 | حجم انتاج المؤسسة 2010-2016 | 10 |
| 77 | تطور تكاليف التخزين 2010-2016 | 11 |
| 78 | تكاليف النقل الخاصة بالمؤسسة 2010-2016 | 12 |
| 78 | تطور رقم أعمال المؤسسة 2010-2016 | 13 |
| 81 | حجم التصدير للمؤسسة 2010-2016 | 14 |
| 82 | تطور عدد العمال والإطارات داخل المؤسسة 2010-2016 | 15 |
| 83 | تطور أرباح المؤسسة 2010-2016 | 16 |
| 85 | نموذج swot للمؤسسة | 17 |

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم العديد من التحديات والتحولات والتغيرات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة. ولمواكبة هذه التغيرات والتطورات لا بد من تطوير رؤية شاملة ومتكاملة ومحددة، تساهم في تحقيق النجاح للمؤسسات، وتساعد على بناء مركز تنافسي واستراتيجي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل هذه التغيرات، وذلك بالاعتماد على المهارات التحليلية للمسيرين والمدراء، واستخدامها للوصول إلى أفضل القرارات وخاصة القرارات الإستراتيجية.

وللتوصل إلى القرارات الإستراتيجية يجب القيام بالتشخيص الاستراتيجي وإعطائه أهمية متزايدة من قبل المسيرين، هذا لفهم وضعية المؤسسة في السوق. أي فهم تأثير البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية والتجارية من حيث الفرص المتاحة والقيود المفروضة عليها بغية التكيف معها واغتنام تلك الفرص والعمل على استمرارها، وكذلك البيئة الداخلية التي تتمثل في القدرات الإستراتيجية لهاته المؤسسة وتضم مثلا الكفاءات والمهارات البشرية التي تمثل محور المؤسسة، الموارد المالية، التقنية والمعلوماتية.

وكان هذا دافعا قويا للاهتمام المتزايد بالتشخيص الاستراتيجي لأنه يمكننا من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وقابلة للتجسيد في شكل إستراتيجيات مناسبة، وذلك من خلال المزج بين تحليل المتغيرات الخارجية التي تنبثق عنها العوامل الرئيسية للنجاح، والمتغيرات الداخلية التي تفسر القدرات الإستراتيجية لهاته المؤسسة فالعوامل الرئيسية بمثابة عناصر ضامنة لتنافسية المؤسسة في الأسواق، ومن خلالها تتمكن المؤسسة أيضا من اختيار الموقع المناسب لها في السوق رغم المحيط المليء بالمخاطر، مما يجرها إلى التنافس الشديد الذي يكاد أن يكون حربا. وهذا لاكتساب ميزة تنافسية دائمة تضمن لها البقاء والنمو على المدى البعيد، بالإضافة إلى التميز من خلال الكفاءة والفعالية.

نظرا لنشاط مؤسسة "سليم حدود" للتمور طولقة في هذه الصناعة ولأهمية المنتج الذي يحقق تنمية اقتصادية كبيرة، حيث تحتل المراتب الأولى في التصدير وصناعة التمور والتميز بعلامة تجارية رائجة ومتداولة، ونظرا لأهمية صناعة التمور في تحقيق تنمية اقتصادية كبيرة تم اختيار مؤسسة "سليم حدود للتمور طولقة" لأجل القيام بالتشخيص الاستراتيجي لها خاصة أنها تحتل المراتب الأولى في التصدير والانتاج، وذلك لابرز الفرص والتحديات التي تواجهها ونقاط القوة والضعف فيها.

أولا: إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق سنحاول تسليط الضوء في بحثنا هذا على أهمية التشخيص الاستراتيجي وبالضبط تشخيص صناعة التمور وربطها بالميزة التنافسية، وما هي العلاقة التي تربط بينهما. ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا مبلورة بصيغة التساؤل التالي:

ما هو دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة سليم حدود للتمور؟

ويمكن الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تستغل مؤسسة "سليم حدود" للتمور طولقة مختلف الفرص المحيطة بها؟
2. هل تمتلك مؤسسة "سليم حدود" للتمور طولقة وضعية تنافسية جيدة في السوق؟
3. هل تمتلك مؤسسة "سليم حدود" للتمور طولقة موارد وكفاءات تحقق لها التميز؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة حاولنا وضع فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

للتشخيص الاستراتيجي دور في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة "سليم حدود" طولقة وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

1. تستغل مؤسسة "سليم حدود" للتمور طولقة مختلف الفرص المحيطة لها.
2. تمتلك مؤسسة "سليم حدود" للتمور طولقة وضعية تنافسية جيدة في السوق.
3. تمتلك مؤسسة "سليم حدود" للتمور طولقة موارد وكفاءات تحقق لها التميز.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف من وراء إتمام هذا البحث إلى:

1. محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي مع إبراز الأهمية في المؤسسة.
2. الوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية وأساليب تحقيقها.
3. الوقوف على أهم آليات عملية التشخيص الاستراتيجي باستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي.
4. إبراز دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعا: أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من حيوية الدور الذي يقوم به التشخيص الاستراتيجي في المجال الاستراتيجي في تسيير المؤسسات، فالتشخيص الاستراتيجي يعتبر إحدى التوجهات التي تعمل من خلال دراسة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لفهم الفرص والتحديات التي ستواجه المؤسسة ونقاط القوة ونقاط الضعف، سعيا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة تجعلها تتربع على عرش المنافسة. ونظرا لأهمية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة يجب القيام به على أحسن وجه وبصورة جيدة و متمكنة وبصفة دائمة ومستمرة.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع:

1. الميل الشخصي للبحث في الموضوع.

2. الاقتناع بالدور الكبير للتشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
 3. الرغبة الكبيرة في دراسة الحالة ومحاولة التعريف بمنهجنا المحلي "التمر" والبحث في منتج مدينتي "طولقة".
 4. قلة الدراسات التي تناولت موضوع التشخيص الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
 5. ضعف الاهتمام بعملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية.
- سادسا: حدود الدراسة:**
6. الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث خلال الفترة 2016/2017.
 7. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مؤسسة "سليم حدود للتمور".
 8. الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

سابعا: الدراسات السابقة

1. ضياء محمد حسين ونهى بشار جبر، العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة والميزة التنافسية (دراسة ميدانية في الشركة العامة للمعدات الكهربائية)، مجلة الرافدين للعلوم الاقتصادية، العدد 36، العراق، 2015، ص 137-173.

إن اهتمام الشركة بالبيئة الداخلية وبكافة أبعادها من الضروريات الأساسية لأنها تعطي الشركة شيئا فريدا تفتقده الشركات الاخرى، حيث تتجلى أهمية البحث في معرفة الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية للمنظمة في قدرتها على تطوير ذاتها وتحسين عملها وتحقيق ميزتها التنافسية. فالبيئة الداخلية هي التي تحدد نقاط القوة والضعف التي تساعد المنظمات في تحديد عناصر النجاح الداخلية للمؤسسة. حيث تم ضبط أبعاد البيئة الداخلية والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي، موارد المنظمة، القيادة الادارية، الثقافة التنظيمية. أما أبعاد الميزة التنافسية فتم ضبط أبعادها على النحو التالي الكلفة، الجودة، المرونة، الابداع.

وتوصل للنتائج التالية وهي وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرات الفرعية للبيئة الداخلية والميزة التنافسية، وأن أقوى المتغيرات ارتباطا بالميزة التنافسية هي الثقافة التنظيمية، حيث توصلت في الاخير إلى أن شركة المعدات الكهربائية استطاعت توظيف البيئة الداخلية لتعزيز الميزة التنافسية والتي تعتمد عليها في نجاح وبقاء المنظمة.

2. بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، العراق، 2008، ص ص 77-112.

إن الغرض من هذه الدراسة هو تطوير استراتيجيات الريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الاتصالات في الأردن، حيث تكمن أهمية الدراسة في دور الاستراتيجيات الريادة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وكيفية مواجهة المؤسسات الاخرى من خلال الابداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادرة. حيث تتمثل

استراتيجيات الريادة في الابداع، الابتكار، أخذ المخاطرة والتفرد، المبادرة. وتم التوصل إلى وجود علاقة قوية جدا بين استراتيجيات الريادة والميزة التنافسية لشركات الاتصالات، وتأثير استراتيجيات الريادة في الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، حيث تم التوصل أيضا إلى وجود علاقات إرتباطية وتبادلية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين معظم عناصر متغيرات استراتيجيات الريادة وبين عناصر متغير الميزة التنافسية باستثناء (أخذ المخاطرة، قيادة الكلفة)، (أخذ المخاطرة، التحالفات)، (المبادرة، قيادة الكلفة) حيث أثبتت الدراسة وجود علاقات سلبية بينهم.

3. محمد علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني)، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 63، الجامعة المستنصرية، الاردن، 2007، ص 137-173.

إن الدراسة تركز على ضعف إدراك العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، ولهذا السبب سوف يتم دراسة الموضوع دراسة ميدانية لمعرفة الأسباب التي أدت إلى ضعف العلاقة بينهما. وتكمن أهمية الدراسة في نسبية المزايا التنافسية في منظمات الاعمال واعتبار أن المزايا التنافسية قوة دافعة تبني إستراتيجية محددة. حيث أثبتت وجود علاقة بين التحليل البيئي وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية وجميعها ذات دلالة معنوية. وتم استنتاج أن بناء الميزة التنافسية لا يمكن أن يتم إلا من خلال العمل على معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف لديها، وعلى البنوك استثمار ما لديها من نقاط القوة في استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.

تمهيد:

إن التوجه نحو بناء مركز تنافسي متميز، أساسه عملية الإبداع والابتكار ومواجهة التحديات واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، بالإضافة إلى امتلاك رؤية بعيدة المدى مبنية على التحليل للمتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية، وهذا تبعا للبيئة التي تعمل فيها مؤسسات الأعمال التي تتميز بالتغيير.

ومع عصر السرعة الذي نعيشه حاليا يتطلب من الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية من خلال تتبع الأبعاد الجديدة للتغير من حيث السرعة والكثافة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، بحيث يقع على عاتقها ضبط حركة المؤسسة باتجاه ضمان المستقبل الاستراتيجي لها، وهذا يعني أن المستقبل يتطلب قدرات وكفاءات إستراتيجية فكرية وعملية قادرة على دراسة واستيعاب وتحليل المستقبل وتقليل عدم التأكد ومحاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية ويضمن البقاء والنمو وتحسين أداء المؤسسة.

ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى إيضاح ماهية الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها من خلال المبحث الأول أما المبحث الثاني سوف نتطرق فيه إلى أهم النقاط التي يجب الوقوف عندها عند القيام بعملية التشخيص للمحيط الداخلي و المحيط الخارجي.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات التي استخدمت منذ عدة قرون، حيث استخدم مفهوم الاستراتيجية في عدة مواقف سواء كانت سياسية أو عسكرية أو اقتصادية. يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على ما تتبعه من إستراتيجيات، فهي بحاجة لإدراك وضعها الحالي واستشراف مستقبلها، ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية المناسبة لها. وعليه من خلال هذا المبحث سوف يتم التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومختلف المفاهيم القاعدية المرتبطة بها.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية وخصائصها

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "ستراتوس أقوس" (stratos agos) والتي تعني فن الحرب وإدارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقورية ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد. هناك العديد من التعريفات للإستراتيجية، بالإضافة إلى الخصائص التي تتميز بها. سنتطرق لها فيما يلي:

أولا: تعريف الإستراتيجية:

يعرف قاموس "Oxford" الإستراتيجية على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة".¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 18.

ثم انتقل مصطلح الإستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط وإنما بين المجتمعات الاقتصادية والأمم. سنحاول تقديم بعض التعاريف للإستراتيجية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يوضح بعض التعاريف المختلفة للإستراتيجية

| صاحب التعريف | التعريف |
|---------------|--|
| أفريد شاندرلر | الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف الطويلة للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لهذه الغايات. ¹ |
| Thomos | خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقتين تضمن خلق درجة التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. ² |
| Porter | أنها مجموعة القرارات الإدارية التي تربط المؤسسة ببيئتها وترشد أنشطتها الداخلة وتحدد أدائها طويل الأجل. ³ |
| Ansoft | الذي يعتبر أول كاتب للإستراتيجية في المجال الاقتصادي عرفها بأنها تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة الأمد وطرق تحقيقها التي تؤثر في النظام ككل. ⁴ |
| Mintzberg | نموذجاً خاصاً يوضح من خلاله مفهوم الإستراتيجية سماه نموذج 5p:les ⁵ (1) Plan الخطة: وهي نوع من العمل المعتمد. (2) Pattern النموذج: وهي نوع من العمل الرسمي والمهيكل. (3) Ploy المناورة: طريقة سير أو عمل موجه لتحقيق هدف معين. (4) Position التموقع: البحث عن تمركز مناسب في المحيط لدفع المنافس بشكل دائم. (5) Perspective التصور أو التطلع: أي تصور موقع المؤسسة مستقبلاً. |

¹ ناصر دادي عدوان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 08.

² السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر والتدريب، الطبعة الرابعة، مصر، 2015، ص 105.

³ منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الحادي والثلاثون، العراق، 2010، ص 3.

⁴ جديان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لموقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة نيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014، ص 04.

⁵ بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 4.

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا بأن كل كاتب قدم تعريف مختلف عن تعريف الكاتب الآخر فتعريف الأول رأى بأن الاستراتيجية عبارة عن خطة طويلة الأمد تحدد من خلالها الغايات والأهداف، أما التعريف الثاني فكان تكملة للتعريف الأول أي عبارة عن تخطيط استراتيجي بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى مقارنة ما خطط له مع التنفيذ أي تحقيق أهداف المؤسسة نظرا للبيئة التي تنشط فيها، أما التعريف الثالث فاعتبر الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات الاستراتيجية والتنفيذية والإدارية، أما التعريف الرابع فاعتبر الكاتب أن الاستراتيجية تعمل في نظام مفتوح تؤثر وتتأثر به، أما التعريف الأخير فاعتبرها تصور لمستقبل المؤسسة بالإضافة إلى أنها خطة تهدف لحماية المؤسسة من المستقبل. ومنه يمكن استنتاج أن الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة يتم اعدادها في المؤسسة على المدى البعيد وباستخدام موارد محددة في بيئة خاصيتها الأساسية هي التغير وعدم الثبات وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة للوصول إلى الميزة المستدامة عندما يتم تطبيقها بكفاءة وفعالية.

ثانيا: خصائص الإستراتيجية: إن للإستراتيجية خصائص عديدة ومختلفة تتمثل فيمايلي:¹

✓ الشمولية: بما أن الاستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الامام بجميع الجوانب السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة، فالنظرة الكلية هي السبيل لإدراك جميع الجزئيات.

✓ موجه للنظام مفتوح: المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراطة من أجل تحقيق الهدف الاساسي.

✓ مجموعة قرارات: قرارات استراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها. وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تأخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

✓ إلزامية الوقت: إن إحترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، بحيث يجب صياغة وتطبيق الاستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأبي تأخير خاصة مع وجود بيئة متقلبة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الاستراتيجية لاجدوى منها.

✓ الوضوح والافئاع: يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة من حيث الأهداف والصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة، أو تعارض الأهداف.

✓ أسلوب مشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الاستراتيجية يجب اشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

✓ محددة من حيث المراحل: هناك اختلاف في هذه النقطة، فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة. والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق على أن عملية الرقابة لاتتم كمرحلة أخيرة بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

¹ شين فيروز، محاضرات في مقياس التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، السنة الثالثة إدارة أعمال، 2012-2013، ص ص 5-6.

✓ **المرونة:** الاستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الامر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغييرات تطبق متى حدثت وذلك لتقليل من الاخطاء المرتقبة.

✓ **تخصيص الموارد:** تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

إستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية، والتطورات الفكرية التي بدأت بمدرسة "هارفارد" حيث تميزت تلك الفترة بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى التخطيط طويل الأمد، ومع بداية الستينات تغيرت النظرة لمفهوم المحيط حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين واديولوجياتهم وقيمهم. ثم جاءت مرحلة التخطيط الاستراتيجي حيث تم توضيح التخطيط طويل الامد من خلال الربط بين المؤسسة ومحيطها، ومع مرور الزمن أصبح ينظر للتخطيط أنه تكلفة زائدة ويشكل عبء على المؤسسة فيجب إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط لإثراء هذا التخطيط الاستراتيجي، ومنه تصبح العملية الاستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير ليظهر مصطلح التسيير الاستراتيجي. ومنه سوف نتطرق لتعريف الادارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها.

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

لقد تعددت تعاريف الادارة الإستراتيجية نذكر منها:

✓ **الإدارة الاستراتيجية** هي إطار الخيارات التي تحدد طبيعة واتجاه مؤسسة من المؤسسات، وتتعلق الخيارات التي يحتوي عليها الإطار بالمنتجات والخدمات التي ستقدم وتلك التي لن تقدم والأسواق التي يتم خدمتها وتلك التي لن تخدم والإمكانات اللازمة لنقل المنتجات إلى الأسواق.¹

✓ وتعرف أيضا بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الإستراتيجيات المناسبة، وتطبيقها وتقييمها، وذلك ما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.²

✓ وتعرف أيضا على أنها سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية أنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة واستراتيجيات المؤسسة في الأجل الطويل على ضوء الفرص والتحديات التي توفرها البيئة ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تمتلكها المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها.

¹ عبد الرحمان بن أحمد هيجان، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 04.

² سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2008، ص 17.

³ شاكركي تركي أمين، ملخص الإدارة الاستراتيجية، ص 3 : <https://www.scribd.com>

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية: ولتطبيق الادارة الاستراتيجية يجب أن تكون هناك شروط واضحة نذكرها على التوالي:¹

(1) **تحديد الأهداف السنوية:** يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام حيث تتم بصورة مرحلية ومؤسسة على عملية المشاركة، وتقييد الأهداف في تحديد (أسس توزيع وتخصيص الموارد، المعايير الضرورية لتقييم الأداء، مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأوليات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).

(2) **صياغة السياسات:** تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة لتطبيق الادارة الاستراتيجية، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية. وتساعد السياسات كل من المدبرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح.

(3) **توزيع وتخصيص الموارد:** يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد مراعاة الأولويات الموضوعية في الأهداف السنوية.

(4) **بناء وهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:** فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي بحاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

(5) **الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:** لنجاح عملية تطبيق الإستراتيجية يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز الردع والعقاب، بحيث تضمن المؤسسة تغيير السلوكيات التي تعطل الإنجاز عند تطبيق إستراتيجياتها).

(6) **تسمية وتكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية:** هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي وهذا ما يتطلب (تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية، بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الاطارات البشرية المطلوبة، بيان خصائص القادة والمدبرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط).

المطلب الثالث: مزايا وأهداف الإدارة الإستراتيجية.

أولا: مزايا الإدارة الإستراتيجية: للإدارة الاستراتيجية مزايا متعددة يمكن لأي مؤسسة استغلالها نذكرها على التوالي:²

- ✓ تعتبر أداة من أدوات إدارة التغيير أو تحويل المؤسسات.
- ✓ التخطيط الإستراتيجي لا يمكن له أن ينجح بدون الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية.
- ✓ تمكن من الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية للمؤسسة سواء مادية أو بشرية.
- ✓ تجعل المؤسسة قادرة على التكيف مع بيئتها من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

¹ فاضل حنا، متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4، 2012، ص73.

² مدحت أحمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، 2009، ص06.

- ✓ تسمح بتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة بما يتعلق بالمنتج أو السعر أو الجودة أو غيرها.
- ثانيا: أهداف الإدارة الاستراتيجية: يمكن تلخيص أهداف الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية¹:
- ✓ وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قرار كبير، من توقع أحداث المستقبل والتنبؤ بمجريات الأحداث بما يمكنها من نجاح تطبيقها وبالتالي نموها وبقائها، والمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رؤية جيدة عن الأمور المستقبلية ودقة توقعاتها.
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع المؤسسات التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ولا التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكن ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناء على قرارها الإستراتيجي الذي يمكنها من التأثير على بيئتها ومن ثم يمكن للمؤسسة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقليل من أثر المخاطر البيئية وتحسين عوامل الضعف الداخلية.
- ✓ تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الاستراتيجية مركز المؤسسة التنافسي في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد على الاستفادة من مواردها الفنية والمادية والبشرية في التفوق في السوق.
- ✓ تخصيص الموارد والإمكانات: بطريقة فعالة تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة بالاتجاه الصحيح على المدى البعيد كما تساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

المطلب الرابع: مستويات الإدارة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية

أولاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية: توجد ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية نذكرها على التوالي²:

- (1) الإستراتيجية على مستوى المؤسسة " Corporate Strategy ": حيث توجد على مستوى الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ضمن الإطار الكلي للعمل، وتمثل التوجه العام للمؤسسة والذي يفترض صياغته في ضوء الفرص والتهديدات البيئية والقدرات وموارد المؤسسة الداخلية، حيث تهتم بتنفيذ الأهداف، بالإضافة إلى تطوير إستراتيجية المؤسسة التي تتضمن تطوير الخطط الإدارية الخاصة بالإدارة ومزيج النشاطات المتنوعة لغرض تحسين أداء المؤسسة، حيث تتضمن تطوير القرارات التي تتعلق بالنشاطات الأساسية للمؤسسة، بالإضافة لتوفير التنسيق مختلف الأعمال الخاصة بالمؤسسة وتشابكها يؤدي ذلك إلى تقوية التنافسية لوحدة أعمالها يصعب حلها، وضع البرامج الاستثمارية وتوزيع موارد المؤسسة عليها، بالإضافة إلى تحديد مسؤولية صياغة الإستراتيجية ووضعها.
- (2) الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال " Strategy business unites ": حيث يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الطبقة العملية التنافسية وكسب السوق بالتالي تحقيق الأرباح في مؤسسة متعددة الوحدات والأعمال. الإستراتيجية توجد فيها إستراتيجيات أعمال متعددة ففي هذا المستوى يتم صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وهذا

¹ حنان علي وحسن شوقي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، مجلد 20، العدد 84، 2014، ص68.

² وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 27-28.

وفقا لتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وفقا للإمكانات والموارد المتاحة، فهي تختار طريق المنافسة، الإستراتيجية المطبقة لتحديد الميزات التنافسية لكل مجال من المجالات الوظيفية بالإضافة إلى دعم وتأييد الإدارة العليا التي تقوم بإنجاز الأهداف الإستراتيجية.

3) الإستراتيجية على المستوى الوظيفي " Functional stratégies " : إن هذا المستوى يتم فيه تنظيم استخدام الموارد وفق خطة عملية، حيث تعطي إنتاجية عالية ضمن مختلف الوظائف داخل المؤسسة حيث يتم وضع الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى من قبل رؤساء ومدراء المجالات الوظيفية ومساعدتهم بالتنسيق مع مستوى الأعمال. والشكل التالي يوضح المستويات الإستراتيجية للمنظمة:

الجدول رقم-2- يمثل المستويات الإستراتيجية في المنظمة

| المستوى | مسؤولية تطوير الإستراتيجية | العناصر الأساسية |
|---------|--|---|
| المنظمة | الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة + المدير العام وفريقه) | <ul style="list-style-type: none"> - هيكلية محافظة الأعمال الكلية وإدارتها. - تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة. - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال. |
| الأعمال | رئيس وحدة الأعمال وفريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا. | <ul style="list-style-type: none"> - اختيار كيفية المنافسة، ونوع الميزة التنافسية المراد بناؤها. - تطوير الردود أو الاستجابات المناسبة على الظروف الصناعية التنافسية المتغيرة. - تنسيق الأدوار الإستراتيجية. - الرقابة على نمط توزيع الموارد ضمن وحدات الأعمال. |
| الوظيفي | رؤساء المجالات الوظيفية المختلفة ومساعدتهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال. | <ul style="list-style-type: none"> - تطوير الخطط الوظيفية ورفع الإنتاجية في المجال الوظيفي المحدد لغرض دعم ومساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها. - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي وزيادة قدرته على الأداء. |

المصدر: وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق ص 29.

ثانيا: الخيارات الاستراتيجية

1. الإستراتيجيات الكلية للمنظمة

تمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة ككل فتهتم بالرؤيا، الرسالة، الغايات والأهداف. وتم تقسيم هذه الإستراتيجية إلى عدة مجموعات نذكرها على التوالي:

1.1: الإستراتيجيات الكلية في إطار السوق المحلي: تمثل الإستراتيجيات الكلية مدخلا عاما لتوجيه تصرفات المؤسسة وتشير إلى كيفية إنجاز الخطط الإستراتيجية للمؤسسة ككل وهناك اثنتي عشر إستراتيجية نذكرها على النحو التالي:

- ✓ إستراتيجية النمو المتمركز "Concentration": التركيز على منتج واحد مريح باعتباره دعامة أساسية للمؤسسة.¹
- وذكر نبيل محمد مرسى في كتابه الإدارة الاستراتيجية الاستراتيجية التالية:²
- ✓ إستراتيجية تنمية السوق "Market développement": إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة من خلال التوسع الجغرافي أو من خلال عمليات الفروع، ويعد حقوق الامتياز مدخلا شائعا لتنمية السوق.
- ✓ إستراتيجية تنمية المنتج "Product développement": يقصد بها تقديم منتجات جديدة ولكن مترابطة ويمكن بيعها في الأسواق الحالية.
- ✓ إستراتيجية الابتكار "Innovation": وتعني تقديم منتجات جديدة ومتفوقة عن المنتجات الحالية المتقدمة.
- ✓ إستراتيجية التكامل الأفقي "Horizontal intégration": وتشير إلى اتجاه الشركة لزيادة طاقتها الإنتاجية في نفس مجال نشاطها الحالي، من خلال إنشاء وحدات إنتاجية داخل الشركة، الاستحواذ أو الاندماج مع شركة مماثلة بغرض الحد من ضغوط المنافسة.
- ✓ إستراتيجية التكامل العمودي "Vertical intégration": يتم هذا التكامل من خلال إنشاء وحدة داخلية لتوريد الشركة بمدخلاتها ويسمى ذلك التكامل العمودي الخلفي أو إنشاء نظام توزيع داخلي لتقريب الشركة من مستهلكيها النهائيين ويسمى ذلك التكامل العمودي الأمامي.
- ✓ إستراتيجية المشروعات المتكاملة: وتعني كيان جديد من خلال التعاون مع مؤسسة أخرى بغرض تقديم منتج جديد أو الدخول إلى سوق جديدة.
- ✓ إستراتيجية تقليص النشاط: يقصد بها مواجهة الاتجاهات السلبية في الأرباح من خلال إتباع أساليب متنوعة لتخفيض التكلفة.
- ✓ إستراتيجية البيع الجزئي أو التخلص: ويقصد به بيع أو إغلاق مجال الأعمال داخل الشركة مثل قيام إحدى المؤسسات بتنوع الأنشطة بيع شركة أو وحدة أعمال.
- أما عبد السلام أبو قحف تطرق إلى الاستراتيجيات التالية في كتابه الإدارة الاستراتيجية وإدارة الازمات نذكرها على التوالي:³
- ✓ إستراتيجية التنوع المرتبط "Related diversification": يقصد بها دخول المؤسسة في مجالات أعمال جديدة تكون مترابطة ومتوافقة مع مجال الأعمال الرئيسي لها من حيث التكنولوجيا، الأسواق، المنتجات.
- ✓ إستراتيجية التنوع الغير مترابط "Unrelated diversification": يقصد به الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسة أخرى مختلفة تماما من حيث نوعية الأعمال التي تقوم بها.

¹ أكرم أحمد طويل، علي وليد عبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد للنشر، الأردن، 2013، ص3.

² نبيل محمد مرسى خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، دار الخوارزم العلمية، الطبعة الثانية، السعودية، 2014، ص ص199-200.

³ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الازمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص300.

✓ إستراتيجية التصفية "Liquidation": ويقصد بها بيع الشركة لأصولها الملموسة وإغلاق مصانعها وهذه الإستراتيجية يمكن أن تتعرض لها أي شركة سواء كبيرة أو صغيرة.¹

2.1: استراتيجيات المزج بين المنظمات:

أ) الاستحواذ: ويقصد به الشركات عن طريق التملك، الشراء، الإتحاد، الدمج، ويوجد فيه طرفان هما (أ) الشركة الحائزة (ب) الشركة المستحوذ عليها.

وهناك نوعان من الاستحواذ²:

✓ الاستحواذ عن طريق المزج وينقسم إلى قسمين أيضا:

(1) الإتحاد: ويعرف بأنه المزج بين شركتين أو أكثر وفقا للقانون الشركات بالدولة وعن طريق حل أو إنهاء الشركات القائمة وتكوين مؤسسة واحدة.

(2) الاندماج التطوعي: يقصد به المزج بين أو ضم مؤسستين أو أكثر، حيث تظل إحدى الشركات تظل موجودة وتبتلع بقية الشركات الأخرى وتصبح الشركة الناتجة مالكة لكل الأصول.

✓ الاستحواذ عن طريق التملك ويمكن تقسيمه إلى نوعين:

(1) الشراء: ويعني قيام شركة بشراء شركة أخرى بالكامل واعتبارها أحد فروعها التابعة لها.

(2) السيطرة والتحكم: ويعني قيام شركة بالسيطرة على شركة أخرى عن طريق تملك جزء من رأسمالها مما يسمح لها بحق المراقبة والسيطرة والتحكم فيها.

✓ أنواع الاندماجات: ويمكن تقسيمها بشكل عام إلى ثلاث أنواع هي³:

(1) الاندماج الأفقي: وهو الاندماج بين شركتين أو أكثر تعملان في نفس نوع مجال الأعمال.

(2) الاندماج الرأسي: وهو اندماج بين شركتين أو أكثر تعملان في أنشطة متكاملة عموديا مثل شركة منتجة وآخر موزعة للمنتجات.

(3) الاندماج المختلط: وهو الاندماج بين شركتين أو أكثر تعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها.

ب) الاستيلاء العدائي: يحدث الاستيلاء العدائي على شركة أخرى ضد رغبة إدارتها، بسبب عدم الموافقة على السعر أو للمحافظة على استقلاليتها.⁴

3.1: استراتيجيات دخول الأسواق العالمية: لكي تتمكن المؤسسة من التوجه نحو السوق العالمية فهي تنتهج

استراتيجية من الاستراتيجيات التالية:

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في الادارة، الجمعية العربية، مصر، 2007، ص52.

² Ayesha Alam; Sana Kha ; Strategic Management International journal of BRIC Business Research Volume3 N1: 2014.

³ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الاستراتيجي، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر، 2008، ص27.

⁴ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، مرجع سابق، ص203.

أ) إستراتيجية التصدير: تبدأ معظم الشركات الصناعية في توسعها نحو الأسواق العالمية من خلال قيامها بدور المصدر، حيث يجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في الدولة المضيفة.¹

ب) إستراتيجية التراخيص: يعد التراخيص الدولي بمثابة ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي (المرخص له) من شراء حقوق تصنيع منتج شركة في موطن (دولة المرخص له) نظير أتعاب متفق عليها.

ج) إستراتيجية الامتياز: يشبه حق الامتياز التراخيص في عديد من الجوانب وعادة ما يتم إتباع التراخيص أساساً من قبل الشركات الصناعية إلا أن الامتياز يستخدم كإستراتيجية من قبل شركات الخدمات. حيث تقوم الشركة صاحبة الامتياز ببيع حقوق محدودة لاستخدام علامتها وذلك مقابل مبلغ من المال أو حصة من الأرباح وفق شروط محددة ومضبوطة وإذا أخلت الشركة لتي منحت لها التراخيص بأحد الشروط تسحب منها حق استخدام العلامة.²

د) التحالفات الإستراتيجية العالمية: ويقصد به اتفاق وتعاون بين منافسين دوليين. ويكون بين شركتين أو أكثر من الشركات الدولية نصيب في حق الملكية إلى اتفاقيات تعاقدية قصيرة الأجل حيث يتفق شركتان على التعاون بشأن مشكلة معينة.³

2. الإستراتيجيات العامة للتنافس

حيث تعرف أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة بين المنافسين.

1.2: إستراتيجية الريادة في الكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق كلفة أقل مقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل وهي توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى الخبرة أو التعلم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، سوق مكون من مشتريين واعيين تماماً للسعر.⁴

2.2: إستراتيجية التمييز: هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المنظمات عن المنظمات المنافسة الأخرى وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة للمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفر قطع الغيار التصميم الهندسي والأداء جودة غير عادية، اعتمادية المنتج، الريادة، التكنولوجيا، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خطأ متكاملًا من المنتجات، سمعة جيدة، تزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.⁵

3.2: إستراتيجية التركيز: وتهدف إستراتيجية التركيز والتخصيص في قطاعات سوقية معينة إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع تنافسي أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة

¹ مرجع سابق، ص 203.

² Andrew R. Fredna ; Franchise Growth Strategies; 2003; arfatty@ att. net

³ عبد السلام أبو فحف، أساسيات وإستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، مصر، ص 370.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص 693.

⁵ بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة المنظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 61.

التركيز على سوق صغير في محدودة أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هو التخصص في خدمة نسبية معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وخدمة هذا السوق الضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة.¹

3. الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي: التعامل مع الوظائف الإدارية بطريقة استراتيجيه معناه أن تنمي إمكانات متميزة بحيث تزيد عن مجالات التميز لمنافسة في السوق وهو التعامل مع الوظيفة الإدارية كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

1.3: إستراتيجية التمويل: حيث تتكون هذه الإستراتيجية من الاستخبار المالي، الموازنة الرأسمالية، الاندماج والاستحواذ والبيع، إدارة حقوق الملاك وسياسة التوزيعات، تمويل الاقتراض طويل الأجل، إدارة رأسمال العامل، إدارة المخاطر. أما مؤشرات الأداء فتتمثل في: مؤشرات سوق المال، مقاييس الربحية، مقاييس الخطر، تكلفة الأموال، النمو.²

2.3: إستراتيجية الموارد البشرية: حيث تتكون هذه الإستراتيجية من رضا الوظيفة، أداء الوظيفة، معدل الدوران، الغياب، الدافعية، الضمان الوظيفي، توقعات المسار الوظيفي، الإجهاد النفسي، الظروف الصحية، الدخل.³

3.3: إستراتيجية التقنية: حيث تتضمن معدل الابتكار التقني، إنتاجية البحوث والتطوير، معدل العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير، الموارد المخصصة للبحث والتطوير، معدل تقديم منتج جديد، التوزيع المعتمد على التقنية.⁴

4.3: إستراتيجية الشراء: مؤشر أداء التكلفة، مؤشر أداء الخدمة، مؤشر أداء الجودة، العلاقات مع الموردين.⁵

خامسا: إستراتيجية التسويق: إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية السعر، إستراتيجية الإعلان والتوزيع.⁶

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي

لقد أدركت الإدارة في المؤسسات المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمن الاستمرار فقد اهتمت الفواصل الزمنية والمكانية بين الأسواق وتطورت التكنولوجيا بشكل غير مسبوق وزادت شدة المنافسة وتعددت أشكال المنتجات واستراتيجيات التسويق وتغيرت حاجات ورغبات العملاء وأصبح الأخذ بالفكر الاستراتيجي ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والاستمرارية، حيث أن الوضع القائم في أي مؤسسة ما هو إلا الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانيات وخصائص المؤسسة والمؤشرات البيئية.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتقييم الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص46.

² أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة، مصر، 2006، ص230.

³ خضير كاضم حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص46.

⁴ محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011، ص19.

⁵ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص233.

⁶ حويش كمال، بعداش عبد الكريم، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 2004، ص11.

المطلب الأول: مفاهيم حول التشخيص

أولاً: تعريف التشخيص الاستراتيجي: لقد تم تعريف التشخيص الاستراتيجي على النحو التالي:

أنه تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة 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 للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".¹

ثانياً: الخصائص البيئية التي تساعد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الخارجية بفعالية أكبر: إن بيئة المؤسسة تتميز بالتفرد والتميز حيث تختلف المؤسسات فيما بينها سواء في المتغيرات الداخلية أو الخارجية وطريقة تأثير هذه المتغيرات، فلكل مؤسسة خاصيتها وهذا ما يطلق عليه التفرد والتميز. بالإضافة إلى تغير البيئة وعدم ثباتها حيث أن البيئة ذات طبيعة ديناميكية. إن المتغيرات البيئية يصعب السيطرة والتحكم فيها مثل التغيرات في الطقس يصعب التوقع بها إلا في الأجل القصير فقط وهذا خارج سيطرة الإدارة أما المتغيرات السياسية والاقتصادية فيمكن التوقع ببعضها والتأثير النسبي في البعض الآخر. إن التداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية والتأثير المتبادل بينها يصعب الفصل فيه حيث أن العوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والعكس ولذا يصعب الفصل بينها ومعرفة من هو السبب ومن هو المتسبب.²

ثالثاً: خصائص التشخيص الاستراتيجي: التشخيص الجيد هو الذي يتضمن مجموعة من الخصائص الشاملة والواضحة والصارمة وفي نفس الوقت مرنة التي تمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة التي تتماشى مع مختلف تغيرات المحيط، فهي تعتبر استكشافية تمكن من استكشاف العوامل المخبئة والتي تسمى بالعوامل المفتوحة مفتوحة تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثاً عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تمتلك تأثيرات ايجابية أو سلبية على نمو المؤسسة، الاستمرارية والديمومة ذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية.³

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية

أولاً: تعريف البيئة الخارجية: هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على المؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات و المتغيرات العامة والخاصة. ويعتبر دراسة محيط المؤسسة جانب هام في التحليل

¹ ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، التحليل الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، على الساعة 11: 48، يوم، 2017/5/9
www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture

² عبد السلام أبو جحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص 113_114.

³ بلقيدوم صباح، أثر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013، ص 79.

الاستراتيجي ويهدف هذا التحليل إلى معرفة أهم اتجاهات القوى الموجودة في المحيط، وهذه الاتجاهات تمثل إما فرصة "Opportunité" متاحة يجب استغلالها لتحقيق التفوق التنافسي، أو تهديداً "Menace" يجب تجنبه أو مواجهته¹.
ثانياً: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية: يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل عامل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية على تحديد العديد من النقاط أهمها:²

- ✓ الأهداف التي يجب تحقيقها حيث دراسة البيئة الخارجية تساعد المؤسسة على وضع الأهداف.
 - ✓ الموارد المتاحة حيث تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة على بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن أن تحقق تلك الاستفادة.
 - ✓ النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة حيث تساهم دراسات البيئة على تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها.
 - ✓ أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي حيث تساهم دراسة البيئة في تحديد سمات المجتمع والزبائن التي ستقابل معها المؤسسة. حيث يفيدنا هذا في تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمؤسسة اغتنامها والمخاطر التي يجب على المؤسسة تجنبها أو علاجها.
- ثالثاً: البيئة العامة: حيث تتضمن المتغيرات التالية:

- (1) المتغيرات الاجتماعية والحضارية: إن للمتغيرات الاجتماعية والحضارية عناصر يجب التطرق إليها نذكرها على التوالي³:
 - ✓ المتغيرات السكانية: حيث تؤثر الزيادة السكانية على المنظمة حيث يزيد الطلب على المنتجات كلما كان هناك زيادة في عدد السكان والعكس صحيح، وإن تعدد الفئات في المجتمع (كبار، شباب، أطفال) يؤدي إلى تغير وتعدد في المنتجات وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى استخدام إستراتيجية التنوع بدلا من التركيز على منتج واحد.
 - ✓ دور المرأة في المجتمع: إن المرأة تؤثر كثيرا في المجتمع ومنه التأثير في المؤسسة لأن المؤسسة جزء من المجتمع فكلما خرجت المرأة وتحررت كلما تغيرت الأسواق وتغيرت الأفكار كلما أثر ذلك على المؤسسة تأثيرا إيجابيا دفع بها إلى أخذ الحذر الكبير عند طرح المنتج، لأن المرأة أصبحت واعية لذا يجب أن تكون المؤسسة مدركة للوضع واستيعابه وأيضا يمكن استغلال الجانب الآخر من المرأة وهو التهور وعدم تدقيقها في المنتجات وتعتمد على الشكل والأقويل فقط فعلى المؤسسة دراسة الجانبين والموازنة بينهما واستغلال هذه الفرصة أحسن استغلال.

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، 2007، ص 39

² بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 141-242

³ إسماعيل محمد سيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 100-103.

- ✓ ارتفاع مستوى التعليم: لابد أن ارتفاع المستوى التعليمي لدى الأفراد له أثر كبير على المؤسسة فهو يزيد من نسبة العاملين ومنه زيادة القدرة الشرائية ومنه زيادة الطلب على المنتج ومنه زيادة الإنتاج. ومن جهة ثانية فإن المجتمع المتعلم يصعب التلاعب به أو غشه في السلع لذا على المؤسسة التنبه إلى هذا الأمر وأخذ به عين الاعتبار.
- ✓ الأطر الأخلاقية: أو ما يطلق عليه الجانب الأخلاقي أو ضمير المؤسسة في تقديمها للمنتج وفي تعاملها مع أفرادها داخل المؤسسة أو خارجها سواء مع المنافسين أو الموردين... إلخ فهي يجب أن تتعامل بضمير وأن تتعامل بصفة جيدة مع الجميع وتتجنب كل أنواع الخداع والغش لأن سمعة المؤسسة وسلوكها هو الذي يحدد اتجاهها ويجلب لها الزبائن ويدر ذلك عليها بالأرباح على المدى البعيد.
- (2) البيئة السياسية والتشريعية: إن المؤسسات تعمل في بيئة محطة بالسياسة والقوانين التي تحكم المجتمع ومنها المؤسسة في حد ذاتها فهي تخضع للقوانين وتمشي حسب سياسة الدولة التي تتواجد بها. فالدولة هي التي تصدر القوانين والتشريعات وتعطي الدعم للمؤسسات لتنشط داخل وخارج الوطن لذا يجب على المؤسسات احترام هذه القوانين والمشي تحت ظل سياسة البلاد ومن أمثلة القوانين¹:
- ✓ قرار منع أو تنظيم أو إتاحة شراء بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إما إيجاباً أو سلباً على عمل المؤسسات.
- ✓ قرار التحول إلى خصخصة قطاع الأعمال وما يرتبط به من قوانين المؤسسة.
- ✓ قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المؤسسات.
- ✓ قوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والقروض والإعفاءات.
- (3) المتغيرات الاقتصادية: تعتبر المتغيرات الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الهامة المؤثرة على المؤسسات من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها ومن هذه المتغيرات الاقتصادية: معدلات النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف... إلخ².
- (4) المتغيرات التكنولوجية والفنية: وتعني الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لانجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غير ملموسة والاختراعات الجديدة... إلخ بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ شكلاً أكثر من الأشكال التالية³:
- ✓ ظهور منتجات أو خدمات جديدة.
- ✓ ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج والتسويق واستخدام الموارد.
- ✓ اختفاء سلعة معينة أو ظهور سلع بديلة، ابتكار مواد خام جديدة.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص ص 83-84.

² Agro-valu chain analysis and development astaff working paper, untted nations industrial development organization, 2009.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 66.

✓ اتساع الأسواق.

رابعاً: تعريف البيئة الصناعية: من إسهامات بورتر هي القوى التنافسية الخمس والهدف منها دراسة استخدام هذه القوى لتطوير تنافسية المؤسسة لتمكينها من هزيمة الشركات المنافسة ومعرفة كيف يجب تنظيم وتشكيل إستراتيجية لتطوير الفرص المتاحة في البيئة

وحماية نفسها من المنافسة من التهديدات وبورتر وصف نفسه بالحدز¹.

وستتطرق للقوى الخمس لبورتر التي تتكون من:

(1) القوة التفاوضية للموردين: حيث يهتم صانعو الإستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التجهيز وبصورة خاصة كلفة ونوعية العناصر أو الموارد أو المنتجات المستخدمة والتغير التكنولوجي لهذه المواد في المستقبل القريب على الأقل.²

(2) القوة التفاوضية للعملاء: تتعاطم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون بضاعة المشتري مكثفة وتمثل حصة مهمة في حجم الأعمال ككل، وعندما يستطيع العملاء فعليا تحقيق التكامل الخلفي ونقل قوة المشتري، عندما تكون صناعة التنافسية وتكلفة التحول إلى الموارد البديلة مرتفعة جدا أو عندما تمثل مواد أو أجزاء المنتجات نصف مصنعة للمجهاز عنصر أساسي لا غنى عنه في عملية الإنتاج، أو إذا استطاع المجهز تحقيق تكامل أمامي لدعم صناعته.³

(3) شدة المنافسة في الصناعة: وتمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوي التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد درجة المنافسة توجد أربعة عناصر رئيسية هي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق وتميز المنتج، التمرکز بين المنافسين.⁴

(4) المنافسين في نفس القطاع (منافسين مباشرين): في كل صناعة توجد العشرات أو المئات من المؤسسات التي تقوم بتصنيع المنتجات المتشابهة أو البديلة، طبعا ليس كل هؤلاء منافسين متساوين في الأهمية وفي حجم التأثير، حيث يوجد دائما المنافس الرائد الذي يتمتع بموقع القيادة في السوق أمثال المنظمات الصناعية الكبرى، إن معرفة استراتيجيات المنافسين الكبار وتحليل نقاط القوة والضعف الموجودة تمكنها من المنافسة والتقدم.⁵

(5) تهديد دخول المنافسون الجدد: وتتمثل في⁶: يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة، وأن دخول منافسا جديدا أو أكثر يمثل تهديدا

¹ Richard Lynch, corporate strategy ,Fourth EDITION,2006 ,p94

² بلال خلف السكارنه، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الاردن، 2015، ص151.

³ محمد حنفي محمد نور، أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة اعمال، جامعة النيلين، 2010، ص79.

⁴ بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص151.

⁵ نفس المرجع، ص152.

⁶ فاضل محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مراحل أمثلة قضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص

135-136.

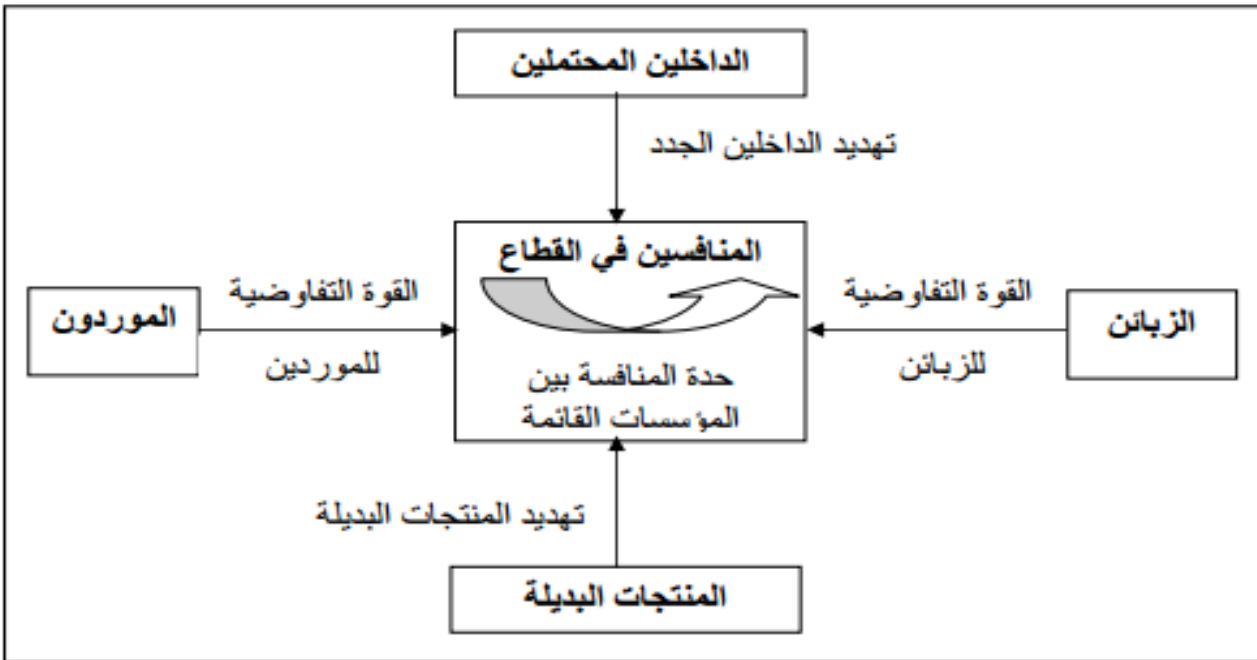
واضحاً للشركات القائمة حالياً، ومن ثم لن يؤدي ذلك إلى زيادة حدة المنافسة وخفض المبيعات والحصة السوقية فحسب بل سيؤثر في هيكل الأسعار وبدوره يؤثر في الأرباح، ويتوقف هذا التحديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة وعلى ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى. فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون بأن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسون الجدد من دخول الصناعة وتحقيق نجاح في أعمالهم وزيادة حصتهم السوقية وتحقيق الأرباح لشركاتهم.

عوائق دخول المنافسين الجدد: إن بورتر حدد العوائق في سبعة عوائق هي:

- ✓ الولاء للعلامة.
- ✓ ميزة الكلفة المطلقة.
- ✓ اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة.
- ✓ تكاليف التحول.
- ✓ الدخول إلى قنوات التوزيع.
- ✓ سياسية الحكومة.
- ✓ المتطلبات الرأسمالية.

والشكل التالي يوضح القوى التنافسية لبورتر:

الشكل رقم (1): يوضح القوى الخمس لبورتر



المصدر: سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاستراتيجية، جامعة بوزياف بمسيلة، 2006، ص 22.

المطلب الثالث: تشخيص البيئة الداخلية

أولاً: تعريف البيئة الداخلية: هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغيرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن القيادة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية كبيرة، ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وامكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها.¹

ثانياً: أسباب التحليل الداخلي: تقوم المؤسسة بالتحليل الداخلي للأسباب التالية:²

- ✓ تحديد الموارد والكفاءات والاختصاصات الأساسية التي يتم تطويرها واستغلالها.
 - ✓ لتقييم مدى فعالية تنظيم أنشطة ذات قيمة مضافة.
 - ✓ تحديد نقاط الضعف لمعالجتها في المستقبل وتحديد الإستراتيجية وتنفيذها.
 - ✓ تقييم أداء المنتجات.
 - ✓ تقييم الأداء المالي، ولاسيما بالمقارنة مع المنافسين.
 - ✓ تقييم إمكانات الاستثمار إذا وجدت وإجراء العمل على التمويل من مصادر خارجية.
 - ✓ تقييم مدى ملائمة وجدوى قبول الإستراتيجيات المستقبلية.
- وللقيام بالتحليل الداخلي هناك عدة مداخل نذكر منها :

1) مدخل الوظائف الإدارية:

أ) التخطيط: حيث عرف التخطيط على أنه العملية التي تسلط فيها الأضواء على طموحات الموظفين وأهدافهم وتعمل على تلبيتها لأن الموظفين هم رأس المال المؤسسة، فتفتح لهم أبواب التدريب والإبداع وتغير الوظيفة.³ ويتم التخطيط من خلال:

- ✓ اتخاذ القرارات حول الأهداف المحددة والميزانيات والوسائل المتفق عليها.
- ✓ تجميع المعلومات والعقول والعضلات، هذا يعني الشمولية والعمق والعمل الجماعي والموضوعي.
- ✓ التركيز على خدمة العملاء من خلال اقتناص الفرص.

ب) التنظيم: حيث تم تعريفه على أنه ذلك الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق الهدف. كما عرف على أنه عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات.⁴

وللتنظيم خصائص تساعد في عملية التحليل الداخلي نذكرها على التوالي:

¹ علي بشار أعوان، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صناع القرار، دار ناشري للنشر الالكتروني، 2011.

² David Gambell ,George Stonelueuse, Bill Houston Business strategy, second edition 2002, Britain, Butterworth Heineman publication,p32

³ عبد الدويهي، التخطيط الاستراتيجي، شبكة الألوكة، 2013، ص ص 13-15 .

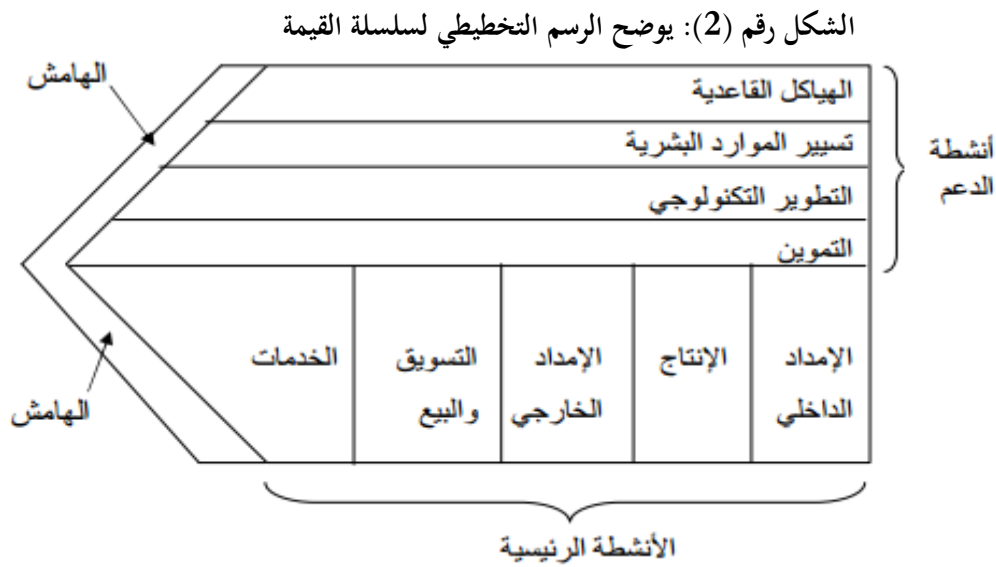
⁴ سعيد سالم عرفة، إدارة التغيير، الرابطة، 2012، ص ص 69-72.

- ✓ وحدة الأمر وهي أن يتلقى المرؤوس الأوامر مباشرة من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر.
- ✓ التسلسل الرئاسي وهو التسلسل الوظيفي يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويوضح اتجاهات خطوط السلطة.
- ✓ النطاق المناسب للإشراف: وهو العدد الأمثل من المرؤوسين الذين يستطيع أن يشرف عليهم الرئيس بكفاءة.
- ✓ تفويض السلطة: أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى عدد من مرؤوسيه.
- ✓ الوضوح في تحديد المسؤوليات وهذا لتجنب الفوضى والتضارب بين نواحي النشاط.
- ✓ المرونة والبساطة أي أن يقبل التنظيم التعديل وفقا لمقتضيات التطور ويجب أن يكون بسيطا.
- ✓ شبكة فعالة للاتصالات وجود خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل أفراد المؤسسة ورسم الطرق لعلاقات التعاون بين العاملين في مستوى إداري واحد أو متقارب.
- ج) التوجيه: الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك وللتوجيه ثلاثة ركائز أساسية:¹
- ✓ القيادة: تتضمن قدرا كبيرا من التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة وهو الشخص الذي يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على الجماعة في موقف معين والقيادة يجب أن تتوفر على العناصر التالية لكي تكون قوية وهي السلطة الرسمية والتي تضم قوة المكافأة، قوة الإكراه، السلطة القانونية، قوة التأثير والتي تضم قوة التخصص، قوة الإعجاب.
- ✓ الاتصال: يجب على المؤسسة أن تتوفر على اتصال فعال يعتمد على معرفة ما هو مطلوب وإيصاله بوضوح.
- ✓ التحفيز: يجب على المؤسسة التمتع بنظام تحفيز وذلك باعتمادها على: إشعار المرؤوسين بأهميتهم، استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، ضرب المثل للمرؤوسين ويكون القائد هو المثل لهم، منح الأجر العادل التوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية، توفير الاستقرار للعاملين، توفير الحوافز المعنوية، العمل على توفير علاقات طيبة بين العاملين ومنه بناء وحدة اجتماعية متكاملة في المؤسسة، السماح لهم التعبير عن رأيهم من خلال توفير الوسائل المناسبة للاتصال.
- 2) سلسلة القيمة: تم إنشاء سلسلة القيمة كمصطلح من قبل بورتير سنة 1985، وتستخدم سلسلة القيمة لتصنيف الأنشطة ذات الصلة استراتيجيا من اجل فهم سلوك التكاليف والمصادر الموجودة والمحتملة للتمايز، وتتكون سلسلة القيمة لبورتير من مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها للتصميم وإنتاج وتسويق وتقديم ودعم منتجاتها، وبورتير ميز بين الأنشطة الرئيسية وأنشطة الدعم.²
- حيث يركز مفهوم سلسلة القيمة على محورين أساسيين هما:

¹ بشير العلق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار البازوري، الأردن، 2009، صص 30-36.

² value chain management in the chemical industry <http://www.Springer.com>. p11

- تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة.
 - تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- وهناك ثلاثة عوامل تؤثر على تقسيم سلسلة القيمة وهي:¹
- ✓ حدوث اختلاف في سلوك أو مسببات التكلفة لهذه الأنشطة.
 - ✓ إذا كانت هذه الأنشطة تخلق درجة عالية من التمايز مما يؤدي إلى إنتاج منتج يضيف قيمة للزبائن.
 - ✓ إذا كانت هذه الأنشطة تضيف قيمة عن طريق المنافسين بطرائق وأساليب جديدة.
- والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة



المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 28.

وتتكون سلسلة القيمة من مجموعتين من الأنشطة نذكرهما على التوالي:

1. الأنشطة الأساسية أو الأولية: وتتكون من
 - ✓ الإمدادات الداخلية: أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات.
 - ✓ العمليات: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختيار، التسهيلات.
 - ✓ المخرجات من المنتجات: أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.

¹ محمود أحمد إبراهيم، التحليل الاستراتيجي للتكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ودعم الميزة التنافسية، مجلة تنمية الراقدن، العدد 101، مجلد 32، سوريا، 2010، ص ص 84-85.

- ✓ المبيعات والتسويق: أنشطة مرتبطة بتقديم الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع، الحصاص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.
- ✓ الخدمة: أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، وتعديل المنتج.
- 2. الأنشطة الداعمة أو المساعدة: وتتكون من:
 - ✓ البنية الأساسية للمؤسسة: تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.
 - ✓ إدارة الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الموارد البشرية، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.
 - ✓ تنمية التكنولوجيا: أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
 - ✓ الشراء: أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.
- 3) مدخل الكفاءات: يتكون مدخل الكفاءات من العناصر التالية:
 - ✓ رأسمال الفكري: المعرفة هي المورد الأساسي، والمؤسسات القائمة عليها تنشئ القيمة عن طريق المعارف وتحويلها إلى أشكال أكثر فائدة، الرأسمال الفكري أصبح ثروة حقيقية للمؤسسات والمصدر الأساسي للميزة التنافسية. حيث عرفه "HAMAL" بأنه "قدرة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها تحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المضافة للمشتري وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية"¹.
 - ✓ الرأسمال البشري: "يمثل مجموعة المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الأفراد أو جماعة عمل معينة وبالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلفة الطاقات والإبداعات وجميع الصفات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة"².
 - ✓ الرأسمال الهيكلي: هو قدرات المؤسسة التنظيمية التي تشمل قواعد البيانات، البحث والتطوير، الهيكل التنظيمي، لوائح وإجراءات التشغيل التي تساهم في إخراج المكنون الفكري المتولد من رأسمال البشري لخدمة مصالح المؤسسة الداخلية والخارجية. وقد عرفه
 - " MCELROY " بأنه "كل الأشياء التي تدعم رأسمال البشري لكنه يبقى في المؤسسة عندما يترك الأفراد المؤسسة ويذهبون إلى بيوتهم"³.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الالاموسات، الأردن، دار البازوري، 2010، ص125.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، دار الجمعية، 2003، ص364.

³ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، الأردن، دار النهج للنشر والتوزيع، 2007، ص224.

✓ الرأسمال الزبوني: "يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردین المعول عليهم والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة بها. حيث يتميز رأسمال الزبوني في خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة اختراق الأسواق عمليات إدارة الزبائن، تنمية العلاقة مع الزبائن الحاليين وترسيخ علاقات حقيقية مع أصحاب المصالح الخارجيين"¹.

(4) **مدخل ثقافة المؤسسة:** حيث تعتبر أنها مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميزاً معيناً في عمل الأشياء. إن الثقافة التنظيمية القوية يمكن أن تكون مصدر للميزة التنافسية من خلال تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال الاتصال والعمل معاً، تحقيق التكيف بين العاملين في المؤسسة والبيئية الخارجية ذات الصلة، تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمؤسسة تواجداً ونموها.²

إن للثقافة التنظيمية مكونات تساعد على عملية التحليل الداخلي نذكرها على التوالي:³

✓ القيم التنظيمية: وتعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين.
 ✓ المعتقدات التنظيمية: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة تنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومنها المشاركة في صنع القرار.

✓ الأعراف التنظيمية: وهي المعايير التي يلتزم لها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.

✓ التوقعات التنظيمية: ويمثل التعاقد النفسي الذي يتم بين المؤسسة والموظف وما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، حيث يتم توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد والعامل النفسية والاجتماعية.

(5) **مدخل الموارد:** وهي مجموعة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة والتي تمكنها من تنفيذ مشروعات تعمل على تحسين المستوى المعيشي للفئات المستهدفة وتمكنهم من أداء أدوارهم بفعالية في تنمية المجتمع فهي عبارة عن موارد بشرية، موارد عينية، موارد نقدية، موارد معرفية، موارد طبيعية.⁴

ويعتبر المورد مورداً أساسياً في المؤسسة إذا امتلك الخصائص التالية:

- ✓ القيمة: وهو امتلاكه لقيمة تنافسية.
- ✓ الندرة: وهو أن يكون ملكاً للمؤسسة فقط ولا يمتلكه المنافس.
- ✓ التقليد: أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المنافس.

¹ مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأسمال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص 175.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 106.

³ خضير الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء، الأردن، 2009، ص 226.

⁴ دليل الجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات غير حكومية، ص 50

✓ القدرة على التنظيم: وهو استغلال المورد من طرف المؤسسة بشكل جيد وتوفير كل المتطلبات لاستغلاله أحسن استغلال.

حيث يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد وتحقيق ذلك من خلال إحلال وتحديد الاستثمارات للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد وبهدف توسيع الميزة التنافسية وزيادة مجموعة الفرص الإستراتيجية.¹ وتتحقق الميزة التنافسية على مدى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من خلال مواردها وقدراتها ونجاح المؤسسة لا يتواجد في محيطها الخارجي بل ضمن مواردها ومهاراتها التي تحسن استغلالها فعليه فإن الميزة التنافسية تنشأ ضمن المؤسسة ومواردها الداخلية أي اكتشاف الموارد والمهارات الجوهرية الخاصة بالمؤسسة التي تستطيع إنشاء أرباح لها.

المطلب الرابع: تحليل محفظة الأنشطة

أولاً: تحليل محفظة الأنشطة: يقصد بتحليل محفظة الأنشطة تلك الوسيلة التي تساعد المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لها، وأن تحدد ما الذي نفعه إزاء كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجية للمؤسسة.² ثانياً: أدوات التشخيص الاستراتيجي: للقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي نستخدم الأدوات التالية:

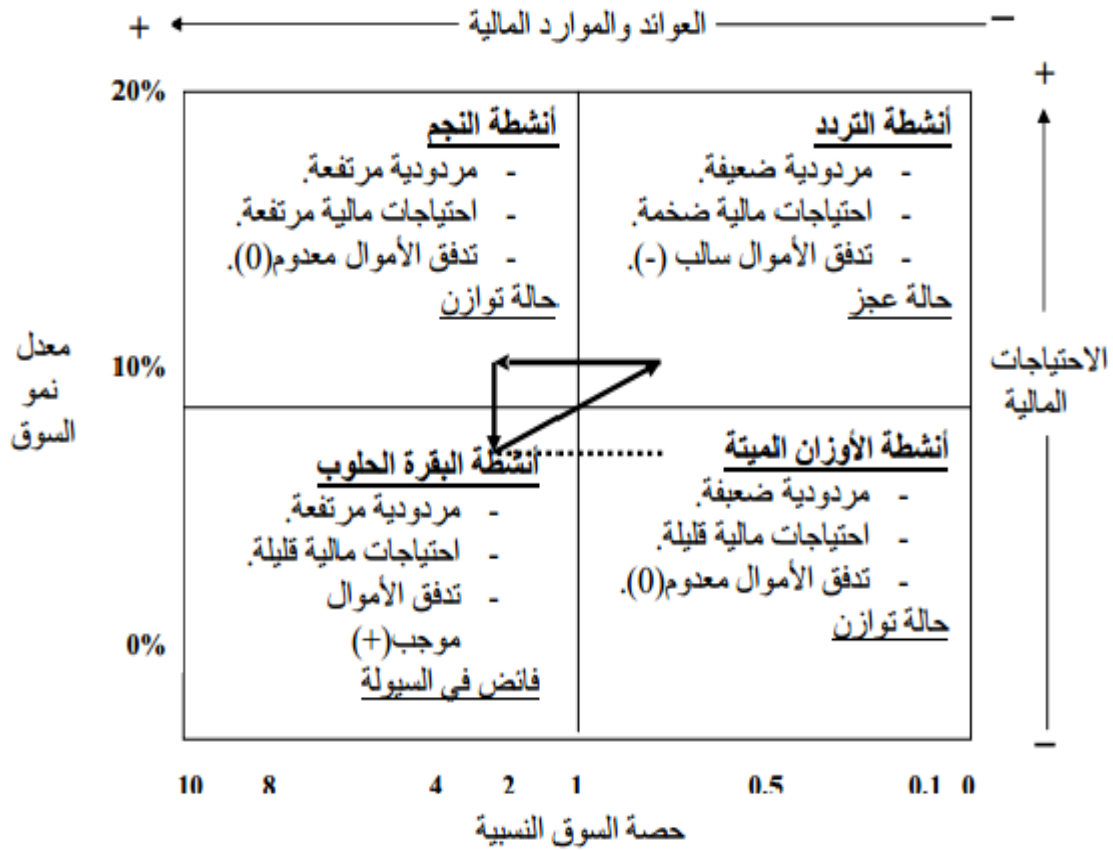
(1) BCG: يستخدم نموذج بوسطن في المؤسسات متعددة المنتجات والتي ينافس كل منتج أو نشاط صناعة مختلفة وسوق مختلفة والنموذج يعبر بياناً عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة التي ينتمي إليها والاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، وبالتالي BCG يسمح للمؤسسة بتقييم الوضع التنافسي الاستراتيجي لكل منتجاتها مقارنة مع بقية المنتجات والأنشطة.³ وترتكز على بعدين هما الحصة النسبية للمؤسسة في السوق ومعدل نمو السوق. والشكل التالي يوضح مصفوفة BCG:

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص 114-115.

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 189.

³ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الزمان، الأردن 2014، ص 24.

الشكل رقم (3): مصفوفة BCG



المصدر: محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 24

- ✓ أنشطة التردد: تكون الحصة السوقية منخفضة ومعدل النمو مرتفع مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، احتياجات للتمويل مرتفعة وتتميز الأنشطة ب: انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بمنافسيها، تناقص الأرباح، إقبال العملاء على منتجات المنافسين.
- ✓ أنشطة النجم: تكون درجة نمو النشاط عالية وحصة المؤسسة مرتفعة على الرغم من حجم المبيعات الذي تحققه هذه الأنشطة إلا أنها لا تحقق ربحاً عالياً للمؤسسة ويرجع ذلك إلى الإنفاق الكبير، تخفيض الأسعار من أجل محافظة على حصة المؤسسة أو زيادة منع دخول المنافسين.
- ✓ أنشطة البقرة الحلوب: تتميز بحصة سوقية كبيرة ومعدل نمو منخفض وتشير إلى أنه لا حاجة للاستثمار لأن الأنشطة معروفة وذات مردودية عالية ويجب على المؤسسة المحافظة على هذه الأنشطة لتجني ثمار الاستثمار لأطول فترة ممكنة وينصح باستثمار هذه الأموال للأنشطة التي تحتاج إلى تمويل أنشطة التردد وأنشطة النجم،
- ✓ أنشطة الأوزان الميئة: حصة المؤسسة في السوق منخفضة ومعدل نمو السوق منخفض وتكون هذه الأنشطة في نهاية حياتها وتكون تكاليف مرتفعة من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة وتصفيتها.

- (2) نموذج "ADL": وسمي نسبة للشخص الذي قام بتطويره " Arthor D Little " ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسات لإيجاد إستراتيجية المحفظة ويقوم على بعدين هما:
- دورة حياة النشاط أي درجة نضج النشاط الذي يمر بعدة مراحل وهي توافق مراحل دورة حياة المنتج (الانطلاق، النمو، النضج، التدهور).
 - الوضعية التنافسية وهي تعكس قوة المنافسة مقارنة بمنافسيها وتتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي.
- الاستراتيجيات المناسبة لهذا النموذج هي:
- في نموذج ADL يوجد هناك 20 وضعا يمكن أن تحتله أنشطة المؤسسة ويمكن تلخيصه في 4 وضعيات:¹
- ✓ وضعية التطور الطبيعي: إن تواجد الأنشطة في مساحة التطور الطبيعي يعني هذا أنها في وضعية جد جيدة تتميز بمرودية عالية وخطر المنافسة ضعيف مما لا يستدعي من المؤسسة أي إجراء بل تترك الأنشطة تتطور طبيعيا.
 - ✓ وضعية التطور: تقوم المؤسسة بانتقاد بعض الأنشطة الإستراتيجية وتوجه الموارد الضرورية لها للوصول إلى الخانة المرغوب فيها.
 - ✓ وضعية إعادة التوجه: تقوم المؤسسة بإعادة توجيه بعض الأنشطة التي تأمل مواصلة نشاطها.
 - ✓ وضعية التخلي: تقوم المؤسسة بالتخلي عن مجالات أنشطتها الإستراتيجية التي تتعرض إلى خطر المنافسة بشكل كبير بالإضافة إلى المردودية الضعيفة.

الشكل رقم (4): نموذج ADL

جاذبية الصناعة

| | | انطلاق | نمو | نضج | زوال | | |
|---------------|----------------|----------------|-------------|-----|------|---|------------|
| وضعية المؤسسة | الخطر التنافسي | | | | | - | |
| | | | تطوير طبيعي | | | | مسيطرة |
| | | تطوير التفاضلي | | | | | قوية |
| | | إعادة التوجيه | | | | | مقبولة |
| | | تخلي | | | | | غير مقبولة |
| | | | | | | | هامشية |
| | | | | | | | المردودية |
| | | | | | | | + |
| | | | | | | | - |

المصدر: براهيمي نجاة، نفس المرجع، ص 72.

¹ براهيمي نجاة، مساهمة تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأنشطة في الصناعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007، ص 71.

3) مصفوفة "Mckinsey": حيث تهدف هذه الطريقة إلى تقديم صورة مفصلة، وأكثر وضوحاً لحقيقة المؤسسة بواسطة مصفوفة ذات بعدين نذكرهما على التوالي:¹

✓ يشير البعد العمودي إلى الوضعية التنافسية ويعبر عنها بمحصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي... الخ.

✓ يشير البعد الأفقي إلى جاذبية القطاع حيث يقاس بحجم السوق، الأسعار المطبقة، أفاقه التكنولوجية، أهمية الاستثمارات... الخ.

إن هذه المصفوفة تمكن من الكشف عن الوضعيات الممكنة، من خلال التوليف بين درجة الموقع التنافسي ودرجة جاذبية القطاع. ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب قصد الحيازة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين والاستفادة من الفرص المتاحة.

ففي القطاع جاذب وعندما يكون لدى المؤسسة مجال نشاط استراتيجي في وضعية تنافسية جيدة تنصح المصفوفة بالاستمرار في الاستثمار من أجل المحافظة على الموضع الريادي لها، أما في الحالة التي تكون فيها الوضعية التنافسية متوسطة لكن القطاع جاذب جداً أو عندما تكون الجاذبية للقطاع متوسطة لكن وضعية مجال النشاط قوية، فإنه على المؤسسة أن تستثمر بانتظام وبدرجة عقلانية، أما بالنسبة لمجالات النشاط التي تقع على قطر المصفوفة فإنه ينصح بانتقاء وذلك باختيار تخصيص الاستثمار فقط على المنتجات والأجزاء من السوق الأكثر ربحية للمؤسسة.

الشكل رقم (5): مصفوفة الماكيزي

| | | جاذبية الصناعة | | |
|-------------------|--------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| | | قوية | متوسطة | ضعيفة |
| الوضعية التنافسية | قوية | البقاء في وضعية السيطرة بالتكاليف | البقاء واتباع وضعية النمو | مردودية مرتفعة |
| | متوسطة | تحسين الوضعية | مردودية متوسطة | الانسحاب الانتقائي (التجزئة) |
| | ضعيفة | التنازل والتخلي | الانسحاب التدريجي والانتقائي | التنازل عن الاستثمار |

المصدر: الشين فيروز، نفس المرجع.

4) مصفوفة "SWOT": وهي أحد الأدوات المهمة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المؤسسات في تحليل سياستها الإستراتيجية وتحديد الخيار الاستراتيجي. وتعد مدخلا لتحليل البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المعرضة أمام المؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف.

¹ شين فيروز، محاضرات سنة ثانية ماستر مقياس حافظة الانشطة الاستراتيجية، تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017.

"SWOT" وهو اختصار للكلمات الأربعة: التهديد "THREATS"، الضعف "WEAKNESSES"، القوة "STRENGTHS"، الفرص "OPPORTUNITIES".¹

إن هذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف على وفق المصفوفة وتعمل على تصنيف العوامل الداخلية والخارجية إلى عوامل لا تخضع لرقابة وتحكم المؤسسة وعوامل تخضع لرقابة وتحكم المؤسسة عوامل ترغب فيها المؤسسة وعوامل لا ترغب فيها المؤسسة.

✓ الفرص البيئية: توجد في بيئة عمل المنظمة ولها أهمية كبيرة على تطورها ومصيرها واغتنام تلك الفرص ويعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة بأنها ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المنظمة.

✓ التهديدات البيئية: قد عرفت بأنها ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في البيئة الخارجية وتمثل التهديدات عوائق تجعل المنظمة غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها وتمثل دخول منافسين جدد أكبر التهديدات للمنظمة فضلا عن قوة المساومة لدى المشتريين الرئيسيين فضلا عن التغيرات التكنولوجية.

✓ نقاط القوة: صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطىها ميزة عليهم.

✓ نقاط الضعف: بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: أساليب التوقع بالأحداث المستقبلية: وتتضمن مايلي²:

(أ) العصف الذهني: هو أسلوب غير كمي يقوم على التفكير والخيال الواسع، حيث تقوم على الخبرة بالموقف وهي لا تترك الفكرة لدى صاحبها فهو يقوم ببعثها على الفور دون التفكير.

(ب) الاسترشاد باتجاهات السوق: يتم تقدير المبيعات مستقبلا على أساس بيانات عن مبيعات سابقة وأراء وتقديرات رجال البيع والعملاء عن اتجاهات السوق.

(ت) تقديرات الإدارة العليا: تتمثل هذه الطريقة للتوقع في تشكيل مجموعة صغيرة من المديرين (كفريق عمل) بمستوى الإدارة العليا ويجمع هذا الفريق ليولد توقعات وتقديرات معينة، مستخدما معلومات من مختلف قطاعات المنظمة.

(ث) بحوث السوق: يتم تقدير المبيعات مستقبلا على أساس استقصاء مندوبي البيع لأراء عينة من عملاء.

(ج) تحليل السلاسل الزمنية: ويتطلب تحديد الاتجاه العام للمبيعات ومن ثم التوقع بكمية المبيعات أو حجم الطلب.

(ح) النماذج السببية: تقييم أثر المتغيرات المستقلة على المبيعات من خلال تحليل البيانات عن تلك المتغيرات الاقتصادية وعلاقتها بالمبيعات الماضية يمكن التوقع بالمتغيرات والمحددات المستقبلية في الفترة الزمنية.

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 65-70.

² محمد عشماوي، الإدارة الإستراتيجية في ظل الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2010، ص ص 53-54.

خلاصة الفصل:

خلاصة القول، أن التشخيص الاستراتيجي يعتبر مرحلة مهمة من مراحل التسيير الاستراتيجي، يتم بواسطته التعرف على الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة وتحديد الفرص والتهديدات، وتحليل المحيط الداخلي لها لمعرفة نقاط القوة والضعف، ومن ثم تحديد الاستراتيجية المناسبة، وهذا وفقا للمحيط الخارجي وما يتضمنه قواعد وقوانين ومحيط صناعي يهتم بالمنافسين منافسين والمحيط الداخلي وما يتضمنه من موارد مهارات تحقق لي ميزة تنافسية. ولمعرفة دور التشخيص الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية خصصنا الفصل الموالي للإجابة عن هذا التساؤل.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة المنافسين في ظل اقتصاد السوق، الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة. مما يحتم عليها العمل على البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصاديات إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار مستخدمة في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى وقدرة أكبر على المواجهة والتصدي للمنافسين، وأن تحقيق ذلك يتطلب تحسين وتميز مستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة ومنه امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك. سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأسباب الاهتمام بها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية: قبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية يجب أولاً تعريف المنافسة والتنافسية وسنحاول تعريفهم على التوالي:

1. تعريف التنافسية: يختلف الباحثون حول مفهوم التنافسية حيث يرى البعض أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، حيث يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث كما سنوضحه في الآتي:

✓ التنافسية الدولية: هي قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل.¹

✓ تنافسية المؤسسة: هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية.¹²

✓ تنافسية القطاع: قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية.³

¹ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003، ص 92.

² كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص 20.

³ رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 83، 2009، ص 6.

2. تعريف المنافسة: لقد تم تعريف المنافسة على النحو التالي:¹

- ✓ هي تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع وخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها...إلخ.
- ✓ هي عبارة عن ذلك الصراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات، تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع.

وهناك أربعة أنواع للمنافسة نذكرها على التوالي:²

(1) المنافسة التامة: بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، معناه إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون التعويض تام، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة ولا يمكن لأحد إدعاء المنافسة التامة.

(2) الاحتكار التام: يمكن اعتبار الاحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، ويكون العرض كلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد الذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع، وقد يكون المشتري واحد يواجهه عدد كبير من البائعين ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو احتكار الشراء، وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمى هذا بالاحتكار المتبادل.

(3) المنافسة الاحتكارية: وهو النوع الأقرب من الواقع بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات وما يميز هذا النوع من المنافسة وجود عدد كبير من المؤسسات حيث تنتج كل مؤسسة سلعة تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، فعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها: عبارة عن تداخل عنصري للمنافسة التامة والاحتكار معا إذ أن لكل منتج في قطاع معين درجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين ولكنه يتعرض بدرجة كبيرة للمنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين.

3. احتكار القلة: وذلك نظرا لعدد قليل من البائعين، بحيث يستطيع البائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحذر الشديد أي عملية يقوم بها المنتج،

¹ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات

الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص11.

² محفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع

حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق.

4. **تعريف الميزة التنافسية:** لقد اختلف تعريف الميزة التنافسية وسنحاول تقديم بعض التعاريف للمحاولة فهم تعريف الميزة التنافسية ونذكرها على التوالي:

✓ الميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها وما يمكنها من تقديم قيمة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.¹

✓ تنشأ الميزة التنافسية بمجرد التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد أحداث الابداع.²

✓ تعرف الميزة التنافسية على أنها أهم المؤشرات التي تدل على النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها الأساسية المتمثلة في الربح والمردودية والحفاظة على الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين.³

✓ كما تعرف بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.⁴

لقد تم تعريف الميزة التنافسية، حيث اختلف التعريف من كاتب إلى آخر وهذا حسب الميدان الذي ينشط فيه أو من وجهة نظره، حيث نجد أن "بورتر" ركز على الابداع المستمر للتوصل إلى ميزة تنافسية، بينما الكاتب "طلعت أسعد عبد الحميد" ركز على القيمة من خلال المنفعة التي يمكن المؤسسة أن تقدمها للتميز عن منافسيها، أما "عبد الله إبراهيم" ركز على المؤشرات الاقتصادية التي توصل المؤسسة إلى التميز من خلال التحكم والسيطرة على السوق، أما "حكيم جروة" فركز على نقاط القوة الداخلية للمؤسسة واستغلالها والتميز من خلالها.

ويمكن الجمع بين هذه التعاريف واستخلاص التعريف الآتي للميزة التنافسية: هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعاً تنافسياً مميزاً للمؤسسة، ينبع من داخل المؤسسة ويكسبها قيمة، هذه القيمة تتحقق من خلال البحث والتطوير المستمرين ويؤدي هذا إلى التفوق والأفضلية على المنافسين ويظهر هذا التفوق في أداء المؤسسة وكفاءتها حيث تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة مما يحفزهم للشراء.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2002، ص190.

² M.Porter, *Avantage concuventiel des nteations*, inter ER edition,1993,p84.

³ خالد عبد الله إبراهيم طه علي نايل، دور الخيارات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحرايات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية وإدارية، المجلد 7، العدد 13، 2015، ص390.

⁴ حكيم بن جروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة، جامعة قصدي مرياح ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، سنة 2012، ص178.

ثانيا: أسباب ظهور الميزة التنافسية: هناك مجموعة من الأسباب الداخلية والخارجية التي تساعد على ظهور الميزة التنافسية هي:¹

1. الأسباب الخارجية: إن تغير احتياجات العميل أو الاحتياجات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد يساهم في خلق ميزة تنافسية، نتيجة سرعة رد فعلهم على التغيرات أي مرونة المؤسسة وقدرتها على مواكبة التغيرات من خلال جمع المعلومات الكافية وتحليلها لتوقع المتغيرات.

2. الأسباب الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين كالابتكار والإبداع، ليس في تطوير المنتج أو الخدمة فقط بل يتعدى في ذلك ليشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

المطلب الثاني: خصائص الميزة التنافسية ومراحل تحققها

للميزة التنافسية خصائص تتميز بها، إن وجدت هذه الخصائص فتأكد أنك تتكلم عن الميزة التنافسية، ولتحقيقها على مستوى المؤسسات يجب المرور بمراحل تمكنها من اكتسابها، وهذه المراحل توصل المؤسسة إلى الريادة والسيطرة، سوف نتطرق لخصائص الميزة التنافسية والمراحل التي تحقق هذه الميزة.

أولاً: خصائص الميزة التنافسية: إن للميزة التنافسية خصائص يمكن حصرها في النقاط التالية:²

(1) تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.

(2) تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص البيئية.

(3) طولية الأمد وصعوبة التقليد من قبل المنافسين.

(4) تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.

(5) تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

(6) تسبق رغبات وحاجات الزبائن.

¹ عطية صلاح الدين، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص306.

² وهيبه داسي، دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 11، 2012، ص168.

- ثانيا: مراحل تحقيق الميزة التنافسية: لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة يجب المرور بالمرحلت التالية:¹
- (1) تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة: والتي تحدد عبر الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (المشترين، الداخولون المحتملون، المنافسون في الصناعة المجهزون، بدائل السلع)، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة، وبإزدياد ضغط هذه القوى فانه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد الاستثمار بشكل مقبول.
 - (2) اقرار الاستراتيجية التنافسية: ينبغي على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق ميزة تنافسية، عن طريق السيطرة بالسعر أو عبر ابراز صفة في الخدمة أو المنتج يكون ذا قيمة من وجهة نظر الزبون.
 - (3) تطبيق الاستراتيجية التنافسية: على أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة نهائية بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي .

المطلب الثالث: أنواع ومحددات الميزة التنافسية

- لقد تم تحديد الميزة التنافسية بمحددات لضبطها وسهولة تعامل المؤسسة معها، بالإضافة إلى ذلك فإن لها أنواع تسمح لنا بالتعرف عليها أكثر، وسوف نتطرق إلى هذه الأنواع والمحددات.
- أولا: أنواع الميزة التنافسية: إن للميزة التنافسية نوعين نذكرها على التوالي²³
- (1) التكلفة الأقل: بالضغط على التكاليف وأدائها للوظائف بكفاءة أحسن من منافسيها، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال تملكها للتكنولوجيا الأفضل، مصادر للمواد الأولية، الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية، كفاءة العمليات التسويقية.
 - (2) التميز: التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الابداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع وتحقق هذه المؤسسة ميزة تنافسية من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية التميز في أساليب البيع، امكانية الحصول على السلعة في أي مكان وأي وقت، التميز في صنع السلعة. وهناك أنواع أخرى للميزة التنافسية يمكن تمثيلها في الجدول التالي:

¹ أحمد راهي، امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد1، جامعة القادسية، 2016، ص230.

شندونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013، ص98.

الجدول رقم(3): أنواع الميزة التنافسية

| | الميزة التنافسية |
|---|------------------|
| ✓ السمعة الطيبة. | |
| ✓ خدمة المستهلك. | |
| ✓ الاعتراف بالشركة وقبول اسمها. | |
| ✓ إدارة جيدة. | |
| ✓ موارد مالية كافية. | |
| ✓ التوجه نحو المستهلك، معلومات مرتدة، بحوث السوق. | |
| ✓ اتساع خط المنتج. | |
| ✓ التفوق الفني. | |
| ✓ قاعدة واسعة بين المستهلكين. | |
| ✓ حصة سوقية كبيرة. | |
| ✓ ابتكار مستمر في الانتاج. | |
| ✓ التركيز. | |
| ✓ الريادة والدخول المبكر في الصناعة. | |
| ✓ إنتاج كفاء ومرن. | |
| ✓ تعديل العمليات وفق احتياجات المستهلكين. | |
| ✓ قوة بيع على درجة عالية من الكفاءة. | |
| ✓ مهارات تسويقية عالية. | |
| ✓ رؤية مستقبلية. | |
| ✓ أهداف إستراتيجية. | |
| ✓ إعلان فعال. | |
| ✓ روح المغامرة. | |
| ✓ تنسيق جيد. | |
| ✓ البحث والتطوير. | |
| ✓ علاقات جيدة مع الموزعين | |

المصدر: نبيل خليل مرسي، مرجع سابق، ص 84.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية: إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق (وضعية تنافسية رائد في السوق) ، ويمكن تحديد الميزة التنافسية انطلاقا من بعدين هما:

(1) **حجم الميزة التنافسية:** تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة أطول مدة ممكنة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها كما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة تتمثل في:¹

1. مرحلة التقدم: تمثل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج لكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

2. مرحلة التنبؤ: هنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار من حيث الانتشار لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.

4. مرحلة الضرورة: هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو انشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماما عن الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

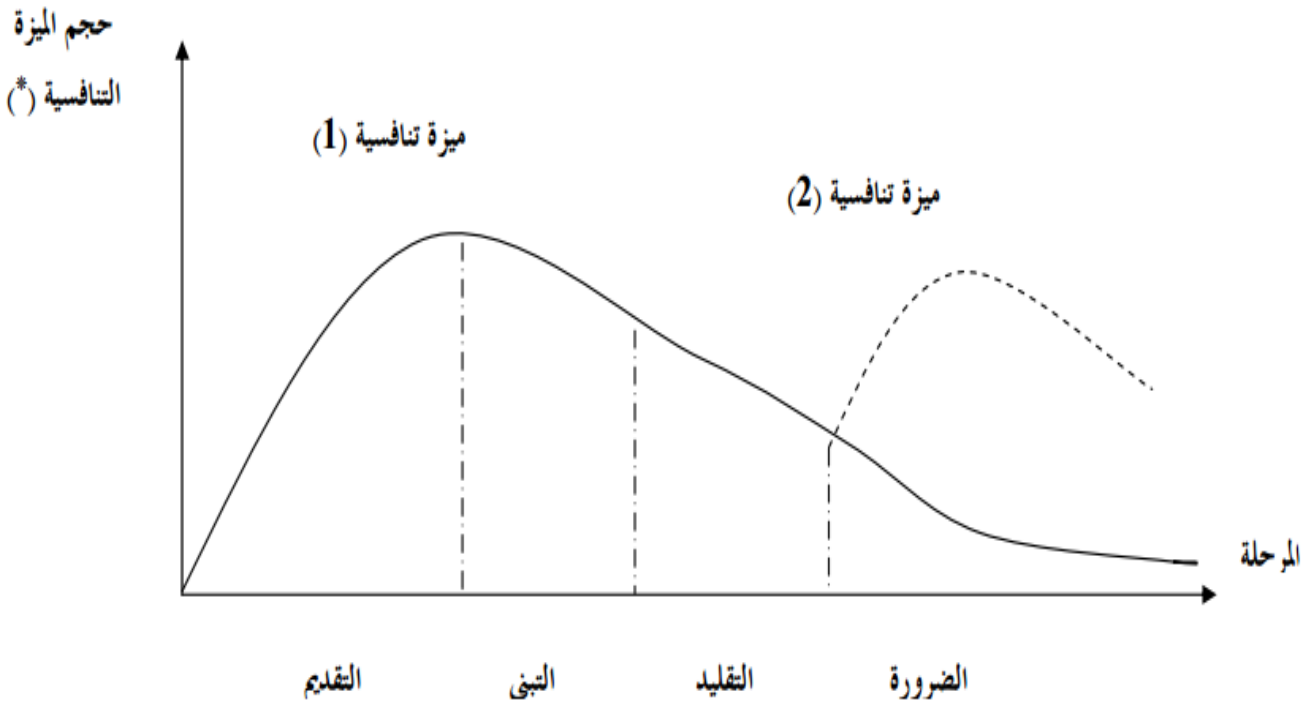
(2) **نطاق التنافس:** ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة عن المؤسسات المنافسة وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:²

¹ موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص306.

² هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة نيل شهادة الماجستير في الاستراتيجية جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2008، ص33.

1. القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع منتجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق الرأسي: يعبر عن درجة أداء المؤسسة لأنشطتها سواء الداخلية فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز كما يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3. النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية، حيث تقدم خدماتها أو منتجاتها في كل أنحاء العالم.
4. قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات التي تنتمي إليها.

الشكل رقم(6): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

المطلب الرابع: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وأهميتها

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة على جميع المستويات ونستطيع لمسها من خلال المنتج أو الخدمة التي تقدم أو من خلال التحكم في التكاليف، وللوصول لهذه الأهمية البالغة يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الأسس والتركيز عليها للتوصل إلى ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات، وسوف نتطرق إلى هذه الأسس التي تمكن من بناء ميزة تنافسية ثم التطرق إلى أهميتها.

أولاً: أهمية الميزة التنافسية: إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة يمكن إدراجها تحت النقاط التالية:¹

- ✓ تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- ✓ تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- ✓ تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- ✓ إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- ✓ نظراً لكون الميزات التنافسية مستند على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها فإنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ثانياً: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية: إن للميزة التنافسية أسس تبنى من خلالها يجب على المؤسسة توفيرها نذكره على التوالي:

(1) الكفاءة:² المنظمة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة، المهارة، التكنولوجيا، أما المخرجات تمثل السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسن المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته ومن ثم ضمان رضاه وولائه، والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات، أما الجماعية فتعكس المهارات المعرفية الناتجة عن تضافر نشاطات المنظمة والاحتكاك الحاصل بين مؤيديه وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات

¹ محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأسمال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص4.

² مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد12، 2013، ص152.

المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجيات المتقدمة كأساس لقدرات المنظمة على التنافس.

(2) الجودة: تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك حيث تتضمن الجودة ثلاثة عناصر عندما تكون رديئة هي¹:

1. فقدان العمل: فعادة تؤثر الجودة الرديئة على سمعة المؤسسة وتدمر صورتها في ذهن المستهلكين وقد يؤدي ذلك إلى تناقص حصتها السوقية أو الخسارة وترك العمل.
2. المسؤولية عن الأخطار المحتملة: تعني تلك الأخطار تحدث نتيجة الإصابات أو الحوادث الناتجة عن استخدام منتجات معينة سواء كان هذا راجع إلى التصميم أو رداءة الصناعة.
3. التكاليف: تؤدي الجودة الرديئة إلى زيادة أنواع معينة عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة وتكاليف إعادة الانتاج وتكاليف الفحص وتكاليف النقل وتكاليف التعامل مع شكاوى العملاء غير الراضين والتكاليف المتعلقة بالخصم الذي يمنح على المنتجات ذات الجودة الرديئة.

(3) المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار المنظمة في ظل البيئة التنافسية المرتكزة أساسا على المعلومات والمعرفة وهذه الأخيرة أصبحت القيمة الحقيقية في مختلف المنظمات، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنتقل المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات الانتاج أو في تطوير الهياكل والوظائف.²

ثالثا: مؤشرات قياسها: إن كل مؤسسة هي بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها، وف هذا الصدد هناك عدد من المقاييس التي يمكن للمؤسسة من خلالها قياس حجم المزايا التنافسية أهمها:³

1. المقاييس النوعية: تقيس المقاييس النوعية مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن إدراك جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين المستويات المختلفة للنوعية والتي يمكن أن تلخص في:

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينة الواقع العملي وأفاق التطوير، جامعة حسبية بوعلي الشلف، الجزائر، 2012.

² سليمان ميرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

سطيف، مذكرة لنيل **AST PL** غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ³ شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010، ص 50.

- ✓ النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يتوقع الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهذا أمر صعب في الغالب نظرا لاختلاف بين خصائص ورغبات وحاجات المستهلكين.
 - ✓ النوعية المدرجة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند حصوله على المنتج، هذه الدرجة قد تكون أكبر أو أقل مما توقعها وهذا ينعكس على رضاه من عدمه.
 - ✓ النوعية القياسية: هي ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.
2. المقاييس الكمية: وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة في قياس مزاياها التنافسية وترتبط أساسا بالإداء المالي للمؤسسة في السوق، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها:
- ✓ مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين الآخرين سواء كان ذلك بشكل يفوقها، يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.
 - ✓ المنتجات الجديدة النسبية: وتعبّر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة من إجمالي مبيعات المؤسسة وما تحقّقه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة.
 - ✓ تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجملة قياسا بالمنافسين.
 - ✓ الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي المبيعات في الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما ظهرت قوة المؤسسة في السوق.
 - ✓ نسب الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبّر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسة.

المبحث الثاني: علاقة التشخيص الاستراتيجي بالميزة التنافسية

لتمكّن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، يجب أن يكون هناك تشخيص جيد للمحيطين الداخلي والخارجي، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى العوامل التي يجب أن تتوفر لتعزيز الميزة التنافسية في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيتضمن علاقة التشخيص الخارجي بالميزة التنافسية، والمطلب الثالث يتضمن علاقة التشخيص الداخلي بالميزة التنافسية.

المطلب الأول: العوامل التي يجب أن تتوافر لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

- هناك عدة عوامل تمكن المؤسسة من تعزيز الميزة التنافسية يجب أن تتوفر نذكرها في النقاط التالية:¹
1. تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها.
 2. تطوير وتفعيل العمليات من خلال استعمال أساليب إدارية حديثة، كإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في الأداء.
 3. اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين في ظل البيئة التنافسية للمؤسسة سواءا باتخاذ استراتيجية التحالف معهم أو الالتحام بالموردين أو تغيير مجال المنافسة بالتركيز على مجال معين من قطاع.
 4. خلق وتنمية أسواق جديدة لم تكن موجودة من قبل مما يمنح المؤسسة الأسبقية في الاستثمار فيها والتمتع بمركز تنافسي متفرد فيها وكذا البقاء أطول فترة ممكنة قبل دخول المنافسين هذ الأسواق.
 5. عدم اقتصر جهود المنافسة على جودة المنتج أو سعره بل الاعتماد على جميع طاقات وقدرات الادارة للوصول بطريقة أكثر سرعة وفاعلية للأسواق وإرضاء العملاء.
 6. التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءا من تصميم المنتج والخدمة ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها.
 7. ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية.
 8. تنطلق جهود بناء وتعزيز الميزات التنافسية عن دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كرصده الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف على ضوءها يتم وضع الخطط الاستراتيجية تماشيا مع الاستراتيجية العامة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 9. توظيف موارد متميزة قادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذها الخطط الاستراتيجية لبناء وتعزيز المميزات التنافسية بجدارة وفعالية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الادارية الفاعلة والواعدة.

المطلب الثاني: علاقة التشخيص الخارجي بالميزة التنافسية

يعتبر تحليل محيط المؤسسة أحد أبعاد التحليل الاستراتيجي نظرا لما يقدمه من فرص تسعى المؤسسة لاستغلالها وتهديدات تحاول تجنبها أو التقليل منها على الأقل، كما يسمح للمؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة بالمحافظة على تحسين وضعيتها التنافسية، وبالتالي فهو يعد من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المؤسسة وهذه الأخيرة تواجه اليوم محيط أعمال على درجة عالية من التغيير والتعقيد وذلك لما يحدث فيه من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب.

¹ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لنيل شهادة الماجستير فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص120.

ولقد تم تقسيم العوامل التي تتحكم في تغيير المحيط إلى ثلاثة عوامل تمكننا من الحصول على الميزة التنافسية نذكرها على التوالي:

أولاً: المحيط العام: حيث يتكون المحيط العام من:

1. التكنولوجيا: وتمثل المتغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة، وتؤثر على المؤسسة وعلى الاستراتيجية المتبعة، ومنه فإن المؤسسة التي تتبع التغيرات التكنولوجية سوف تحصل على فرصة هائلة تمكنها من التميز والتفوق على منافسيها واكتسابها قوة التأثير على المنافسين، وامتلاكها لحقوق الاختراع وحقوق البحث والتطوير ومنه السيطرة بالتكلفة والتميز ومنه تحقيق ميزة تنافسية، مقابل ذلك فإن التكنولوجيا يمكن اعتبارها تهديد إذا ما سهل استعمالها واكتسابها، وتصبح المؤسسة تابعة للمؤسسات التي تمتلك التكنولوجيا المتطورة وخسارتها المادية تكون كبيرة، لأنها مضطرة لشراء البرمجيات لتسيير أعمالها، لذا يجب على المؤسسة أن تتفادى هذا المشكل وتعمل على تطوير مهاراتها والتركيز على جانب البحث والتطوير لتتمكن من التخلص من التبعية التكنولوجية. ويمكن للتكنولوجيا أن تكون نقطة قوة في المؤسسة فهي توفر تكاليف من خلال تقليص اليد العاملة، وإنجاز الأعمال بسرعة وفي وقتها، فهذا يكسبها صفة التميز والصمعة الجيدة، ويمكن أن تعتبر نقطة ضعف لأن المؤسسة لا تمتلك المهارات اللازمة لتسيير هذه التكنولوجيا فهذا يكلفها كثيرا خاصة في جانب الصيانة. ومع عصر السرعة والتكنولوجيا الذي نعيشه أصبح يحكم على المؤسسة المتطورة من خلال قدرتها على استعمال التكنولوجيا واكتسابها لها.

2. التغيرات السياسية والقانونية: إن المتغيرات السياسية تؤثر كثيرا على المؤسسات، حيث أن الدولة عندما تقدم الدعم للمؤسسات والتسهيلات اللازمة فإن ذلك يساعدها على التميز وتخطي العوائق السياسية والدولية، وعندما تكون القوانين أيضا محكمة وجيدة فإنها تساعد المؤسسة في عملها والنمو وتحقيق التميز، فهذا يعتبر فرصة يجب على المؤسسة استغلالها، في المقابل فإن لهذا المتغير تأثير سلبي عندما تقيد الدولة المؤسسات وتضع لها حواجز الأسعار وحواجز تمنع دخول السلع وخروجها وعندما تكون علاقات الدولة سيئة مع الدول الأخرى كل هذا يكون تهديد لمؤسسة، وهذا يجد من انتاجها ويعيق علاقاتها وعملياتها الانتاجية وغيرها، ومنه يجب على المؤسسة التأقلم مع المتغيرات السياسية والقانونية والعمل وفقها، فهي تتيح للمؤسسة امكانية التميز والعمل بحرية من خلال القوانين المساعدة لهم والعلاقات الجيدة مع الدول.

3. العوامل الاقتصادية: إن للعوامل الاقتصادية تأثير هي الأخرى على المؤسسة وتعاملاتها ونشاطها ونموها فهناك العديد من المؤشرات التي تقيس الوضع الاقتصادي ومدى التأثير هذه المؤشرات على المؤسسة مثل التضخم، البطالة، معدل النمو الاقتصادي، الاستثمارات... إلخ. فإن هذه المؤشرات يمكن أن تحدد وضعية المؤسسة والمحيط، الذي تنشط فيه فإذا كانت هذه المؤشرات ايجابية فإنها تعتبر حافزا للمؤسسة وتكسبها ميزة تنافسية تتميز بالتميز والسيطرة بالتكاليف، وهي فرصة يجب استغلالها، وإذا كانت هذه المؤشرات سالبة فإنها تعتبر

عائقا وتهديدا لنمو المؤسسة ويتطلب منها مجهودات متضاعفة ويدخل المؤسسة في قلق دائم، ومنه فالمؤسسة يجب أن تجد مخرجا لهذه المؤشرات وتخطيها لتتمكن من الاستمرار.

4. العوامل الثقافية: إن العوامل الثقافية بما فيها العادات والتقاليد، نسبة التعلم، خروج المرأة إلى العمل وتحررها كل هذه المتغيرات تؤثر على المؤسسة ويجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات فإن ذلك يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة وينميها ويدفع بالمؤسسة إلى النمو والسيطرة، عندما تكون نسبة التعليم مرتفعة، يعتبر فرصة للمؤسسة لأنها تساعد في عملية البحث عن المهارات والكفاءات ووجود عمالة مثقفة في البيئة الخارجية ويسهل عمل المؤسسة ويخفض التكاليف، وتعتبر تهديدا عندما تكون نسبة التعليم منخفضة فبهذا تلجأ المؤسسة إلى العمالة الاجنبية لأنها متعلمة وممكنة، فهذا يكلفها كثيرا. أما بالنسبة لخروج المرأة وتحررها فيعتبر فرصة أمام المؤسسة، لها حرية التوظيف فالمرأة لا تتطلب أجرا عاليا فهذا يكسبها تكاليف أقل، وخروج المرأة له تأثير أيضا على منتوجات المؤسسة فالمرأة فهي من تقني المنتج فقنتيه بوعي كبير مما يلزم المؤسسة التميز في منتجاتها. اما بالنسبة للعادات والتقاليد إذا كانت العادات بسيطة فيمكن استغلالها واعتبارها فرصة وتطويرها والعمل من أجلها مثل قطاع التمور بفضل العادات والتقاليد تمكنها من معرفة منتجات آخر لمشتقات التمر مثل الرب والروينة، فهي تكسب المؤسسة الكثير ويمكنها التميز من خلالها، وتعتبر تهديدا أيضا لأن المجتمع يكون حريص على مكونات المنتج واقتناءها بوعي كبير، لذا يجب على المؤسسة دراسة هذا الجانب جيدا قبل طرح المنتج لان المجتمع تحكمه عادات وتقاليد يلزم المؤسسة احترامها.

5. العوامل البيئية: إن للبيئة والميزة التنافسية علاقة ترابطية حيث عندما تقوم المؤسسة الامتثال للقوانين البيئية والحرص على البيئة وحمايتها فإن ذلك ناتج عن التميز والتحكم في آلات الانتاج وأخذ هذه الآلات مطابقة للمعايير البيئية، وإذا كانت المؤسسة لا تلتزم بالشروط والقوانين البيئية فذلك يكلفها غرامات مالية وينقص من ميزاتهما لأن الزبون أصبح مطالعا كثيرا على الأمور البيئية ويقدر المؤسسات التي تحترم البيئة وهذا ما ينتج عنه ميزة تميز المؤسسات التي تحترم البيئة عن غيرها.

ثانيا: المحيط الخاص

1. تهديد الداخلين الجدد: هم المؤسسات التي لم تدخل في المنافسة حاليا، ولكن لديهم مؤهلات التي تمكنهم من الدخول إلى هذا القطاع، وهذا لما يتمتع به القطاع من نجاحات كبيرة يدفع بالعديد من المؤسسات لاهتمام به، وبالتالي ارتفاع شدة المنافسة في تلك الصناعة، حيث يعتبر الداخلون الجدد أكبر تهديد على المؤسسة الناشطة في هذا القطاع، لأن الداخلون الجدد تمكنوا من درس جوانب القوة والضعف في هذا القطاع لأن ليس من يرى من الخارج كما يرى من الداخل، فالمؤسسات الناشطة في هذا القطاع يجب أن تضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد، يمكن تحويل هذا التهديد إلى فرصة فالداخلون الجدد يدفعون

بالمؤسسات الناشطة للعمل أكثر والبحث المستمر على الجديد بالإضافة إلى التنوع واليقظة الدائمة للفرص الموجودة في المحيط، فبهذا نستطيع القول بأن تهديد دخول المنافسين الجدد يدفع بالمنافسين في القطاع للتميز.

2. **المنتجات البديلة:** بالإضافة إلى التهديد الذي تشكله منتجات منافسي المؤسسة في القطاع، فإنها تدخل في منافسة مع القطاعات التي تصنع منتجات بديلة لمنتجاتها، مما قد يقلص من الربحية المرتقبة للقطاع ككل فكلما عرضت بدائل بأسعار معقولة وجودة عالية، كلما زادت الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة في القطاع ويمكن التعرف على المنتجات البديلة في البحث عن المنتجات التي يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها منتج القطاع والذي يتطلب أحيانا الكثير من المهارة وقد تقود هذه الخطوة التحليل في قطاعات النشاط البعيدة من قطاع بداية النشاط لذا تحاول مؤسسات القطاع في بعض الوضعيات أن تتصرف جماعيا بهدف مواجهة المنتجات البديلة كالمجهودات الاعلانية المشتركة أو المتابعة الجماعية لتطور المنتجات المهددة للقطاع، ومنه يجب على المؤسسة تجنب تهديد دخول المنتجات البديلة، والعمل على التحكم في السعر وتقديم منتج متميز من حيث الجودة، مما يدفع بالزبون للولاء لمنتج المؤسسة مهما قدمت له عروض يبقى منتجها هو الأفضل.

3. **قوة مساومة الموردين:** إن للموردين قوة التأثير على المؤسسة لأنها توفر المادة الأولية أي المدخلات ولهم القدرة على فرض الأسعار فهذا يعتبر تهديدا للمؤسسات عندما يتحكم فيها المورد وتخضع لقوانينهم، ويمكن للمؤسسة أن تسيطر على الموردين عندما تتمتع بالصمعة الجيدة وتحقق حجم مبيعات كبير وتقوم بالإنتاج بصفة كبيرة، فمنه فإن المؤسسة تمتلك ميزة الاختيار بين الموردين الذين تتراح في التعامل معهم وتصبح هي من يضع القوانين، ويمكن أن تكون هناك علاقة شراكة بين الموردين والمؤسسة فيصبح هناك علاقة تكامل كل واحد منهما يحتاج إلى الآخر وهذه الحالة هي أحسن حالة تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية عندما تضمن المورد فلا يتوقف إنتاجها.

4. **قوة مساومة المشترين:** وهي قدرة المشترين على التفاوض والمساومة إن المشترين هم من يحددون نجاح أو فشل المؤسسة لأنهم هم من يقومون باقتناء منتجاتها أو رفضها فأصبح المستهلك هو من يضع الشروط، يجب على المؤسسة الاحتكاك بالمستهلك لمعرفة رغباته واحتياجاته والمواصفات التي يطلبها في المنتج بالإضافة إلى السعر، لتتمكن المؤسسة من التميز على المنافسين.

5. **شدة المزاومة بين المنافسين:** وهي درجة المنافسة ما بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة، حيث إذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تكون للمؤسسة لرفع الأسعار وتحقيق أرباح والتحكم في السوق، أما إذا كانت المنافسة شديدة والتي ينجم عنها تخفيض هوامش الربح وبالتالي تخفيض المبيعات، وعليه تدخل المؤسسة في دوامة التبعية وانتظار ما يقوم به المؤسسات الأخرى لتفعل ردة فعل أو الخيار الثاني أن تغير قواعد اللعبة وتأتي بالجديد وبالتالي اكتسابها لصفة التميز ومنه ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: دور التشخيص الداخلي بالميزة التنافسية

تمثل الموارد عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها. وتنقسم الموارد إلى قسمين:

1. الموارد الملموسة: وتشمل كل من المواد الأولية والمعدات والإنتاج.

(1) المواد الأولية: لكون المواد الأولية تؤثر على جودة المنتجات ومنها الحصول على صفة التميز التي تميز منتج المؤسسة على منافسيها بالإضافة إلى أن التحكم في تكاليف المواد الأولية والتحكم في الموردين يخفض التكاليف ومنه التميز من خلال السيطرة بالتكاليف، ومنه عندما تتحكم المؤسسة في هذين الجانبين فإنها حققت ميزة تنافسية.

(2) معدات الإنتاج: وتعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج للحصول على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، وأن فعالية برامج الإنتاج يضمن للمؤسسة ميزة من خلال سرعة اتخاذ القرارات ومن خلال توفر المعلومات حول معدات الإنتاج.

(3) الموارد المالية: حيث تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكن المؤسسة من تعميق أنشطتها وتوسيعها ويتم ذلك من خلال الاستثمارات الفعالة التي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية، وأن تولد الرغبة لدى المستثمرين من إقامة علاقات مثمرة مع المؤسسة فتتمكن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي وإمكانية التطوير.

2. الموارد غير ملموسة: وتمثل الموارد الغير الملموسة في:

(1) الجودة: تسعى المؤسسة للاستحواذ على حصص سوقية من خلال الاعتماد على الجودة، والتي يجب أن توفر كل الصفات في المنتج أو الخدمة لتكون عند حسن ظن الزبون ومنه تعتبر هي الأساس في بناء الميزة التنافسية واستدامتها لأنها تتعلق بالزبون ومدى رضائه على جودة المنتج أو الخدمة.

(2) التكنولوجيا: يعتبر العامل التكنولوجي من أهم العوامل القادرة على بناء الميزة التنافسية حيث يجب على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة التي تجعلها موضع الأسبقية على منافسيها ومتصدرة ومتحكمة في السوق.

(3) المعرفة: حيث يمكن أن تحقق الميزة التنافسية عندما تعرف أشياء لا يعرفها المنافسين سواء المعرفة بالمنتج أو بالسوق أو المعرفة التقنية، حيث المعرفة تأتي من نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، فهي غير متوفرة بطبيعتها ويجب أن تكون المؤسسة مؤهلة للحصول عليها وأن تكون حذرة عند امتلاكها لأي مصدر هام من مصادر التنافسية، كما تساهم المعرفة في إثراء القدرات الابداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية.

4) المعلومات: حيث أن المعلومات أصبحت تشكل ركائز تعظيم القدرة التنافسية ويظهر هذا التأثير من خلال تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن إذ تسمح تكنولوجيا المعلومات بتقليص التكاليف والرفع من سرعة المعاملات، وكلما كانت المعلومات جديدة كلما كان المنتج متميز، لأن المؤسسة مسؤولة عن توفير المعلومات التي تترجم رغبة الزبون واحتياجاته فكلما وصلت المعلومات في وقتها اكتسبت المؤسسة الوقت وتكون سبابة ل طرح منتج جديد.

المطلب الرابع: استمرارية وتطوير الميزة التنافسية

أولاً: تطوير الميزايا التنافسية

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق ومن الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن ميزتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد:¹

- ✓ ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج، طرق التسويق، الانتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للعميل.
- ✓ ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل للميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ✓ ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاع سوقي جديد في الصناعة، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الانتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
- ✓ تغير درجة تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والاعلان.
- ✓ حدوث تغيرات في القيود الحكومية: تتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة.

¹ كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007، ص ص 148-149.

ثانياً: إستمرارية الميزة التنافسية: في الوقت الذي تسعها إليه المؤسسات للمحافظة فيه على مزاياها التنافسية بعد استحداثها، تسعى المؤسسات المنافسة إلى تطوير كفاءتها المتميزة لاكتساب مزايا منافسة، وعلى هذا الاساس هناك عنصران أساسيان من شأنها التأثير على استمرار الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة لدى المؤسسة وهما:¹

✓ عوائق التقليد: إن المؤسسة إذا كانت تمتلك مزايا تنافسية، فإنها سوف تحقق أرباحاً أعلى من متوسط أرباح الصناعة، هذا ما يجعل منافسيها يحاولون التعرف على أسباب ذلك والعمل على تقليدها. وكلما تمكن المنافسون من التقليد في أسرع وقت ممكن، كلما كانت مزايا المؤسسة التنافسية أقل استمرارية، ولو طالبت المدة اللازمة للمحاكاة، تمكنت المؤسسة من بناء مركز تنافسي قوي في السوق، فضلاً عن سمعة طيبة لدى المستهلكين وزيادة الفرص لتطوير وتحسين الكفاءات القائمة وتدعيم كفاءات أخرى وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة. إن عملية تقليد المهارات يعتبر أكثر صعوبة من عملية تقليد الموارد المادية، ويرجع السبب وراء ذلك في عدم مرئيتها للمنافسين، حيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي تجرى إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب التمييز بين بنائها وإدراك مغزاها من طرف المنافسين، لأن قدرات المؤسسة لا تكمن في شخص واحد، فهي نتاج تفاعل عدد من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة.

✓ ديناميكية البيئة الصناعية: تمتاز البيئة الصناعية الدينامكية بارتفاع معدلات تجديد المنتجات بصورة عالية وهذا ما يجعل دورات حياة المنتجات عادة ما قصيرة والمزايا التنافسية لها مؤقتة، فالمؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم تجد مركزها محاصراً فيما بعد، بسبب السرعة في تجديد المنافسين لمنتجاتهم وأهم الصناعات التي تمتاز بالدينامكية هي تلك التي تخص الأجهزة الالكترونية والرقمية.

أنه بالإضافة إلى العناصر التي تؤثر على استمرارية الميزة التنافسية، هناك العديد من المخاطر والتهديدات التي من شأنها التقليل من حجمها أو ضياعها بالكامل، هي:

- ظهور التكنولوجيا الجديدة.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري وتغيرها.
- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها.
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية أو مواصفات المنتج، قوانين حماية البيئة أو حواجز الدخول إلى الاسواق.

¹ غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة PLAST ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص50.

خلاصة الفصل:

لقد استخلصنا من هذا الفصل، أنه لمتابعة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وخاصة البيئة التنافسية يجب الاخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، إحتمال دخول منافسين جدد، قوة الزبائن والموردين، بالاضافة إلى التغيرات التي تحدث في المتغيرات التكنولوجية، الثقافية، السياسية، المالية... إلخ. وذلك بجمع بيانات متكاملة عنها وتحديد نوعيتها وأسلوب جمعها ومصادرها، ومن ثم تحليلها وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجه المؤسسة والفرص المتاحة لها واقتناصها واكتسابها، والتركيز أيضا على المحيط الداخلي للمؤسسة من موارد ملموسة وغير ملموسة، فكل هذا يقودنا إلى ميزة تنافسية مستدامة. ويجب على المؤسسة الحفاظ على الميزة التي تكتسبها وتعزيزها من خلال البحث والتطوير المستمر.

تمهيد:

إن ولاية بسكرة تتوفر على مؤهلات النجاح الاقتصادي، وهي مقبلة على التحول إلى قطب صناعي وفلاحي وسياسي يدفع حركة التنمية إلى الأمام، ويغير وجه الحياة ومظاهرها عبر تراب الولاية وكذلك ترقية الحركة الاقتصادية التي تشكل رافدا للاقتصاد الوطني، وبسكرة تراهن على جذب الاستثمارات بما تزخر به من غنى الموارد الطبيعية والبشرية، فهناك افاق واعدة للاستثمار والتصدير في مجالات الفلاحة والصناعات التحويلية المرتبطة بها، فيعتبر انتاج التمور من أبرز المجالات التي يمكن استغلالها في صناعات متعددة، ونحن من خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على أكبر مؤسسة في التصدير في بسكرة وفي الجزائر ككل مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور، وذلك من خلال قيامنا بتشخيص كل من محيطها الداخلي والخارجي ومعرفة نقاط القوة والفرص التي يجب استغلالها وتنميتها، ونقاط الضعف والتهديدات التي يجب أن تتجنبها أو تقوم بمعالجتها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

إن مؤسسة سليم حدود مؤسسة صناعية تعمل على استغلال التمور أحسن إستغلال من خلال توضيبها وتصديرها للخارج، ونظرا لصمعتها الطيبة ومكانتها الاقتصادية حاولنا دراستها. وستطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام للمؤسسة من خلال محاولتنا الامام بالمعلومات المهمة ودراستها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة محل الدراسة

أنشئت مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور سنة 1990 بمدينة طولقة، تبلغ مساحة المؤسسة حوالي 4200 متر مربع برأسمال قدره 10000000 دج، ويقدر عدد العمال ب 176 عامل. كانت نشأة المؤسسة على يد والد سليم حدود، ثم انتقلت إلى ابنه سليم حدود وهو رجل أعمال ونشأ في عائلة ذات صمعة طيبة في طولقة، حيث تمتلك عدة بساتين من النخيل موزعة على مختلف مناطق بسكرة، بحكم هذه المناطق معروفة بإنتاج التمور ذات النوعية والجودة العالية وخاصة منطقة طولقة وضواحيها التي تحتوي على أجود التمور في العالم وهو الصنف المعروف باسم "دقلة نور"، وهذا ما جعل رجل الاعمال سليم حدود يفكر في تصدير هذا المنتج إلى الخارج وهذا ما تجسد فعلا في مؤسسة سليم حدود لتوظيف وتصدير التمور التي استطاعت بواسطتها الدخول إلى السوق العالمية.

وهذه المؤسسة عبارة عن مؤسسة خاصة تدرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتواجد بدائرة طولقة ولاية بسكرة.

وهنا نشير إلى أنه بحكم موسمية المنتج الذي تعتمد عليه المؤسسة في نشاطاتها هذا لا يعني أن نشاط المؤسسة موسمي وإنما هو على مدار السنة بحكم توفر كل المستلزمات الضرورية للحفاظ على هذا المنتج طازجا طوال السنة والتي تتجسد في البنية التحتية للمؤسسة المكونة من الغرف المبردة ذات الحجم الكبير والتي تتسع لاستيعاب الأطنان من التمور.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة سليم حدود من المستويات التنظيمية التالية:

أولاً: مدير المؤسسة

حيث أن مدير المؤسسة هو نفسه مالك المؤسسة وهو المسير الرئيسي والمسؤول عن الإدارة، يتمثل دوره في الاشراف العام على جميع الأنشطة والمتمثلة في البيع وشراء أنواع التغليف والتمور وأيضا إرضاء الزبائن بكافة الطرق وإظهار جودة المنتج في مختلف دول العالم.

ثانياً: الأمانة

وتتمثل في الرد على الهاتف وتنظيم المواعيد والمقابلات واستقبال الزوار وتنظيم الاجتماعات وإعداد جدول الأعمال بناء على توجيهات المدير وتلقي الفاكسات والمراسلات والرد عليها بعد استشارة المدير.

ثالثاً: الإدارة

بحيث توكل لها التحكم في المصالح والأرقام بالمؤسسة، إدارة الشؤون الداخلية وهي تتكون من جملة من المصالح وهي:

(1) مصلحة المحاسبة: وتتمثل مهامها في:

- ✓ إعداد وتحليل الميزانية السنوية.
- ✓ ضمان التسيير الجيد للمحاسبة المالية والقانونية في التاريخ المحدد.

(2) مصلحة المالية: وتتمثل مهامها في:

- ✓ مراقبة كل العمليات المالية للمؤسسة.
- ✓ المصادقة على بعض الفواتير.
- ✓ معرفة مدى حاجة المؤسسة للأموال.

(3) مصلحة الصيانة: وتتمثل في:

- ✓ معالجة التمور بالمواد اللازمة وتبخيرها.
- ✓ صيانة جميع الأجهزة الالكترونية وتصليحها وتغيير جميع قطاع الغيار التالفة.

(4) مصلحة البيع: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ العمل على دراسة الكمية المطلوبة ومقارنتها بالكمية المنتجة وتوفيرها للعملاء.
- ✓ اختيار أفضل الأسواق وأفضل الأسعار.

(5) مصلحة التموين: وتتمثل مهامها فيما يلي:

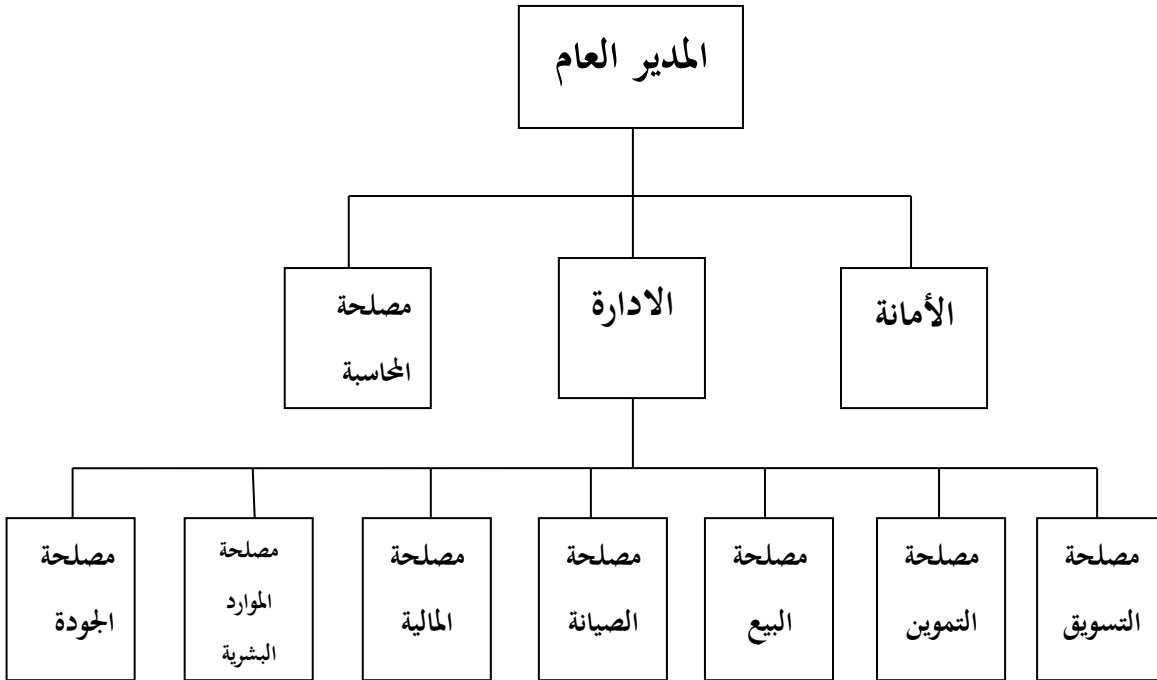
- ✓ شراء التمور ومواد التغليف من داخل الوطن وخارجه.
- ✓ البحث عن أفضل الموردين وبسعر منخفض.

(6) مصلحة التسويق: تلعب هذه المؤسسة دور كبير في المؤسسة نذكر أهمها:

- ✓ مراقبة كل عمليات البيع والصفقات.
- ✓ تتبع المنتج من البداية للنهاية.
- ✓ تحميل البضائع.

- ✓ مراقبة مرحلة انتقال السلعة حتى وصولها إلى العميل.
 - ✓ التنسيق لحضور المعارض.
 - ✓ دراسة العلاقات مع الدول.
 - (7) مصلحة الموارد البشرية: وتتمثل مهامها في:
 - ✓ الاهتمام بشؤون المالية والبشرية.
 - ✓ مراقبة العمال وأجورهم.
- ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي في الشكل الآتي.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور



المصدر: بالاعتماد على معلومات المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة والافاق المستقبلية لها.

أولاً: أهمية المؤسسة

إن أهمية مؤسسة سليم حدود تظهر في النقاط التالية:

- ✓ توفير مناصب شغل.
- ✓ تقديم منتج ذو جودة عالية.

- ✓ المساهمة في ازدهار الاقتصاد الوطني.
- ✓ التعريف بالمنتج في السوق الخارجي من خلال عملية التصدير.

ثانيا: الافاق المستقبلية للمؤسسة

تتمثل الافاق المستقبلية لمؤسسة سليم حدود في:

- ✓ فتح أسواق جديدة في الخارج.
- ✓ الوصول إلى نقاط بيع مختلفة.
- ✓ حماية المنتج من التقليد والتهريب.
- ✓ توفير منتج بجودة عالية.
- ✓ الاستثمار من خلال مشروع مصنع السكر.
- ✓ تحقيق الأرباح من خلال مضاعفة الانتاج.
- ✓ إدخال آلات تكنولوجية جديدة لتسريع وتيرة الانتاج.

المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة سليم حدود

المطلب الأول: التشخيص الخارجي

لتشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة سوف نقوم بتقسيمه إلى محيطين محيط كلي ومحيط صناعي.:

I. المحيط الكلي:

سوف نقوم بتحليله من خلال المتغيرات التالية:

1. المتغيرات الاقتصادية:

سوف ندرس الناحية الاقتصادية من خلال العرض والطلب على المنتج.

1.1- العرض: سنحاول تقديم تحليل لعرض المنتوجات الوطنية وعرض المنتوجات الأجنبية.

أ- العرض الوطني:

إن السوق الوطنية لقطاع التمور مسيطر عليه من طرف الصحراء الجزائرية لأنها معروفة بامتلاكها لمساحات كبيرة ومساعدة لإنتاج التمور، والجدول التالي يوضح عدد النخيل المنتج للتمور حسب المناطق المنتجة للتمر:

الجدول رقم(4): عدد النخيل حسب المناطق المنتجة للتمر عبر التراب الوطني

| المنطقة | عدد النخيل | الانتاج (بالقنطار) |
|-----------|------------|--------------------|
| - بسكرة | - 4316100 | - 40779000 |
| - الوادي | - 3788500 | - 2474000 |
| - ورقلة | - 2575000 | - 1290300 |
| - أدرار | - 3799000 | - 910300 |
| - غرداية | - 1246500 | - 505000 |
| - بشار | - 1639800 | - 300500 |
| - تمنراست | 688900 | - 109400 |
| - خنشلة | - 124400 | - 66200 |
| - تبسة | - 61800 | - 20500 |
| - الأغواط | - 37300 | - 16200 |
| - إليزي | - 129100 | - 15600 |
| - باتنة | - 28700 | - 14000 |
| - البيض | - 63900 | - 10300 |
| - النعامة | - 50600 | - 102000 |
| - تندوف | - 45200 | - 8400 |
| - الجلفة | - 10100 | - 6800 |
| - المسيلة | - 0 | - 0 |
| المجموع | 18605100 | 9903600 |

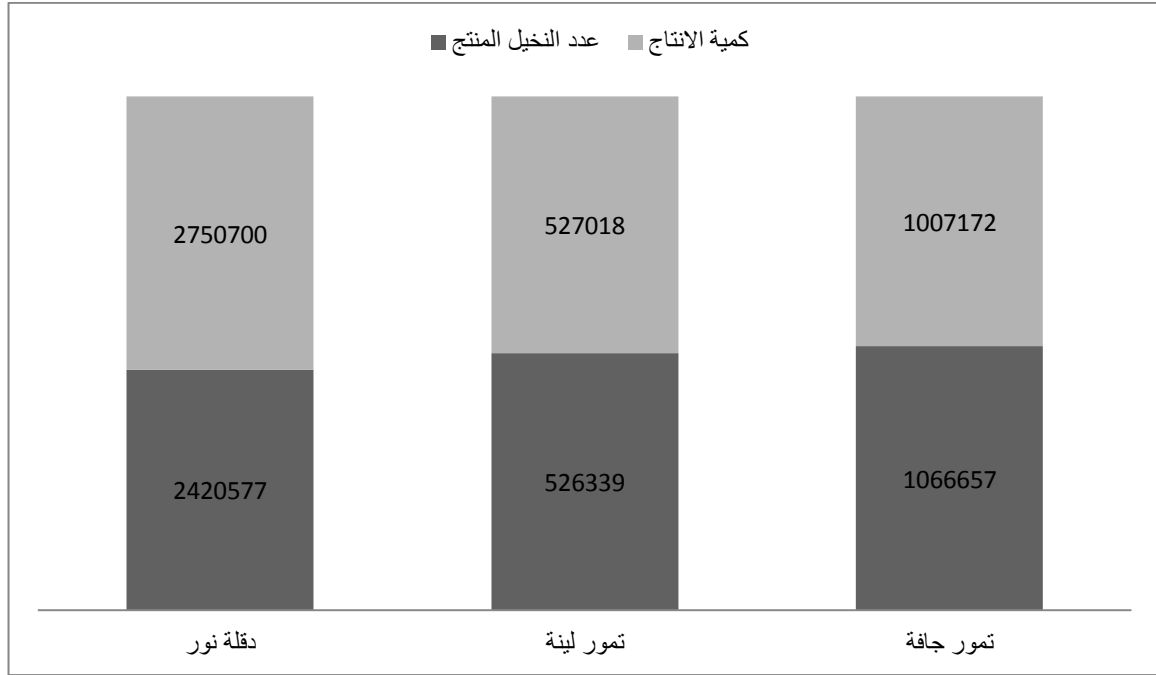
المصدر: وزارة الفلاحة 2015-2016. الملحق -1-

الجدول رقم(5): يوضح كمية انتاج أنواع التمور و عدد النخيل المنتجة لها في بسكرة لسنة 2016.

| المنطقة | الاصنف الأول "دقلة نور" | الاصنف الثاني "تمور لينة" | الاصنف الثالث "تمور جافة" |
|----------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|
| عدد النخيل المنتجة | 2420577 | 526339 | 1066657 |
| كمية الانتاج (قنطار) | 2750700 | 527018 | 1007172 |

المصدر: وزارة التجارة والفلاحة ببسكرة

الشكل رقم (8): يوضح عدد النخيل والكمية المنتجة لأنواع التمور لمدينة بسكرة



المصدر: وزارة الفلاحة والتجارة لبسكرة 2016.

حسب أحدث الاحصائيات لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية فإن زراعة النخيل في الجزائر تغطي مساحة تقدر بـ 176 ألف هكتار، عدد أشجار النخيل قدرت بأكثر من 18.6 مليون نخلة، ويقدر إنتاج التمور كل الاصناف بـ 990 ألف طن، ومن خلال الجدول نلاحظ أن المناطق المشهورة بزراعة النخيل تقع غالبا في الجنوب الاطلسي الصحراوي وتغطي 17 ولاية وفي الواقع 16 ولاية إذا إستثنينا ولاية مسيلة التي فقدت مؤهلاتها في زراعة النخيل، ونلاحظ أيضا أ بسكرة تحتل المرتبة الأولى بـ 23.1 بالمئة من مجموع أشجار النخيل و41.2 بالمئة من الانتاج الوطني للتمور، متبوعة بولاية الوادي بـ 22.4 بالمئة من مجموع أشجار النخيل و25 بالمئة من الانتاج الوطني للتمور، ثم تأتي بقية المناطق.

أما من خلال الشكل نلاحظ تصنيف أنواع التمور الأكثر طلبا والمتوفرة في مدينة بسكرة مع العلم أنه يوجد أكثر من 300 صنف فكان الترتيب كالتالي، الصنف الأكثر طلبا والممتاز "دقلة نور" فيقدر اجمالي النخيل المنتج له بـ 2420577 نخلة يبلغ مقدار انتاجه 2750700.76 قنطار. أما الصنف الثاني وهو التمور اللينة فيقدر عدد اجمالي النخيل المنتج له 526339 نخلة ويبلغ عدد الانتاج 527018 قنطار. أما الصنف الثالث وهو التمور الجافة فيقدر اجمالي النخيل المنتج 1066657 نخلة ويبلغ عدد الانتاج 1007172 قنطار. وبهذا نجد أن الصنف الأول دقلة نور هو الأكثر انتاجا لأنه يتميز بجودة عالية وسعر مرتفع وهو أكثر طلبا من طرف المستهلك، والمنتج يعمل جاهدا ليوافق

هذا المنتج لأنه أكثر طلبا ويحقق عوائد ربحية كبيرة جدا لذا نجد المنافسة شديدة جدا في هذا الصنف على الرغم من توفر العرض الكبير لأن كل مؤسسة منتجة له تبحث عن الطريقة الأحسن لتصريف هذا المنتج ومحاولة احتكاره والتحكم في السعر.

أما لمن يمتلك الصنف الثاني والثالث فيقوم باستغلاله في مشتقات التمر مثل الرب، الروينة، العسل ويقدمه للسوق بسعر مرتفع ولكن ليس مثل سعر الصنف الأول، أو القيام بمعالجته ببخار الماء لنزع التجاعيد وتجفيفه وتغليفه ويصبح جاهزا للبيع ويبيع بأعلى الأثمان في الأسواق الخارجية، مع العلم أن مشتقات التمر لا تتوقف هنا فهناك منتجات أخرى نستطيع اخراجها من التمر وهي القهوة، وخل التمر، بالإضافة إلى الورق ومشاريع أخرى. بالتالي هناك فرصة للمنتجين للاستغلال التمر ومشتقاته في شتى المجالات.

بالإضافة إلى إنتاج التمور مؤسسة سليم حدود في تفكير مستمر ودائم على ميزة تتفوق بها عن المنافسين وتتركها في الصدارة لأن منتوجه يتميز بالجودة الممتازة والسعر المرتفع لذلك يستطيع التوزيع من خلال مشتقات التمر، حيث قام بإنشاء المشروع الجديد هو سكر التمر الذي يطمح أن يحقق إنتاج يقدر ب 4000 طن.

الجدول رقم(6): مشتقات التمر

| المنتج | مادة الصنع | فوائده |
|------------------|---------------------------------|--|
| سكر التمر | بقايا التمر | يعوض سكر المائدة، طعمه حلو. |
| عسل التمر | الغرس | لفقر الدم، أطفال حديثي الولادة، السعال. |
| الرب | التمر الجاف "ميشي دقلة" | فقر الدم، السعال. |
| الروينة | التمر الجاف "ميشي دقلة" + القمح | يستعمل مكان السكر وهي مفيدة جدا. |
| مرلي التمر | ثمار التمر الناضجة | يستخدم كمقويات لأنه غني بالفوائد. |
| قهوة التمر | نواة التمر "علف التمر" | يتميز بنكهة ومذاق ممتاز، وهو مشروب صحي لا يحتوي على مادة الكافيين |
| الورق | الجريد | يمتاز بجودة عالية ويستخدم لتغليف التمور، ويمكن استغلاله في ورق الكتابة أيضا. |
| الكربون النشط | نواة التمر ونواة الزيتون | يستخدم لتصفية المياه وتخليتها، وكان يستخرج من قشرة اللوز والجوز. |
| مستحضرات التجميل | نواة التمر | يستخدم لتقوية الشعر، علاج للعين، والبشرة. |
| أغذية الانعام | بقايا التمر | أغذية جيدة للأنعام وخاصة العنزات. |
| عجينة التمر | غلاف التمر اللين | تتميز بمذاق حلو وتستخدم لصناعة الحلويات. |

المصدر: من إعداد الطالبة

أ- العرض الأجنبي:

لا يوجد عرض أجنبي في السوق المحلي لكن في السوق الأجنبي هناك عرض من قبل المنافسين، حيث تحتل الجزائر المرتبة الخامسة من حيث كمية الإنتاج، إلا أنها تحتل المرتبة الأولى في أجود أنواع التمور عالميا وهي دقلة النور، أما الدول المنافسة هي تونس، فرنسا، اسرائيل، السعودية، العراق، ايران.

ونجد مؤسسة سليم حدود هي أكبر وأول منافس لهذه الدول لأنه في مواجهة دائمة معهم ولأنه يمتلك ميزة تنافسية تتمثل في الجودة حيث يعتبر منافس قوي لهذه المؤسسات ومنتجاته في طلب متزايد حيث يقدر حجم الصادرات للمؤسسة ب 4100 طن.

2.1- الطلب

أ- الطلب الوطني:

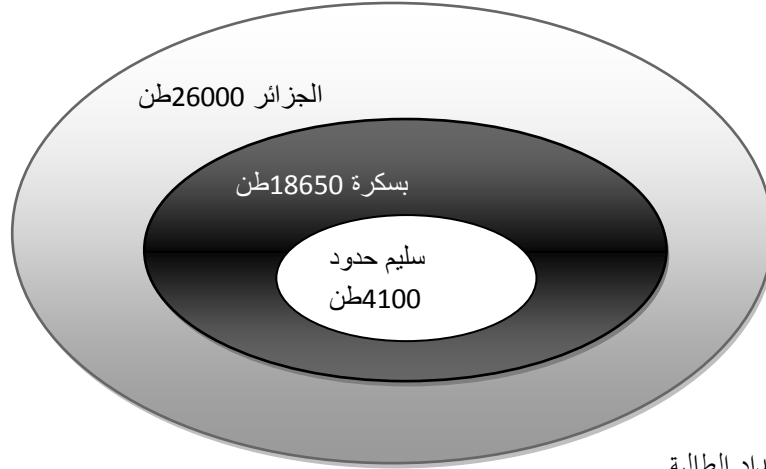
إن منتجات المؤسسة غير مطلوبة وطنيا، لأن المؤسسة تنتهج استراتيجية التصدير وتركز على السوق الأجنبي، وفي المقابل هناك انتاج كبير يغطي الطلب الوطني لأنه توجد مؤسسات تقوم بالتسويق محليا وتلبية احتياجات المستهلكين.

ب- الطلب الأجنبي:

هناك طلب أجنبي متزايد على التمور المحلية، حيث بلغ حجم التصدير خلال سنة 2015 لكل الولايات المنتجة للتمور في الجزائر أي 12 ولاية بمقدار 26 ألف طن بعائد مالي قدره 34 مليون دولار، ويقدر عدد المؤسسات المصدرة للتمور في ولاية بسكرة ب 30 مؤسسة فهي تصدر نسبة 60 بالمئة من التصدير الوطني ما يعادل 18650 طن بعائد مالي قدره 21.120 مليون دولار لسنة 2015.

ونجد مؤسسة سليم حدود هي التي تحتل الصدارة لمدة خمس سنوات متتالية بحجم تصدير قدره 4100 طن. أي أن المؤسسة تصدر 15.7 بالمئة من الاجمالي الوطني لصادرات التمر و 21.98 بالمئة من إجمالي صادرات التمر ولاية بسكرة للتمور، ووهذا ما يثبت أن منتجات المؤسسة تتميز بجودة مرتفعة وولاء كبير من طرف المستهلكين وبهذا نجد المؤسسة في منافسة دائمة مع المنافسين الأجانب والمحليين ويجب على المؤسسة التنويع لتسيطر على السوق وتحقق عوائد كبيرة.

الشكل رقم(9): حجم صادرات التمور على المستوى الوطني



المصدر: من إعداد الطالبة

2. المتغيرات القانونية والسياسية:

- أ- **قوانين حماية المحيط:** هناك عدة قوانين ومؤسسات تحمي منتجي ومصدري التمور، نذكر منها:
 - المرسوم التنفيذي رقم 08-07 المؤرخ في 9 جانفي 2008 المعدل والمتمم المرسوم التنفيذي رقم 26-205 المؤرخ في 5 جوان 1996 الحساب الخاص رقم 309-084 المعنون صندوق خاص بترقية الصادرات.
 - الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX
 - وكالات التأمين SAA
 - المؤسسة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات GAGEX
- ب- **السياسة المالية:** تتمثل هذه السياسة في:
 - **إعانات ودعم الدولة:** حيث تقدم الدولة تسهيلات كبيرة لمنتجي ومصدري التمور نذكر منها:
 - ✓ المشاركة في المعارض والصالونات المسجلة في البرنامج الرسمي (- 100 بالمئة بالنسبة للمشاركة الرسمية المقررة بشكل إستثنائي. - 50 بالمئة للمشاركة الفردية في الصالونات غير المسجلة).
 - ✓ النقل الدولي عند التصدير (- 50 بالمئة من نفقات النقل الدولي للمنتجات القابلة للتلف باستثناء التمور تعوض بنسبة 80 بالمئة. - 25 بالمئة من تكاليف النقل الدولي للمنتجات غير الزراعية ذات الوجهات البعيدة. - التكفل بجزء من نفقات المشاركة في المعارض والصالونات في الخارج).

✓ الأعباء المرتبطة بدراسة الأسواق الخارجية: - المساهمة في اعداد تشخيص التصدير وإنشاء خلايا تصدير داخلية. - المساهمة في تكاليف الاستكشاف في الأسواق الخارجية المدعومة من طرف المصدرين. - المساهمة في طبع ونشر الدعاية لترقية المنتجات والخدمات الموجهة للتصدير.

- الإعفاءات الجمركية وتمثل في:

✓ التعريف الجمركية ذات العشر أرقام التي تسمح حسب المصالح الجمركية بتحدد المواد والمنتجات التي تخضع للضريبة أو تلك التي يعفيها القانون من الضريبة الجمركية، إلى جانب دورها الفعال في عملية المراقبة الدقيقة للموارد المستوردة مايمكن من التعرف على مختلف الرسوم الضريبية التي يتم تطبيقها عليها وتساعد على تمييز بين المنتج الوطني من المنتج المستورد، بالنظر إلى هذه الأهمية القصوى لذلك من خلال تدعيم وتشجيع الانتاج الوطني ومنه الحفاظ على مناصب الشغل وخلق مناصب جديدة، وهذه التعريفه جاءت بدل ثمانية أرقام المعمول بها.

✓ الإعفاءات الضريبية: التخفيض القانوني للغرامات الجبائية وبرنامج الامتثال الاداري الذي يهدف حسب المتدخلين إلى ايداع الأموال لدى البنوك وكذا تسوية الوضعية الجبائية، للانخراط في البرنامج الرامي إلى تعبئة الموارد المالية قصد تمويل الاستثمارات المنتجة وتشجيع أكثر للمتعاملين الاقتصاديين والمواطنين على الانضمام إلى المجال الرسمي.

✓ الحصول على شهادة التسوية الجبائية التي تجنبهم الرقابة الجبائية.

✓ تقديم شكوى ولائمة في حالة العوز أو ضيق الحال تضعهم في حالة عجز عن ابراء ذمهم إزاء الخزينة فيما يخص الدين الجبائي، حيث تدرس الشكوى أمام اللجنة الولائية للطعون إذا كان مبلغ القيمة المطلوبة للتخفيض أو الإعفاء يساوي 5000000 دج، وأمام اللجنة الجهوية إذا كان المبلغ يفوق هذا المبلغ أو أمام لجنة مديريات كبريات المؤسسات للطعون مهما كان المبلغ القيمة المطلوبة للتخفيض أو الاعفاء فيما يخص المكلفين بالضريبة التابعين لمديريات كبريات المؤسسات.

✓ التسهيلات التي وفرتها المديرية العامة للضرائب المتمثلة في تخفيض الملف الجبائي الخاص بدفع الضريبة، التقييم الجبائي، الفصل بين عملية التصريح وعملية الدفع، تبسيط اجراءات الضريبة الجزافية الوحيدة، تقديم ضمانات للمكلفين بالضريبة فيما يخص الرقابة الجبائية وعدم شروع الادارة في مراقبة جديدة، بالإضافة إلى العديد من الاجراءات القانونية التي تهدف إلى تبسيط

اجراءات التعامل مع مديرية الضرائب، كل هذه الاجراءات في صالح منتجي ومصدري التمور لتسهيل مهامه وتجنبهم العرقلة القانونية.

ج- الاستقرار الحكومي: إن الاستقرار التي تنعم به الجزائر مكنها من ربط وتوطيد العلاقات مع دول العالم، وهذه العلاقات ساعدت كثيرا منتجي ومصدري التمور بالتنقل بحرية، بالإضافة إلى ذلك فإنها تقوي الاقتصاد وتشجع الاستثمار والتصدير، وتساهم في نشر الثقافة والتعلم من الخبرات الاجنبية. وظهر هذا من خلال معرض "Sidab" الذي تم تنظيمه في 20 ديسمبر 2016 في طولقة، حيث قدر عدد الزائرين بـ 8500 زائر، أما عدد أنواع التمور المعروضة 380 نوع، وتضمن الصالون قاعتين للعرض تمثلت قاعة كبرى بها 43 عارض (موضي ومصدري التمور، هيئات خدمائية، مخابر التحاليل، مؤسسات بنكية وسياحية.)، والقاعة الصغرى تحتوي على 53 عارض (فلاحين ومنتجين التمور).

أما المشاركة الأجنبية فتمثلت في المؤسسات التالية:

- Alfa Studio من جمهورية تونس وهي مؤسسة ناشطة في مجال التسويق والإشهار.
- رياض KSA من المملكة السعودية وهي شركة متخصصة في صناعة الآلات المستعملة لتحويل التمور.
- Only Desing ممثل لشركة ايطالية تنشط في مجال التغليف.
- وقدر عدد السفراء وممثلي السفراء بـ 06، وزار الصالون مايقارب 150 رجل أعمال من مختلف البلدان السعودية، الأردن، ماليزيا، فرنسا، روسيا، موريتانيا، ألمانيا، ايطاليا، لبنان، إسبانيا، أندونيسيا، الامارات العربية المتحدة. ونتج عن هذا الصالون عدة مشاريع نذكرها على التوالي:
- جلسة عمل مع رجال أعمال من السودان للتباحث حول امكانية تصدير التور "دقلة نور" وكذا تبادل الزيارات وإمكانية انشاء توأمة بين غرفتي التجارة الخرطوم وبسكرة.
- عقد لقاء تنسيقي مع الملحق الاقتصادي لجمهورية مصر العربية لجلب تقنيات تحويل المنتوجات الفلاحية وعصرنة مكنة المزارع الجزائرية.
- جلسة عمل مع رجال أعمال موريتانيا لتصدير التمور ومشتقاتها.
- جلسة عمل مع السفير اليمني حول التبادل التجاري وذلك بتصدير التمور.
- جلسة عمل الملحق الاقتصادي لدولة ألمانيا حول إمكانية إنشاء توأمة بين غرفة التجارة والصناعة "الزيبان" مع الغرفة الألمانية الجزائرية "AHK".

وانبثق عن هذه الجلسات الاتفاقيات التالية:

- عقد اتفاقية جزائرية ماليزية في مجال تصدير التمور.
 - عقد اتفاقية لشركة تونسية مع شركة جزائرية في مجال التوظيف وتكوين العمال الجزائريين مع امكانية انشاء مصنع جزائري تونسي بولاية بسكرة في مجال التوضيب بالخشب.
 - عقد اتفاقية مع شركة ايطالية لإنشاء مصنع بولاية بسكرة لإنتاج تغذية الأنعام من بقايا التمور.
 - عقد اتفاقية مع شركة ايطالية لانشاء مصنع بولاية بسكرة لاننتاج الفحم المنشط "Gharbon Actif" من نواة التمر والزيتون.
 - عقد إتفاقية شراكة بين الشركة الايطالية والشركة الجزائرية لإنتاج سكر التمر ببسكرة وبموجب هذا الاتفاق سيتم شراء 80 بالمئة من منتوج السكر من طرف الشركة الايطالية لمدة خمس سنوات ابتداء من سنة 2017.
- د- السياسة الحمائية:** لقد قامت الدولة بمعالجة عمليات التهريب لمختلف المنتوجات الجزائرية وخاصة التمور وعن طريق العديد من الطرق التي تحارب هاته الظاهرة، منها وسم التمور الجزائرية هي حماية المنتوج الوطني من منافسين ومقترحين للأسواق الدولية وينسبونها لدولة أخرى، هذا يعود بفائدة كبيرة على المنتوج الوطني ويبرز مكانته في السوق الدولية.

الملحق -2,3-

3. المتغيرات الثقافية:

إن للعوامل الثقافية تأثير كبير على طلب وعرض وإنتاج منتوجات المؤسسات الخاصة بقطاع التمور ببسكرة، حيث أن ثقافة التمور هي ثقافة مرسخة وخاصة في مدينة طولقة لأن الفرد منذ ولادته وهو صديق النخلة وهناك حب متبادل بين النخلة والفرد ويعرف جيدا كيف يتعامل معها وتم نقل هذه الثقافة من فرد إلى اخر.

إن هذه الثقافة تم تصديرها إلى معظم دول العالم وما يدل على ذلك إقبال معظم الدول على التمور لما يحتويه من فوائد، وهذا ما شهدته الصالون الدولي للتمور بمدينة طولقة حيث رأينا إقبال كبير على التمور الجزائرية ونتج عنه اتفاقيات كبيرة، ونتج عن هذه الثقافة علاقة مميزة جدا بين الجزائر وإندونيسيا حيث تعتبر إندونيسيا بوابة لدول آسيا ويتم الاستفادة منها من خلال خلق أسواق جديدة للتمور الجزائرية وبالتالي العودة بالفائدة في تطوير عملية التصدير خارج مجال المحروقات وكذا المساعدة في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى ذلك فقد قامت غرفة التجارة والصناعة "الزيبان" من أجل تحسين العلاقات الاقتصادية مع إندونيسيا بتنظيم الملتقى الاقتصادي الجزائري الإندونيسي لتقييم العلاقات بين البلدين بتاريخ 16 أبريل 2016 وتم الخروج بما يلي: تحرير التعريف الجمركية فيما يخص المنتجات الفلاحية من كلا الجانبين، قبول شهادة تحليل المخابر الجزائرية في اطار تكافؤ الفرص بين البلدين والمعاملة المتكافئة، تذليل العوائق

البيروقراطية في الموانئ الأندونيسية واستحداث الرواق الأخضر) الذي يسمح بالمصادقة على تصريح التصدير دون معاينة السلع حيث يسمح لهم بكسب الوقت من خلال تجنيبهم المراقبة الجمركية (الاولية)، يجب على وزارة المالية الجزائرية والأندونيسي أن تتبدلا التعريفة الجمركية من أجل تسهيل التبادل التجاري، تبادل الخبرات مابين المؤسسات لكلا البلدين، إنشاء مجلس الأعمال الجزائري والإندونيسي، في 21 فيفري 2017 أقيمت جلسة عمل حيث تم إمضاء اتفاقية تكوين ونقل التكنولوجيا للطلبة المتفوقين في جامعة بسكرة من جمهورية إندونيسيا حيث ستوفر لهم إندونيسيا الإقامة وتكفل بمصاريف تكوينهم.

وهناك علاقة طيبة أيضا بين إيران والجزائر حيث تعتبر إيران منافس للجزائر في قطاع التمور، ايران تستغل التمور ومشتقاتها وبقاياها في مختلف الجوانب وتعتبر رائد في تحويل التمور، الجزائر قامت بالاستفادة من خبرتها في هذا المجال ويتجسد ذلك في إقامة مصنع سكر التمر (ينتج السكر السائل، الكحول الطبية، أعلاف الأغنام، الفحم المنشط الذي يستعمل في تحلية المياه كل منتوجاته من التمور) الذي بلغت نسبة الانجاز به 75 % حيث يعتمد على تكنولوجيا إيرانية وإيطالية وهو التجربة الأولى من نوعها على مستوى إفريقيا.

والجزائر لم تتوقف على توطيد العلاقات واكتساب الخبرات والتصدير والاستثمار حيث تعمل من أجل الدخول لكل الأسواق العالمية التي بها طلب على التمور الجزائرية لذلك فإن عملية التصدير تشمل معظم قارات العالم ولا تتوقف اطلاقا سعيا منها في البحث عن أسواق جديدة لذلك فإن مصدري التمور يشاركون في مختلف المعارض العالمية التي تهم بهذا الشأن منها معرض المنتوجات الجزائرية الذي سيقام في مدينة مرسيليا في الفترة 28-30 أفريل 2017.

الملحق -4-

4. المتغيرات الاجتماعية:

يمكن التطرق إلى تأثير العوامل الاجتماعية من خلال التطرق إلى العوامل الديموغرافية ومستوى التعليم ودرجة خروج المرأة للعمل والتي تمثل مكونات البيئية الاجتماعية.

- **العوامل الديموغرافية:** إن ولاية بسكرة تتمتع بنمو ديموغرافي هائل، وهذا يساعد في عملية الانتاج لأن معظم سكان مدينة طولقة يملكون النخيل ويساعد أيضا في التقليل من نسبة البطالة خاصة في فصل الخريف لأن هذا العدد الهائل من السكان لا يكفي للقيام بالعمليات الإنتاجية بالإضافة إلى ذلك فإن أصحاب مؤسسات التمور في حاجة مستمرة للعمال لكن يبقى الاشكال في العدد مما يتطلب جلب يد عاملة من خارج الولاية. وهذا النمو الديموغرافي يساعد كثيرا المؤسسات في بيع منتجاتهم من خلال الطلب المتزايد على التمور لأنه يعتبر مادة أساسية للفرد.

- **مستوى التعليم:** يمتاز سكان المنطقة بمستوى تعليمي متوسط، حيث أن في قطاع التمور المنتجين لا يحتاجون لمستوى تعليمي لأنه واعي جدا بمتطلبات النخلة وكيفية الجني والإنتاج، وأيضا المؤسسات لا تحتاج إلى إطارات لتوظيفها بل هي تحتاج إلى عمال عاديين حتى بدون مستوى تعليمي لأن توظيف التمور لا يحتاج إلى دراسة. ومن وجهة نظر أخرى فإن قطاع التمور هو قطاع يحتاج إلى مستوى تعليمي عالي للفرد من حيث البحث والتطوير، واستغلال التمور ومشتقاتها، لذا وجب على الفرد التعلم واكتساب الخبرة لتطوير مهاراته الإبداعية واستغلالها أحسن استغلال.

- **خروج المرأة للعمل:** في الوقت الحالي انتشرت ظاهرة خروج المرأة للعمل لأن المجتمع أصبح لا يعارض عمل المرأة ولأن المرأة تقبل العمل الذي يرفضه الرجل وتقبل الأجر القليل، ونجد في قطاع التمور أن المرأة تشغل مناصب عديدة في المؤسسات المنتجة والمصدرة للتمور. الملحق-8-

5. العوامل التكنولوجية:

إن التكنولوجيا طغت العالم وأصبحت ملجأ الكثير من الدول، أصبح يقاس تقدم الدول بمدى استخدامها للتكنولوجيا في مختلف القطاعات ومن هذه القطاعات قطاع التمور الذي هو الآخر أصبح يستغل التكنولوجيا ويوظفها ولكن ليس بدرجة كبيرة، فاستغلت في إنتاج وتحويل وتصدير التمور. ونذكر بعض الآلات التكنولوجية حديثة النشأة:

- **آلات جني التمور:** حيث يبدأ استعمال الآلة بتهيئة قاعدتها على النخلة ومن ثم تمدد الساق التلسكوبية لتمكين كل من السلة وآلة القطع من الوصول إلى عرجون التمر، وبمجرد أن يدخل العرجون في السلة ويوضع المنشار الكهربائي بمستوى ساق العرجون، بفضل آلة الربط بين الساق التلسكوبية والقاعدة تقطع ساق العرجون بالمنشار الذي يشغل بجذب خيطه الخاص ومباشرة بعد ذلك يتم انزال العرجون بواسطة السلة المزودة بخيطي رفع وإنزال.

- **آلات مستعملة لتحلية المياه:** لوحظ خلال السنوات الأخيرة انتشار ظاهرة الملوحة نتيجة للري بالمياه المعالجة دون القيام بالمعاملات الفلاحية لمساعدة على الحد من هذه الظاهرة كصرف المياه الزائدة وإتباع برنامج ري ملائم مما أدى إلى تدهور القدرات الانتاجية للتربة الصالحة للزراعة، وقد تم التوصل إلى أساليب جديدة لتحلية هذه المياه منها: الاستصلاح الكيميائي الذي يعتمد على استخدام المحسنات الكيميائية للأراضي الملحية ويتوقف نجاح هذه العملية بدرجة كبيرة على التوفيق في تنظيم الظروف الهيدرولوجية الغسيل والصرف للتربة المستصلحة حيث يوجد نوعين من مستحسنتات وهي الأكثر استعمالا أملاح الكالسيوم الذائبة، المركبات الحمضية وهذا يتطلب بحث وتطوير من خلال التكنولوجيا المتطورة.

- التلقيح النصف الالي لنخيل التمر: يقلص من كمية الطلع المستعملة بالنسبة للتلقيح التقليدي، كما بالإمكان فرز الطلع لتحسين نوعيته وتمكن هذه التقنية من استعمال حبوب الطلع المخزنة من الموسم السابق مما يساعد الفلاحين على مواجهة نقص العرض من الطلع في بعض المواسم وتمكن من التقليل من الصيش ورفع من نسبة الانتاج من 20 بالمئة إلى 30 بالمئة، تحسين نوعية التمور، سرعة التنفيذ وريح الوقت.

- تخزين التمور بالتبريد: باستخدام أحدث الاساليب في التبريد.

- طرق جديدة ومبتكرة في التغليف وبأحجام متميزة وبجودة عالية جدا بالإضافة إلى شكلها الجذاب. ومن خلال هذا نقبل الفرضية أن مؤسسة سليم حدود للتمور طولقة تستغل مختلف الفرص المحيطة بها، وخاصة فيما يخص الفرص التي توفرها الدولة فهي تسعى لاستغلالها لتسهيل عملها، ورغم هذا فان المؤسسة تواجه بعض الصعوبات والعراقيل الخارجية التي تمنعها من التوسع.-الملحق 5-

II. المحيط الصناعي:

سوف نقوم بتحليل بيئة الصناعة لمؤسسة سليم حدود وذلك وفقا للقوى الخمس لبورتر وسوف نحللها عل النحو التالي:

1. المنافسة بين المؤسسات القائمة:

هناك العديد من المؤسسات تتنافس بشكل مباشر في مجال التمور ومشتقاتها، هذه المؤسسات المتنافسة موزعة على ولاية بسكرة وهم منافسون قرييون من مؤسسة سليم حدود ويؤثرون عليها وسوف نذكرهم على التوالي:

أ- مؤسسة أماذاغ للاستيراد والتصدير: هي شركة ذات مسؤولية محدودة وذات سمعة طيبة، تتمتع بمركز مالي قوي حيث أنتجت المؤسسة 1900 طن في 2016، أما رقم أعمالها فيقدر ب 300000000000 دج، يقدر حجم المبيعات ب 1900 طن، وبلغ حجم التصدير 1900 طن لسنة 2016. وتعتمد على استخدام التكنولوجيا في عملية الانتاج والتصدير والتغليف والتبريد، تتضمن هذه المؤسسة 48 عاملا حرا، وتستخدم طرق للتسويق منها الإشهار الانترنت، المعارض...الخ. تقوم بالتصدير للدول التالية (فرنسا، ألمانيا، كندا، روسيا...). والسعر السائد هو من 0.8 إلى 1.18 أورو لكغ، وهذا وفقا للظروف الطبيعية بالإضافة إلى العرض والطلب.

ب- مؤسسة قيصران للاستيراد والتصدير: هي مؤسسة شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة لصاحبها "محمد الصادق قيصران" حيث يقدر رقم أعمالها ب 20 مليون دج لسنة 2016، وتمتلك المؤسسة 50 عاملا ذوي كفاءات متنوعة من بينهم 10 إطارات منهم تقنين ساميين ومهندسين، يقدر حجم انتاجها ب 400 طن، يصدر منه 300 طن والباقي يوجه للسوق الداخلي، ويقدر حجم المبيعات ب 500 طن،

حيث تصدر (200 طن ذقلة نور أغصان بسعر من 2 إلى 4 دولار لسنة 2016، 100 طن ذقلة نور موضبة بسعر من 1 إلى 2 دولار لسنة 2016)، تصدر لكل من (الامارات، فرنسا، كندا، ليبيا، المملكة العربية السعودية)، وتمتلك المؤسسة معمل بطريق تقرت مساحته 3000 متر مربع، تطمح المؤسسة للوصول إلى 1000 طن سنة 2017.

ت- مؤسسة جنوب تمور: هي مؤسسة شخص وحيد ذات مسؤولية محدودة لصاحبها "زنداقى ابراهيم"، يقدر رقم أعمالها بـ 1700000000 دج في 2016، يعمل لديها 80 عاملا ذوي كفاءات بسيطة لأن ركيزة انتاجهم هم عمال وعاملات الفرز والتوظيف والتقل أما بالنسبة للإدارة فتستخدم أصحاب الخبرة وذوي الشهادات العالية، تقوم المؤسسة بإنتاج 200 طن، وتقوم بتصدير 150 طن لسنة 2016 وسعر يتراوح من 0.80 إلى 1.05 دولار للكلغ لسنة 2016، المؤسسة هي من تقوم بتعليب منتجاتها في بولسيطار غذائي بحجم 250 غ أو 500 غ أو علب ورقية بـ 1 كلغ أو 5 كلغ، تصدر لكل من الامارات، فرنسا، كندا، المغرب.

ث- مؤسسة داتول: لصاحبها "حمودي"، تمتلك المؤسسة 40 عاملا ذوي كفاءات وسنوات خبرة تتراوح بين 2 إلى 5 سنوات، للمؤسسة رقم أعمال يقدر بـ 50000000 دج، وتمتلك المؤسسة فرعين بالاضافة إلى غرف التبريد، تقوم المؤسسة بإنتاج 600 طن لسنة 2016، وتقوم بتصدير 400 طن و 200 طن توجه للسوق المحلي، تقوم بالتصدير لفرنسا، الهند، دبي، روسيا. تعتمد في التغليف على مؤسسة أجنبية ومؤسسة محلية.

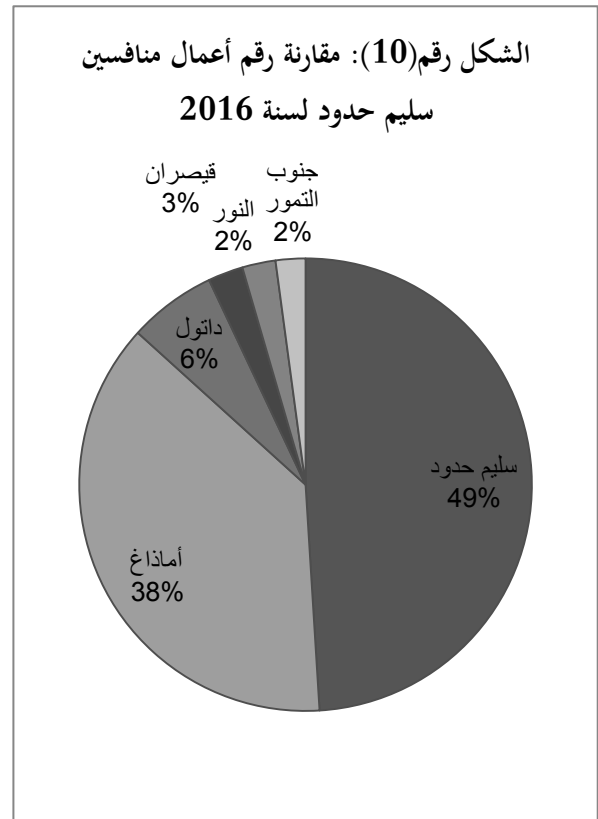
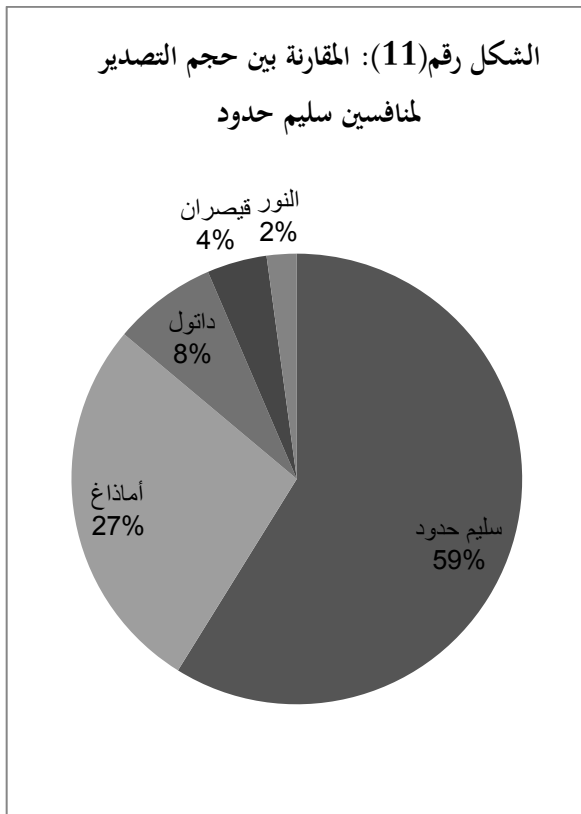
ج- مؤسسة النور لإنتاج وتصدير التمور: لصاحبها "عنون خالد" حيث يقدر رقم أعمالها بـ 1900000000 دج، ويقدر حجم انتاجها بـ 300 طن، أما حجم المبيعات فيقدر بـ 250 طن، وتصدر 150 طن، تمتلك المؤسسة 10 عمال فقط، وتصدر إلى فرنسا فقط.

والجدول التالي يوضح الفرق بين المنافسون من حيث رقم الأعمال وحجم التصدير وحجم الانتاج وحجم المبيعات

الجدول رقم (7): منافسين مؤسسة سليم حدود 2016

| المؤسسة | رقم الأعمال دج | حجم التصدير طن | حجم الانتاج طن | حجم المبيعات طن |
|-------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| سليم حدود | 3900000000.00 | 4100 | 4200 | 4100 |
| أماذاغ | 3000000000.00 | 1900 | 1900 | 1900 |
| داتول | 500000000.00 | 400 | 600 | 500 |
| قيصران | 200000000.00 | 300 | 400 | 500 |
| النور | 190000000.00 | 150 | 300 | 250 |
| جنوب التمور | 170000000.00 | 150 | 200 | 200 |
| المجموع | 11200000000.00 | 7000 | 7600 | 7450 |

المصدر: أصحاب المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة

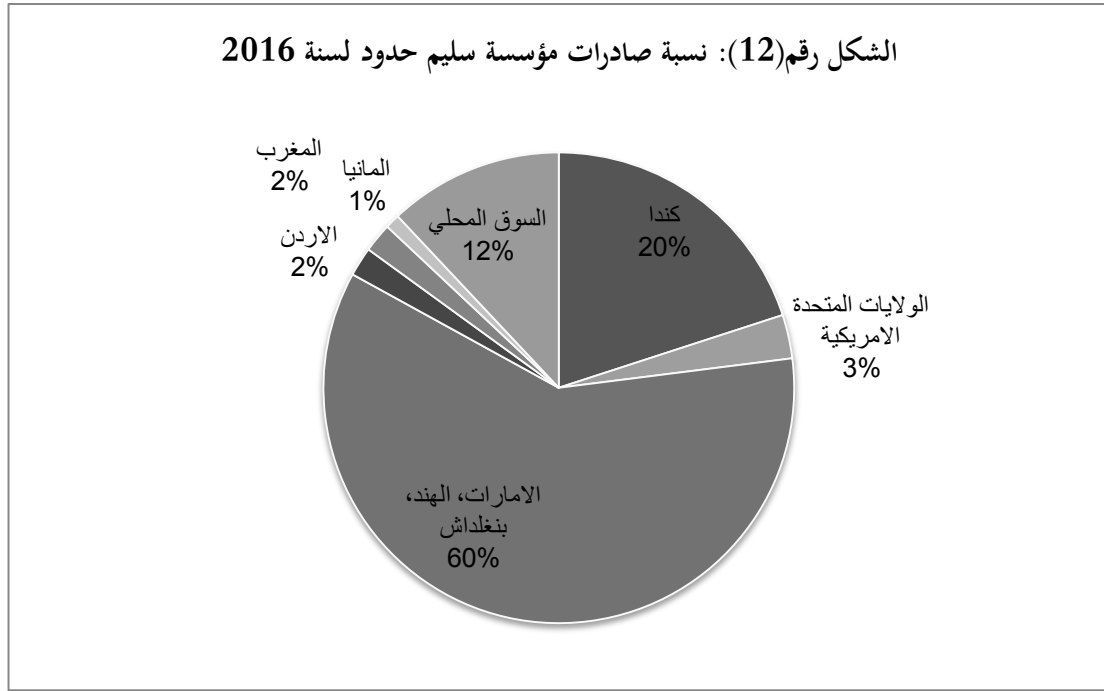
من خلال الجدول والشكلين أعلاه نلاحظ أن مؤسسة سليم حدود في في الصدارة في رقم الاعمال بقيمة 390000000.00 دج أي بنسبة 49 بالمئة مقارنة بالمنافسين الأساسيين في ولاية بسكرة، ونلاحظ أيضا أن مؤسسة سليم حدود تحتل الصدارة في التصدير بقيمة 4100 طن أي بنسبة 59 بالمئة، وبهذا نستطيع القول أن مؤسسة سليم حدود تتمتع برقم أعمال كبير مما يؤهلها للاستثمار في مشاريع أخرى خارج قطاع التمور، أو القيام بالتنوع في نفس القطاع باستغلال مشتقات التمور، وما يساعدها أيضا أنها تحتل المرتبة الأولى في عملية التصدير أي أنها تتمتع بصمعة جيدة خارج الوطن وداخله وما يثبت ذلك هو تنوع الاسواق التي تسوق لها رغم تعدد المنافسين.

2. المنافسون المحتملون:

هناك مؤسسات تنشط على المستوى المحلي وهي الان تعمل للدخول للسوق الاجنبية، مثل مؤسسة عبد الحليم مقدم فوزي الذي يحقق حجم مبيعات تقدر بـ 450 طن ويعمل جاهدا لدخول مجال التصدير وهو يحظر لذلك، ولكن ما ينقص هذه المؤسسات هي الخبرة والكفاءة لذا يجب على مؤسسة سليم حدود التنوع في المنتجات والأسواق بالاضافة إلى ذلك التحكم في الجودة والسعر، لذا وجب على المؤسسة تحويل تهديد دخول المنافسون الجدد إلى فرصة وذلك غلق منافذ الدخول وذلك بتوسيع حجم الانتاج لتغطية جميع الطلبات سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، أي السيطرة على السوق والتفكير المستمر في الجديد من خلال الدراسة الجيدة للمحيط الخارجي وانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، وتقوية نقاط الضعف والاعتماد أكثر على البحث والتطوير.

3. قوة مساومة المشترين (المستهلكين):

إن معظم تعاملات المؤسسة مع السوق الخارجي، حيث تقوم بتصدير ماتنتجه كله تقريبا مايقدر بنسبة 99 بالمئة من المنتج تصدره على النحو التالي:



المصدر: معلومات من تقديم المؤسسة

ونظرا لجودة التمر ورواج العلامة التجارية للمؤسسة فإنها تتحكم في السوق الخارجي، وبالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة هي الأولى على مر خمس سنوات في التصدير على مستوى ولايات الوطن. ومنه فالعلاقة بين المؤسسة والربون هي علاقة ممتازة لأنها مطلوبة بكثرة وكل ما ينتج يصدر وكل ما يصدر يباع وهذا دليل على الولاء للعلامة التجارية.

4. قوة مساومة الموردين:

إن المؤسسة تقوم بتمويل نفسها وهذا عن طريق ما تمتلكه من ممتلكات، لكن هذا لا يكفيها لأنها تحتاج إلى تمويل من الخارج من منتجين وفلاحين وذلك تقريبا بنسبة 70 بالمئة، ويتم أيضا استيراد التغليف من الخارج من إيطاليا وتكون نوعية الورق جيدة لحماية التمورر ويجب توفر العلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، أي أن القوة التفاوضية تكون من حق المؤسسة لأنها تتمتع بكل الحقوق وهي من تضع الشروط، وسعر التمويل يحدد حسب العرض والطلب وحسب الظروف الطبيعية لذلك الموسم. على الرغم من ذلك فإن 70 بالمئة يمكن أن تشكل مشكل للمؤسسة وتقلل من قوتها التفاوضية خاصة إذا تم حصولهم على تسهيلات تمكنهم من دخول سوق الانتاج والتوضيب هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن موردين المنطقة يجذبون التعامل مع مؤسسة سليم حدود وهذا لما تتمتع به من صمعة وقوة مالية وأيضا المورد لا يجب الاحتفاظ بالمنتوج فيفضل تصريفه للمؤسسة التي تدفع أكثر لأنه متخوف من إتلاف المنتوج وتكلفه أيضا عملية التوظيف والنقل.. إلخ. ومنه على مؤسسة سليم حدود أن تفكر في شراء المادة الاولية وهي النخيل لتجنب العراقيل التي تحدث مع الموردين.

5. المنتجات أو السلع البديلة:

في حقيقة الأمر لا يوجد منتج بديل للتمر، لكن باعتبار أن التمر هو فاكهة فإن منتجات المنطقة المتمثلة في المشمش، التين، الرمان... كل هذه بدائل للتمر. ومن جهة أخرى يمكن اعتبار مشتقات التمر الروينة، الرب، العسل، السكر أيضا بديل للتمر عند عدم توفر التمر في منطقة معينة لأنه مطلوب للدواء لعدة أمراض فيمكن أن تتوفر مشتقاته. وبهذا تستطيع المؤسسة التميز وتجنب تهديد دخول منتجات بديلة من خلال توسيع تشكيلتها بالاعتماد على مشتقات التمر من خلال مشاريع جديدة، لأن المؤسسة تمتلك الجودة وتمتلك المهارات مما يشجعها على الابداع والابتكار وبناء سوق جديدة. مع العلم أن المؤسسة مازالت لحد الان لاتقوم بعملية التنوع وهذا ما يضيع لها فرصة التنوع والكسب أكثر، ولكن هناك وجهة نظر أخرى أن المؤسسة لا تجذب التنوع وتركز على التصدير لأن عملية التصدير تجلب لها العملة الصعبة، والتنوع أيضا ممكن أن يضيعها وتشغل عن المشروع الاساسي وهو تصدير التمور.

وبهذا نقبل الفرضية أن مؤسسة سليم حدود للتمور طولقة تمتلك وضعية تنافسية جيدة في السوق، وهذا مايميزها عن منافسيها في القطاع ويمكنها من السيطرة على السوق، إلا أنها يجب أن تتخذ الحذر من الداخلون الجدد.
الملحق-6،7-

المطلب الثالث: التشخيص الداخلي

للقيام بعملية تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة سوف نتطرق إلى تشخيص كل وظيفة على حدى.

1. تشخيص وظيفة التموين:

بما أن نشاط المؤسسة يصنف إلى نشاط تجاري وإنتاجي، سوف نتطرق إلى وظيفة التموين بإعتبارها الوظيفة الاساسية لبداية العمل الانتاجي:

(أ) شراء المادة الأولية: إن المؤسسة تقوم بشراء المادة الأولية وهي التمر وهو في النخلة، حيث تعتمد المؤسسة في انتاجها 70 بالمئة على الفلاحين والمنتجين خارج المؤسسة.

الجدول رقم(8): مشتريات المؤسسة من المواد الأولية لسنة 2015-2016

| منطقة التموين | صنف التموين | اسم المنتج | الكمية كلغ | السعر دج | ثمن الشراء دج |
|---------------|--------------|------------|------------|----------|---------------|
| طولقة | دقلة نور (1) | أغصان | 200000 | 300 | 60000000 |
| طولقة | دقلة نور (1) | أغصان | 277700 | 100 | 27770000 |
| تقرت | دقلة نور | حب VRAC | 1400000 | 85 | 119000000 |

المصدر: المؤسسة محل الدراسة

(ب) شراء مواد التغليف والتعليب: تقوم المؤسسة باستيراد مواد التغليف والتعليب من إيطاليا والمؤسسة تضع شروطاً للتغليف للحفاظ على منتوجها.

الجدول رقم (9): تكاليف التغليف لسنوات 2010-2016

| السنة | تكاليف التغليف والتعليب |
|-------|-------------------------|
| 2010 | 950000.00 |
| 2011 | 1000000.00 |
| 2012 | 1050000.00 |
| 2013 | 1100000.00 |
| 2014 | 1200000.00 |
| 2015 | 1100000.00 |
| 2016 | 1200000.00 |

المصدر: المؤسسة محل الدراسة

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن تكاليف التغليف والتعليب في تزايد مع مرور السنوات، وهذا راجع لأن حجم الانتاج يزداد يوم بعد يوم، ونلاحظ أن المؤسسة مرتبطة بالمؤسسة الإيطالية للتغليف والتعليب وهذا راجع لصمعة المؤسسة والتزامها بالشروط، وفي المقابل تعتبر مؤسسة سليم حدود مؤسسة ذات مسؤولية وملتزمة وتمتع بالشفافية هذا ما جعلها تستمر مع هذه المؤسسة.

2. تشخيص الوظيفة الإنتاجية:

تعتبر وظيفة الانتاج وظيفة مهمة هي الأخرى، وتتضمن خطوات العملية الإنتاجية، حجم الانتاج.

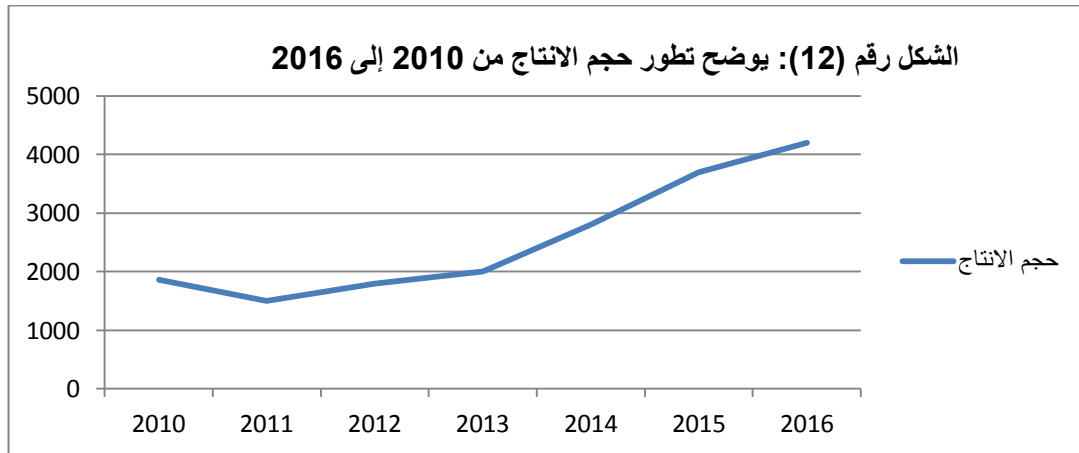
(أ) **حجم الإنتاج:** إن المؤسسة تقوم بالإنتاج وذلك بتوفير الوسائل الممكنة والمهارات المطلوبة، والجدول الآتي يوضح تزايد حجم الانتاج مع مرور السنوات حيث نلاحظ أنه مع نهاية 2016 وصل الانتاج إلى 4200 طن، ويرجع هذا التزايد في الحجم للطلب المستمر على منتوج المؤسسة من قبل الزبائن، وهذا لما تتميز به من جودة وصمعة ممتازة مقارنة بالمنافسين، وإتباعها استراتيجية التميز في المنتج (جودة عالية) مامكنها من جذب زبائن من السوق الخارجية.

جدول رقم (10) حجم انتاج المؤسسة 2010-2016

| السنة | حجم الانتاج طن |
|-------|----------------|
| 2010 | 1863 |
| 2011 | 1500 |
| 2012 | 1800 |
| 2013 | 2000 |
| 2014 | 2800 |
| 2015 | 3700 |
| 2016 | 4200 |

المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة

ويمكن توضيح حجم الانتاج من خلال التمثيل البياني التالي: حيث نلاحظ أن المؤسسة في 2010 كان حجم انتاجها 1863 طن ثم انخفض في 2011 و2012 إلى 1500 طن و1800 طن وهذا يعود إلى الظروف الطبيعية وقلة الانتاج في هذين الموسمين وكثرة الأمطار ما أدى إلى إتلاف المحصول، ثم نلاحظ ارتفاع الانتاج مع مرور السنوات حتى وصل إلى 4200 طن في 2016، وهذا يعود إلى تحسن الظروف الطبيعية وزيادة الانتاج، وتنويع مصادر التموين من فلاحين ومنتجين وتنويع حتى مناطق التموين.



المصدر: وثائق المؤسسة

ب) مراحل عملية الإنتاج: تمر العملية الانتاجية بالمراحل التالية:

1) مرحلة التموين: يتم شراء التمر من الموردين وقبل اختيار نوع التمر المراد شراؤه تقوم المؤسسة بمراقبة نوعية التمر ومصدره مناقشة السعر ومقارنته بالجودة، التأكد من المنتج كله مماثل.

- (2) مرحلة الفرز: ويتم فرز التمر حسب الحجم واللون والنوع والجودة.
- (3) مرحلة المعالجة: حيث يتم معالجته بالبخار لنزع التجاعيد ثم تجفيفه ثم تغليفه.
- (4) مرحلة التعبئة: يتم تعبئة التمور بعد معالجتها عبر عبوات من الفلیم ويكون الحجم حسب رغبة الزبون.
- (5) مرحلة التخزين: حيث تقوم المؤسسة بتخزين منتوجاتها في المبردات منها ما هو ملك للمؤسسة ومنها ما تقوم بكرائه إلى وقت التسليم. والجدول التالي يوضح التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة القيام بعملية التخزين

الجدول رقم(11): تطور تكاليف التخزين من 2010 إلى 2016.

| السنة | تكاليف التخزين دج |
|-------|-------------------|
| 2010 | 1500000.00 |
| 2011 | 2300000.00 |
| 2012 | 1950000.00 |
| 2013 | 1990000.00 |
| 2014 | 2100000.00 |
| 2015 | 2000000.00 |
| 2016 | 2100000.00 |

المصدر: وثائق المؤسسة

ونلاحظ من خلال هذا الجدول أن تكاليف التخزين تزداد مع مرور السنوات، وهذا راجع إلى قلة مخازن التبريد بالإضافة إلى زيادة حجم الانتاج من قبل المنافسين والتسارع للحصول على مكان في مخازن التبريد لأن العدد محدود وتكلفتها مرتفعة.

- (6) مرحلة النقل: حيث تتكفل المؤسسة بنقل المنتوج إلى الزبائن أي تقوم بعملية التوزيع عبر ناقلات مجهزة التبريد إلى غاية وصولها إلى الميناء ثم شحنها في بواخر من أجل توصيلها، وتتحمل المؤسسة تكاليف النقل التي يمثلها الجدول الآتي، حيث نلاحظ أن تكاليف النقل في تزايد مستمر مع مرور السنوات.

الجدول رقم(12): تكاليف النقل الخاصة بالمؤسسة من 2010 إلى 2016

| السنة | تكاليف النقل دج |
|-------|-----------------|
| 2010 | 560000.00 |
| 2011 | 700000.00 |
| 2012 | 760000.00 |
| 2013 | 700000.00 |
| 2014 | 850000.00 |
| 2015 | 800000.00 |
| 2016 | 900000.00 |

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة محل الدراسة

3. تشخيص الوظيفة التسويقية:

بعد القيام بالعملية الانتاجية تقوم المؤسسة بعملية التسويق لمنتجاتها وايصاله للزبون وفقا للشروط المطلوبة،

سوف نحاول القيام بعملية التحليل للوظيفة التسويقية.

(أ) تطور رقم أعمال المؤسسة من 2010 إلى 2016 : تقوم المؤسسة بتحقيق رقم أعمال من خلال بيعها

للتمر ومشتقاتها من دقلة نور، تمر اللين، تمر الجاف، ومن خلال الجدول التالي سنوضح تطور رقم أعمالها

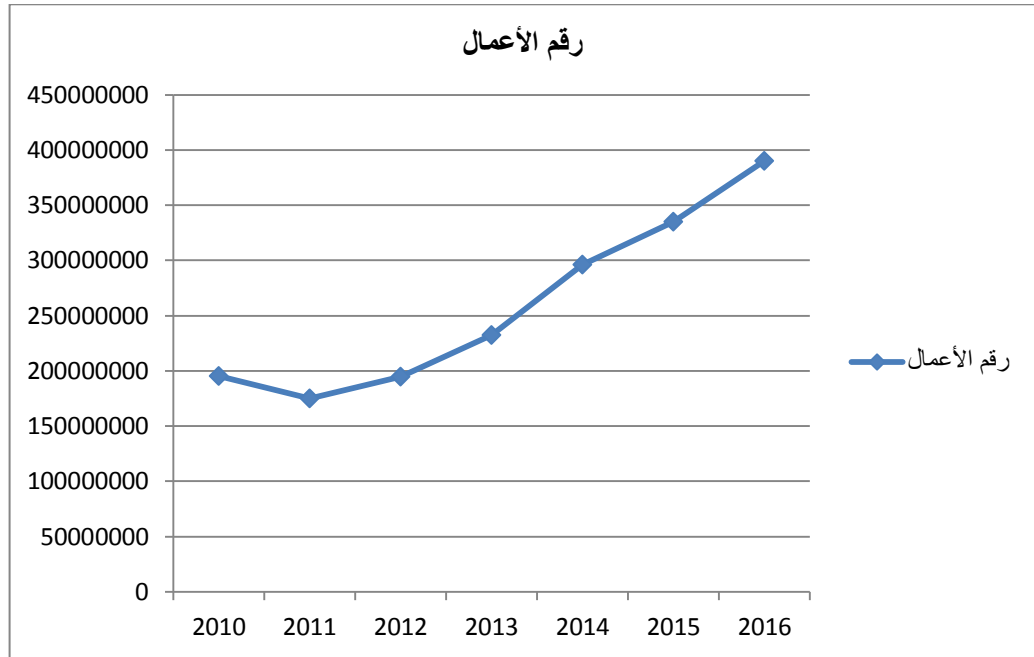
الجدول رقم(13): تطور رقم أعمال المؤسسة من 2010 إلى 2016

| السنة | رقم الأعمال (الدينار الجزائري) |
|-------|--------------------------------|
| 2010 | 194982547.00 |
| 2011 | 175112590.00 |
| 2012 | 194607874.00 |
| 2013 | 232073144.00 |
| 2014 | 295848191.00 |
| 2015 | 335031598.00 |
| 2016 | 390000000.00 |

المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن تمثيل رقم أعمال المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(13): يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة من 2010 إلى 2016.



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل نلاحظ أن مبيعات المؤسسة في تطور من سنة لأخرى، وهذا راجع لزيادة الطاقة الانتاجية بإدخال آلات متطورة والتحسين المستمر للمنتجات، وزيادة الطلب على المنتجات نتيجة جودة التي تتمتع بها، ودخول أسواق جديدة نتيجة انتاجها استراتيجية التصدير تمكنت من الحصول على عملاء جدد.

ونستطيع القول أن أداء المؤسسة في تحسن من خلال تطور رقم أعمالها، وهي مؤسسة قوية وفعالة نظرا للظروف التي تعرقل عملها فهي حاولت التغلب على هذه الظروف التميز ومنافسة أكبر المنافسين داخل وخارج الوطن.

(ب) **المزيج التسويقي للمؤسسة:** يتكون المزيج التسويقي للمؤسسة من: سياسة المنتج، السياسة السعرية،

سياسة التوزيع، سياسة الترويج.

- **سياسة المنتج:** وتتضمن سياسة المنتج مايلي:

✓ **تشكيلة المنتجات:** كانت المؤسسة تقوم بإنتاج نوع واحد من التمر وهو النوع المميز دقلة نور حيث يتمتع هذا النوع بجودة عالية، ثم قامت المؤسسة بخطوة نحو استراتيجية التنوع فأصبحت تهتم بالأنواع الأخر للتمر وتقوم بمعالجتها وتصنيفها وتقديمها للسوق ومن أمثال هذه الأنواع هي التمر اللين، التمر الجاف، التمر الأبيض، تمجهورت، طف زوين... إلخ. ولم تتوقف المؤسسة عن التفكير في توسيع دائرة الانتاج فتوصلت أخيرا إلى إنشاء مصنع خاص بسكر التمر وحسب دراستها فإن هذا المصنع سوف يكون جاهز

في 2017-2018. وقدرت حجم الانتاج ب400 طن. وتقوم المؤسسة بانتاج مختلف الأحجام حيث تنتج علب 50 غ، 100 غ، 10 غ، 1 كلغ، 2 كلغ... إلخ.

✓ **العلامة التجارية:** منذ إنطلاقة المؤسسة تقوم باستخدام العلامة التجارية " سليم حدود" نسبة لمؤسسها سليم حدود، ونجد هذه العلامة على غطاء كل العلب سواء كانت العلب من الورق أو من البلاستيك، وهذه العلامة هي علامة رائجة في السوق الداخلية والخارجية ومعروفة لدى المستهلك.

✓ **الجودة:** يتميز منتج المؤسسة بجودة عالية والسبب في هذه الجودة هو المادة الأولية لأن أصل التمور من طولقة والمعروف على تمور المنطقة الجودة، بالإضافة إلى ذلك الكفاءة في التغليف والتعليب والتخزين الجيد لها، وما يميزها أيضا المذاق الحلو مقارنة بالمنافسين الخارجين.

- **سياسة التسعير:** يعتبر السعر أهم المتغيرات التسويقية حيث يساهم في حساب أرباح المؤسسة، الهدف من السياسة السعرية هو التقليل من التكاليف الاجمالية إلى حد أدنى لتتمكن من المنافسة من خلال التكلفة الأدنى والمحافظة على الجودة، إن ما يحكم إرتفاع وانخفاض السعر في المؤسسة هو درجة الطلب والعرض، وبالإضافة إلى أن المنتج موسمي فإن السعر أيضا تحدده الظروف الطبيعية للموسم، غلة الموسم، تكاليف التخزين، تكاليف النقل، وتكاليف التغليف والتعليب. وبهذا نجد أن سعر تمر المؤسسة في السوق الخارجية مرتفع السعر مقارنة بالمنافسين، فطمح المؤسسة لتقليل السعر من خلال التحكم في التكاليف وإدخال آلات جيدة تقلل أيضا في التكاليف.

- **سياسة الترويج:** تعتبر سياسة الترويج مهمة للمؤسسة لأنها تمكن من التعريف بالمنتج، واستمرارية المنتج في السوق متوقف على مدى تواجده في أذهان المستهلكين من خلال الدعاية والاعلام، فالمؤسسة تقوم بالترويج لمنتجها من خلال الاشهار في الصحف، الحضور في المعارض الوطنية والعالمية واخر معرض هو معرض "سيداب" الذي تمكنت من خلاله من امضاء اتفاقيات، ومن خلال الاعلانات. مع العلم أن المؤسسة لا تكلفها هذه السياسة كثيرا لأنها تعتمد على المعارض الوطنية والعالمية والتكاليف تقع على عاتق الدولة.

- **سياسة التوزيع:** إن المؤسسة تركز على السوق الخارجي من خلال اتباعها لاستراتيجية التصدير حيث تقوم بالتصدير ل 20 دولة تقريبا منها (فرنسا، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية، الامارات، الهند، بنغلادش، ألمانيا، الأردن، المغرب، ماليزيا... إلخ). والجدول التالي يمثل حجم التصدير من 2010 إلى 2016

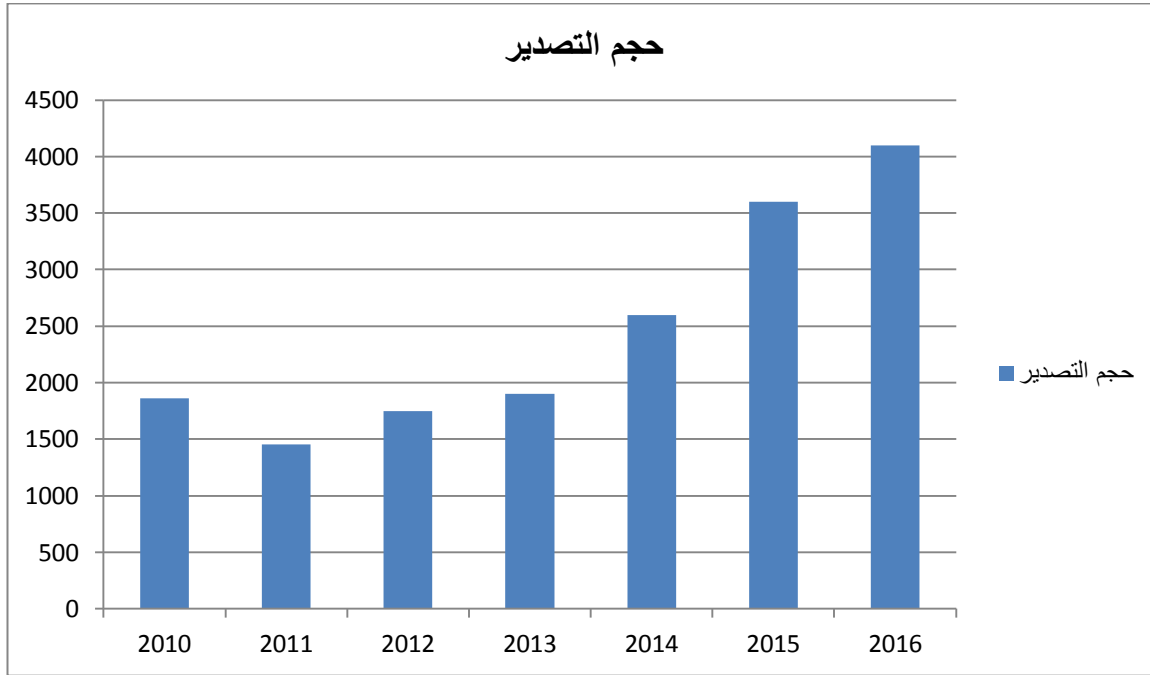
الجدول رقم(14): يمثل حجم التصدير من 2010 إلى 2016

| السنة | حجم التصدير (طن) |
|-------|------------------|
| 2010 | 1860 |
| 2011 | 1454 |
| 2012 | 1750 |
| 2013 | 1900 |
| 2014 | 2600 |
| 2015 | 3600 |
| 2016 | 4100 |

المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة

ويمكن تمثيل معطيات الجول في تمثيل بياني للتوضيح

الشكل رقم(14): يوضح تطور حجم التصدير من 2010 إلى 2016



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن حجم التصدير في تزايد إلى أن وصل إلى 4100 طن، ويدل هذا التزايد على الطلب الكبير من السوق الخارجي، ويدل أيضا على اتساع السوق الخارجي للمؤسسة لأن المؤسسة تتعامل كما سلفنا الذكر مع العديد من العملاء، وتطمح المؤسسة إلى التوسع أكثر من خلال الانتشار في نقاط بيع مختلفة وتطمح

المؤسسة للسيطرة على السوق الاسياوية بأكملها بالرغم من وجود العديد من المنتجين لكن منتج المؤسسة يتميز بالجودة العالية والندرة.

4. تشخيص وظيفة الموارد البشرية

تمتلك المؤسسة 176 عاملا موزعة على وظائف المؤسسة ويقدر متوسط دخل العمال ب 21000.00 دج. والشكل التالي يوضح تطور عدد العمال والإطارات داخل المؤسسة داخل.

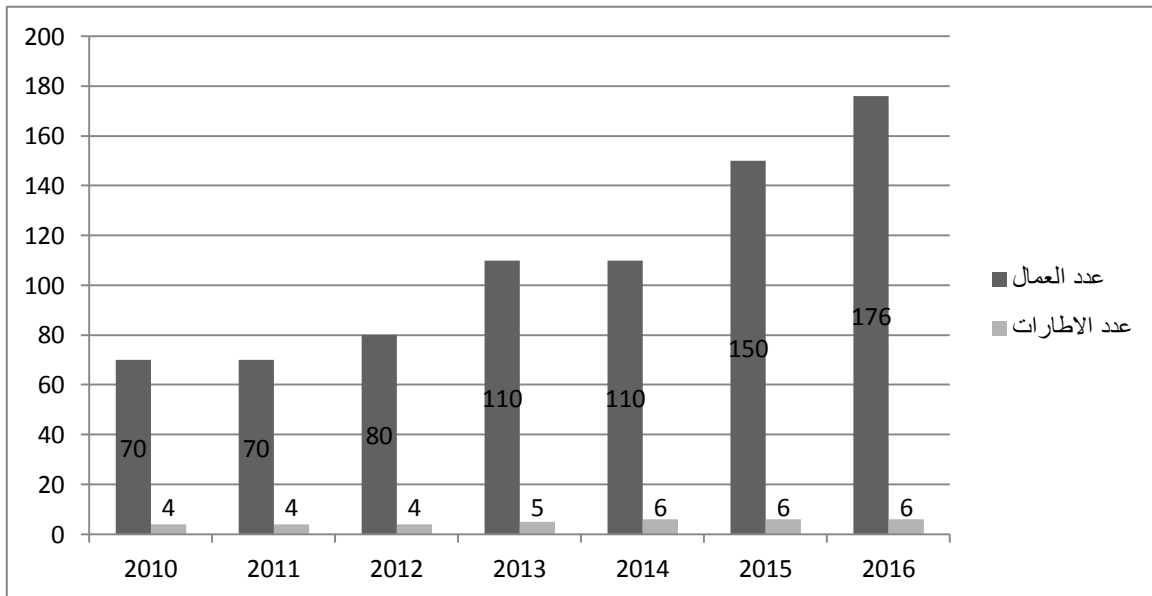
الجدول رقم(15): تطور عدد العمال والإطارات داخل المؤسسة من 2010 إلى 2016

| السنة | عدد العمال | عدد الاطارات |
|-------|------------|--------------|
| 2010 | 70 | 04 |
| 2011 | 70 | 04 |
| 2012 | 80 | 04 |
| 2013 | 110 | 05 |
| 2014 | 110 | 06 |
| 2015 | 150 | 06 |
| 2016 | 176 | 06 |

المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن تمثيل تطور عدد العمال في المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(15): يمثل تطور عدد العمال وعدد الاطارات في المؤسسة من 2010 إلى 2016



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن عدد العمال في المؤسسة في تزايد في 2010 كان عدد العمال يقدر ب 70 عاملا ثم ارتفع إلى أن وصل في 2016 إلى 176 عاملا، أما فيما يخص عدد الاطارات فنلاحظ أن هناك تزايد طفيف مع مرور السنوات. يرجع التزايد في عدد العمال إلى ازدياد حجم الانتاج ما يتطلب توفير يد عاملة للقيام بالوظائف، أما التزايد الطفيف في عدد الاطارات هذا راجع لنشاط المؤسسة الذي لا يتطلب إطارات كبيرة حيث يكفي وجود مسير ماهر وذو كفاءة لتسيير المؤسسة والتحكم فيها وهذا ما تعتمد عليه المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تحتاج إلى كم هائل من العمال في موسم جني التمور إلا أنها لا تجد ما تطلبه أي أن نشاط المؤسسة موسمي.

وبهذا نستطيع القول أن مستوى العمال الموجود في المؤسسة بنسبة 80 بالمئة متحصلين على شهادات ابتدائي أو ليس لهم مستوى تعليمي. أما نسبة 20 بالمئة فهي تمثل إطارات المؤسسة وهو كلهم حاصلين على شهادات عليا بالإضافة إلى سنوات الخبرة.

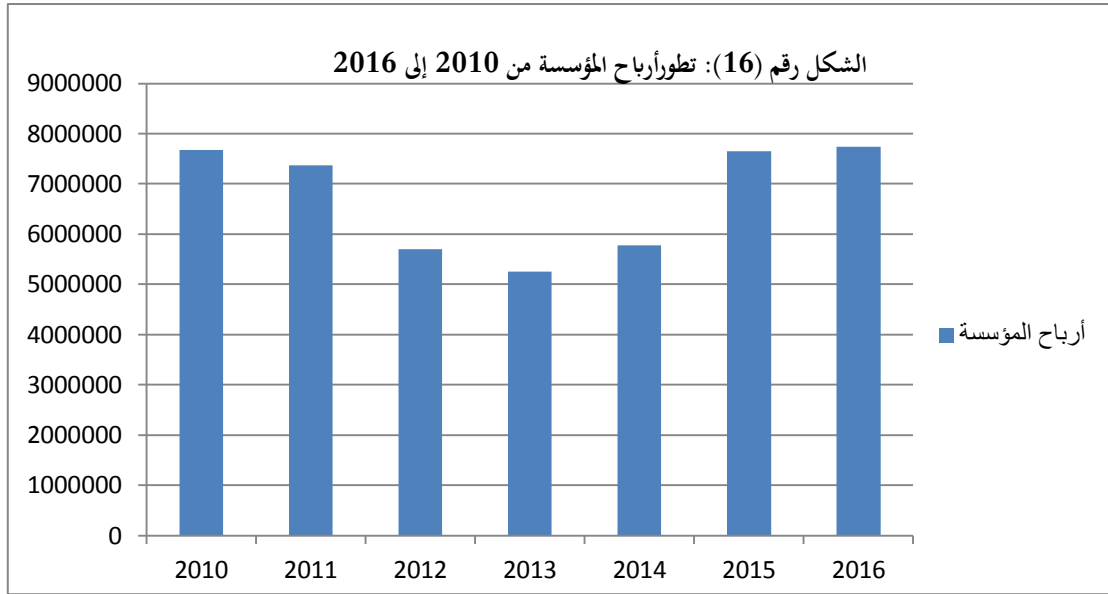
5. تشخيص الوظيفة المحاسبية: سنحاول تشخيص الوظيفة المحاسبية من خلال الاعتماد أرباح المؤسسة التي حققتها مع مرور السنوات.

الجدول رقم(16): يوضح تطور أرباح المؤسسة من 2010 إلى 2016

| السنة | أرباح المؤسسة |
|-------|---------------|
| 2010 | 7670048.00 |
| 2011 | 7372956.00 |
| 2012 | 5700536.00 |
| 2013 | 5255183.00 |
| 2014 | 5770325.00 |
| 2015 | 7652250.00 |
| 2016 | 7734000.00 |

المصدر: وثائق المؤسسة

ويمكن توضيح تطور أرباح المؤسسة من خلال الشكل التالي:



المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الشكل التالي نلاحظ أن أرباح المؤسسة كانت في تزايد، في 2010 قدرت بـ 7670048.00 دج ثم انخفضت مع مرور الزمن إلى أن وصلت إلى 5255183.00 دج في 2013 ثم تداركت الخسارة وازدادت في 2014، 2015، 2016 حيث وصلت إلى 7734000.00 دج. ونستنتج من هذا أن المؤسسة تحقق أرباحاً لبأس بها وهذا ما يؤكد حسن أداءها وهذا نتيجة إتباعها لإستراتيجية التميز من خلال الجودة في المنتج. وهذا ما يدعها تنافس المؤسسات وهذه الأرباح تمكنها من فتح مشاريع جديدة من خلال التنوع في المنتج وفي السوق.

المطلب الثالث: تحديد مصفوفة SWOT للمؤسسة

بعد قيامنا بعملية التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة توصلنا إلى نقاط القوة ونقاط الضعف، الفرص

والتحديات، التي تخص المؤسسة وسنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(17): swot لمؤسسة "سليم حدود" للتمور طولقة

| <p>OPPORTUNITIES : الفرص:</p> | <p>STRENGTHS : نقاط القوة:</p> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - محاولة المؤسسة التنوع في المنتجات من خلال مصنع السكر. - التنوع في الأسواق. - العلاقات الممتازة بين مختلف الدول. - رواج العلامة التجارية. - تسابق الموردين للتعامل مع المؤسسة. - الطلب المتزايد على منتج المؤسسة. - تمتع المؤسسة بطاقة إنتاجية تفوق منافسيها. - خبرة المؤسسة التي تفوق خبرة المنافسين في نفس القطاع. - دعم الدولة لقطاع التمور ومنحهم التسهيلات. - تميز المؤسسة بالجودة مقارنة بالمنافسين. - العرض الكبير الذي تقدمه مقارنة بالمنافسين. - ولاء الزبائن للمؤسسة. | <ul style="list-style-type: none"> - تمتلك المؤسسة منتج ذا جودة عالية. - تمتلك المؤسسة صمعة جيدة. - الرقابة الجيدة على المنتج قبل تسليمه. - الالتزام في الوقت عند تسليم الطلبات. - تحقق المؤسسة أرباح كبيرة مما يمكنها من التصرف بأريحية. - امتلاكها لوسائل تكنولوجية بسيطة، لكنها تضاعف الانتاج. - طاقة إنتاجية كبيرة. - المشاركة الكبيرة في المعارض. - الرقابة الجيدة على المنتج المخزن. - الجودة العالية في التعليب والتغليف. - الخبرة التي تتمتع بها المؤسسة. |
| <p>THREATS : التهديدات:</p> | <p>WEAKNESSES : نقاط الضعف:</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - السعر المرتفع مقارنة بالمنافسين. - المنافسة الكبيرة في قطاع التمور. - توفر المادة الأولية بكثرة مما يسمح بدخول منافسين جدد. - الظروف الطبيعية وتقلبات الجو. - فتح الشراكة بين المواطنين والأجانب. - توجه الانظار نحو استغلال مشتقات التمر مما يشكل خطر على المنتج الاساسي وهو | <ul style="list-style-type: none"> - التكاليف المرتفعة نتيجة التخزين والنقل. - المستوى التعليمي والتكويني للعمال ضعيف. - نقص الاعتماد على التكنولوجيا. - غياب وحدة البحث والتطوير في المؤسسة. - قلة مخازن التبريد. - قلة الدعاية والإعلان من خلال الاشهار والتلفزيون. |

| | |
|--------------------------------------|--|
| التمر. | - غياب التنوع في المنتجات والاعتماد الكبير |
| - العراقيل الجمركية للدول المستضيفة. | على المنتج "دقلة نور". |
| - وجود المنتجات غير مطابقة للجودة في | - خطر توقف المنتج في حالة عدم وجود |
| السوق من طرف المنافس. | موردين. |
| | - عدم البحث على أسواق محلية. |

المصدر: من إعداد الطالبة

وبهذا نقبل الفرضية أن المؤسسة تمتلك موارد وكفاءات تحقق لها التميز سواء من ناحية الجودة أو من ناحية العمليات الانتاجية، ورغم هذا فعلى المؤسسة تطوير امكانياتها لمواكبة التكنولوجيا مايساعدها في تخفيض التكاليف والانتاج بوفرة

خلاصة الفصل:

نلخص في هذا الفصل أن مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور هي إحدى أهم المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التصدير عبر التراب الوطني، وهذا من خلال منافستها لأكبر المؤسسات داخل وخارج الوطن، بالإضافة إلى تميز منتجاتها بالجودة العالية. ومن خلال قيامنا بعملية التشخيص الاستراتيجي لمحيطها الداخلي والخارجي توصلنا إلى مجموعة من نقاط القوة والفرص التي تمتلكها المؤسسة وبإمكانها استغلالها وهي التي مكنتها من الوصول إلى الصدارة، ومجموعة من نقاط الضعف والتحديات التي يجب تجنبها أو تقوم بمعالجتها وتصحيحها.

المؤسسة تقوم بانتهاج استراتيجية التميز من خلال الجودة في المنتج وإستراتيجية التصدير وهذا من خلال تركيزها على السوق الخارجي. إذا تمكنت المؤسسة من إدخال وحدة البحث والتطوير والقيام بالتنوع في منتجاتها سوف تحقق أرباح هائلة لأنها تمتلك المهارات والموارد.

الخاتمة:

رأينا من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع كيف أن التشخيص الاستراتيجي له دور في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة "سليم حدود" بطولقة، وبعد تشخيصنا للمؤسسة إرتقينا أنه يجب تحديد عناصر بيئتها التنافسية، ويرتكز التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية على تحليل أوضاع المنافسين ومنه صياغة استراتيجية هجومية، بالإضافة إلى تشخيص المحيط الداخلي والتركيز على نقاط القوة والضعف ومحاولة معالجتها، وهذا ما وجدناه في المؤسسة محل الدراسة، إذ أنها تقوم بتحليل بيئتها الخارجية عن طريق تجميع المعلومات المختلفة عن المنافسين إلا أنها لا تستعمل الأدوات المختلفة للتشخيص الاستراتيجي لذا يتميز بالبساطة في تحليل عناصر بيئتها الخارجية بالشكل المطلوب، خاصة في ظل عدم وجود نظام معلومات استراتيجي بالمعنى الحقيقي وعدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية، وغياب نظام الاستخبار على المنافسين وغيرها.

نتائج الدراسة

1) نتائج خاصة بالجانب النظري

1. يطمح التشخيص الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والنقاط الضعف في المؤسسة، ومن خلال تحديد الفرص والتهديدات من خلال البيئة المحيطة بالمؤسسة، وهذا من أجل تحديد توجه المؤسسة.
2. يقوم التشخيص الاستراتيجي بتحديد العناصر الاستراتيجية حيث يجب على المؤسسة تخصيص موارد وفق مايساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة او على الاقل التقليل منها وتقليل عوامل الضعف الداخلية، بالإضافة إلى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
3. تكمن قوة التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة من التحليل الجيد سواء كان داخلي أم خارجي، بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بايجاد الموازنة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن المؤسسة من المفاضلة بين أحد الاستراتيجيات التنافسية بغية تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في صناعة معينة بالاعتماد على مواردها وكفاءتها.
4. التشخيص الاستراتيجي يضبط حركة المؤسسة ويوجهها نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي من خلال تميزها.
5. تعمل المؤسسات جاهدة للتميز عن غيرها والتفرد بميزة تميزها وتحقق لها إيرادات كبيرة وذلك من خلال التحليل المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية.

6. من خلال دراستنا توصلنا إلى أن الدولة تشجع إقامة المعارض والصالونات مثل معرض "sidab"، الذي يدعم المؤسسات من الناحية الاعلامية والتعريف بمنتجاتهم، وتوصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة مواظبة على المشاركة الدائمة في المعارض المحلية والعالمية، وهذا مايفتح لها افاق الاستثمار وتوطيد العلاقات داخل الوطن وخارجه من خلال الاحتكاك مع الافراد الموجودة في المعارض.

(2) الجانب التطبيقي

1. هناك علاقة بين التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية.
2. مؤسسة "سليم حدود" هي أكبر منافس في تصدير التمور.
3. من خلال تشخيصنا للمؤسسة محل الدراسة، تبين أن للمؤسسة إستراتيجية مبنية على النوعية والجودة الرفيعة للمنتج.
4. إن اعتماد المؤسسة على استراتيجية التميز أي النوعية الجيدة للمنتج أكسبها مكانة في السوق وسمعة جيدة، إضافة إلى سيطرتها على قنوات التوزيع الذي يعتبر من عوائق الدخول للصناعة.
5. إتباع مؤسسة "سليم حدود" استراتيجية التصدير ممايمكنها من كسب العملة الصعبة.
6. بالرغم من الدينامكية وعدم الاستقرار الذي يميز بيئة مؤسسة "سليم حدود"، خاصة فيما يتعلق بجانب المنافسة، والذي يتطلب منها ضرورة الاستعلام والتيقظ الدائم لفهم متغيراتها والتأقلم معها، إلا أن المؤسسة لم تطور اليات تضمن لها التعامل الناجح مع هذه البيئة، ونعني بذلك مايلي: عدم وجود مصلحة تختص بجمع المعلومات عن البيئة.
7. من خلال دراستنا توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة يجب أن توسع إستثماراتها لتحسين وضعيتها في السوق.
8. على مؤسسة "سليم حدود" تركيز على قطاع التمور وخاصة "دقلة نور" وإهمال الانواع الاخرى من التمر، لما تتميز به دقلة نور من الجودة الرفيعة بالاضافة إلى الشهرة التي تتمتع بها خارج الدول فهي أشهر أنواع التمور وأكثرها رواجاً.
9. من خلال الدراسة تبين أن الدولة أحد أهم العناصر الهامة في بيئة المؤسسة، لها تأثير كبير على أدائها، من خلال ما تضعه من قوانين وتشريعات وتسهيلات جمركية، والعلاقات الطيبة خارج الوطن.
10. الاعتماد القليل على التكنولوجيا مايسبب لها التأخر في تحضير طلبيات واستغراق وقت أطول، وما يكسبها تكاليف أكبر.

11. الاعتماد على الموردين بنسبة 70 بالمئة ما ينقص من قوتها التفاوضية.
12. غياب مصلحة البحث والتطوير في مؤسسة سليم حدود مما يحد من إنجازات وابتكارات الأفراد داخل المؤسسة.
13. هيكل التنظيمي لمؤسسة سليم حدود بسيط مما يسهل عملية اتخاذ القرار وتوزيع المعلومات والاتصال الفعال داخل المؤسسة.

التوصيات:

- في إطار هذه الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها أعلاه، يمكن تقديم التوصيات التي من الممكن أن تنفيذ المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة، وتساهم في علاج بعض من النقائص الموجودة نذكر منها:
1. تفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، المادية والمعنوية في موارد المؤسسة، وأنظمتها ووظائفها وكذا، واستغلالها بكفاءة وفعالية، وتحديد مختلف العوامل التنافسية والتوقع باتجاهاتها المستقبلية بما يمكن المؤسسة من إقتناص الفرص الحالية والمستقبلية وتفادي مخاطر وتهديدات المحيط التنافسي.
 2. ضرورة القيام بعملية التنوع، من خلال استغلال مشتقات التمر، فهذا توسع حصتها السوقية.
 3. إيجاد حل لعملية التمويل ومحاوله الحصول على أكبر عدد ممكن من النخيل المنتجة التي تكون تابعة لها، مما ينقص عليها عبئ التمويل والمفاوضات مع الموردين.
 4. ضرورة وجود مصلحة خاصة بالبحث والتطوير التي يتمكن من خلالها الحصول على اختراعات جديدة بالنسبة للتمر ومشتقاته.
 5. الحصول على شهادة الايزو الذي تمكنه من التوسع أكثر في الاسواق الخارجية.
 6. وجود مصلحة في المؤسسة مسؤولة عن اليقضة الاستراتيجية، بمعنى الوصول إلى معلومات مهمة على البيئة الخارجية.
 7. العمل على تحفيز الافراد داخل المؤسسة وتقوية الاتصالات فيما بينهم وبين الادارة العليا.
 8. توعية وتحسيس العمال بالمنافسة والتجنيد الكلي لمواجهتها والالتزام بتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 9. العمل على التنوع الغير مرتبط والاستثمار في مشاريع أخرى من غير التمر ومشتقاته، فهذا يوفر لها دخل جديد.

أولاً: المراجع العربية

I. الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في الادارة، الجمعية العربية، مصر، 2007.
2. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة، مصر، 2006.
3. إسماعيل محمد سيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
4. أكرم أحمد طويل، علي وليد عبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار حامد للنشر، الأردن، 2013.
5. بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
6. بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
7. بلال خلف السكارنه، الريادة وإدارة المنظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. خضير الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء، الأردن، 2009.
9. خيضر كاضم حمود، ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، دار الجمعية، 2003.
11. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، الأردن، دار النهج للنشر والتوزيع، 2007.
12. سعيد سالم عرفة، إدارة التغيير، الراية، 2012.
13. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر والتدريب، الطبعة الرابعة، مصر، 2015.
14. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2002.
15. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، مصر، 1999.
17. عبد الرحمان بن أحمد هيجان، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
18. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
19. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.

20. عطية صلاح الدين، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
21. محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الزمان، الأردن 2014.
22. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003.
23. فاضل محمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات مراحل أمثلة قضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
24. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتميز الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2009.
25. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الاستراتيجي، مركز تطوير الاداء والتنمية، مصر، 2008.
26. محمد عبد الفتاح، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2011.
27. محمد ع شماوي، الإدارة الإستراتيجية في ظل الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، مصر، 2010.
28. مدحت أحمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للنشر والتدريب، مصر، 2009.
29. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
30. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
31. ناصر دادي عدوان، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
32. نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، دار الخوارزم العلمية، الطبعة الثانية، السعودية، 2014.
33. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
34. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، الأردن، دار اليازوري، 2010.
35. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

II. المجلات:

1. أحمد راهي، امكانية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد1، جامعة القادسية، 2016
2. حكيم بن جرورة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة، جامعة قصدي مرباح ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، سنة 2012.
3. حنان علي وحسن شوقي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، مجلد 20، العدد 84، 2014.

4. خالد عبد الله إبراهيم طه علي نايل، دور الخيارات الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية وإدارية، المجلد 7، العدد 13، 2015
5. رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، دورية سلسلة التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 83، 2009.
6. شنشونة محمد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013.
7. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، 2007
8. فاضل حنا، متطلبات تطبيق الدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 4، 2012، ص73.
9. محمود أحمد ابراهيم، التحليل الاستراتيجي للتكلفة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ودعم الميزة التنافسية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 101، مجلد 32، سوريا، 2010.
10. مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 12، 2013.
11. منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد الحادي والثلاثون، العراق، 2010.
12. موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
13. مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأسمال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009.
14. وهيبه داسي، دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 11، 2012.

III. المحاضرات:

1. شين فيروز، محاضرات سنة ثانية ماستر مقياس حافظلة الانشطة الاستراتيجية، تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016-2017.
2. شين فيروز، محاضرات في مقياس التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، السنة الثالثة إدارة أعمال، 2012-2013.

IV. المذكرات:

1. براهيمى نجا، مساهمة تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأنشطة في الصناعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007..
2. بلقيدوم صباح، أثر التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013.
3. بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.
4. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
5. جديان منال، إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لموقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة نيل شهادة الماجستير تسويق، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014.
6. سليمانى مينة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
7. سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة تشرين، 2008.
8. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، لنيل شهادة الماجستير فرع ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
9. غرزولي إيمان، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة PLAST ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.
10. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، مذكرة نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2007.
11. محمد حنفي محمد نور، أثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة اعمال، جامعة النيلين، 2010
12. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، مذكرة نيل شهادة الماجستير في الاستراتيجية جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2008.

V. المنتقيات:

1. حويش كمال، بعداش عبد الكريم، إستراتيجية التوزيع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 2004.
2. كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر.
3. محفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
4. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير، جامعة حسيبة بوعللي الشلف، الجزائر.
5. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأسمال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأسمال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 2011.

VI. المواقع الالكترونية:

1. دليل الجمعيات المرشدة، التخطيط الاستراتيجي، مركز خدمات المنظمات غير حكومية .
2. شاكر تركي أمين، ملخص الإدارة الإستراتيجية، ص 3 : www.scribd.com :
3. ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، التحليل الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، على الساعة 11: 48، يوم، 9/5/2017/lecture /2017/5/9 www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/
4. علي بشار أعوان، التحليل الاستراتيجي للبيئة والعوامل المؤثرة على صنع القرار، دار ناشري للنشر الالكتروني، 2011.
5. عيد الدويهس، التخطيط الاستراتيجي، شبكة الألوكة، 2013.

6. Andrew R .Fredna ; Franchise Growth Strategies; 2003; arfatty@ att. Net

7. [http://www. Springer.com](http://www.Springer.com) value chain management in the chemical industry

ثانيا: المراجع الاجنبية:

1. M.Porter, **Avantage concuventiel des nteations**, inter ER edition,1993
2. Agro-valu chain analysis and development astaff working paper, untted nations industrial development organization, 2009

3. Ayesha Alam; Sana Kha ; Strategic Management International journal of BRIC Business Research Volume3 N1: 2014
4. David Gampbell ,George Stonelueuse, Bill Houston Business strategy, second edition 2002, Britain, Butterworth Heineman publication
5. Richard lynch, corporate strategy ,Fourth Edtion,2006.