



الموضوع

دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة
التنافسية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة (ة) المشرف(ة):

صولح سماح

إعداد الطالبة:

زاوي إكرام

السنة الجامعية: 2017-2018



الموضوع

دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة
التنافسية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة (ة) المشرفة (ة):

صولح سماح

إعداد الطالبة:

زاوي إكرام

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**" قل لو كان البحر مدادا لكلمات ربي لنفد البحر قبل
أن تنفذ كلمات ربي ولو جئنا بمثله مددا "**

صدق الله العظيم

(سورة الكهف: من الآية 109)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

" من سئل عن علم فكتمه ألجم يوم القيامة بلجام من نار "

رواه الترمذي

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من أوصى بهما ربي و أناروا لنا درب الحياة وسخروا لنا بقدرة الله ظروف المناسبة للمضي و

التقدم في المجال الدراسة، إلى من سهروا لسهرنا و تعبوا لتعبنا.

إلى أبي الغالي أطل الله في عمره.

إلى أمي الغالية أمدّها الله دوام الصحة والعافية.

إلى إخوتي (إسحاق، هيثم).

إلى العائلتين الكريمتين "زاوي" و "عبد الرؤوف".

إلى جدتي الغالية فطيمة أطل الله في عمرها.

إلى جدتي الغالية زكية ربي يرحمها ويسكنها فسيح جناته.

إلى كل رفيقاتي.

إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي.

إكرام

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، على فضله ومنتته، وعظيم عطائه وجزيله، حمدا تاما كما يجب ربنا ويرضى، والصلاة والسلام على النبي الأمين،

الذي جاهد وبلغ حتى أتاه اليقين، والصلاة موصولة للصحابة الطيبين الأكرمين، والتابعين وتابعيهم بإحسان إلى يوم الدين.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وباسم عبارات التقدير والاحترام إلى أستاذتي الفاضلة صولح سماح لتفضلها بالإشراف على هذه

المذكرة، جزاها الله خيرا الجزاء على إسهامها في إنجاز هذا البحث.

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى باقية من الأساتذة الأفاضل الذين لم يخلوا علي بالنصائح القيمة.

وكما أشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة قبولهم إجازة هذا العمل لهذه المرحلة. وخصص كل أستاذ وقتا لقراءة وتقييم هذا

البحث.

وإلى كل من مد لي يد المساعدة في إتمام وإنجاز هذا البحث وأخص بالذكر مسؤولين مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

أسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء .

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العصر، محاولين بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على دراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة "مطاحن الزيبان القنطرة"، والتعرف على مدى دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مثل هذه المؤسسات، واعتمدنا على الاستمارة حيث تناسب مع طبيعة الموضوع، الأمر الذي مكنا من التعمق أكثر في الموضوع بحيث توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها انتهاج مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة التشخيص الاستراتيجي الداخلي. وفي الأخير وبناء على ما جاء في هذا البحث نقترح مجموعة من الاقتراحات مثلا العمل على تسطير برنامج دوري لعملية التشخيص الداخلي لنشاطات المؤسسة الداخلية التي تساعد المؤسسة على معالجة نقاط ضعفها، وتعزيز نقاط القوة لديها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين وذلك لضمان بقائها واستمرارها.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الاستراتيجي الداخلي، التشخيص الوظيفي، تشخيص سلسلة القيمة، تشخيص الكفاءات، الميزة التنافسية.

Abstract:

The study aimed at determining the role of the internal strategic diagnosis in achieving the competitive advantage of the Algerian economic enterprise, especially in the light of the new changes witnessed in the era.

We have applied our study on "Ziban Al Qantara Mills' " enterprise and we tried to identify the role the internal strategic diagnosis in achieving the competitive advantage in this enterprise.

We have found many results among them that the enterprise applies the internal strategic diagnosis. Finally, based on this research, we propose a set of suggestions, for example: the enterprise should lay down a periodic program for the internal diagnosis of the enterprise' internal activities, which will help the enterprise to discover its weaknesses and to strengthen its strengths, in order to achieve a competitive advantage to ensure its survival, and their continuation against the industry competitors.

Keywords: internal strategic diagnosis, functional diagnosis, value chain diagnosis, competency diagnosis, competitive advantage.

الفهرس

IV	الإهداء
V	شكر وتقدير
VI	ملخص بالعربية
VII	ملخص بالإنجليزية
VIII	الفهرس
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الملاحق
أ- خ	مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

02	تمهيد
03	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتشخيص الاستراتيجي
03	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته وأهدافه
05	المطلب الثاني: أنواع التشخيص الاستراتيجي وأسبابه
08	المطلب الثالث: خصائص ومن مكلف بعملية التشخيص الاستراتيجي
10	المبحث الثاني: أساسيات حول التشخيص الاستراتيجي الداخلي
10	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي
11	المطلب الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي الداخلي
12	المطلب الثالث: مراحل التشخيص الاستراتيجي الداخلي
16	المبحث الثالث: نماذج التشخيص الاستراتيجي الداخلي
16	المطلب الأول: نموذج التشخيص الوظيفي
21	المطلب الثاني: نموذج تشخيص سلسلة القيمة
23	المطلب الثالث: نموذج تشخيص الكفاءات
28	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية في الميزة التنافسية

30	تمهيد
31	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها

35	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
39	المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية وخصائصها
43	المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية
43	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
44	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
46	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وقوى التنافس لبورتر
50	المبحث الثالث: مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية.....
50	المطلب الأول: مساهمة تشخيص سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية
51	المطلب الثاني: مساهمة تشخيص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية
53	المطلب الثالث: مساهمة التشخيص الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية
57	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

59	تمهيد
60	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
63	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة واستراتيجياتها
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
79	المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات
92	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
97	المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية
99	خلاصة الفصل الثالث
101	خاتمة
104	قائمة المراجع
113	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	أنواع التشخيص الاستراتيجي	01
23	سلسلة القيمة لبورتر	02
37	دورة حياة الميزة التنافسية	03
39	الاستراتيجيات الأساسية لـ Porter	04
44	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	05
47	قوى التنافس لـ Porter	06
60	هيكلية مجمع الصناعات الغذائية أفروديف	07
77	مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة	08
77	مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة	09
77	مخطط يوضح المستوى التعليمي لدى العينة	10
78	مخطط يوضح الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة	11
94	سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	12

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13 - 12	قائمة بعناوين البيانات الخاصة بالأداء الداخلي	01
14	نموذج مختصر للمراجعة الإدارية	02
15	مراحل التحليل القوة والضعف في المؤسسة	03
38	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	04
62	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.	05
62	يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.	06
69	نتائج معاملات الثبات والصدق	07
71	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية	08
71	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية	09
71	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية	10
72	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية	11
72	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية	12
72	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية	13
73	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد السابع والدرجة الكلية	14
73	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية	15
73	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد التاسع والدرجة الكلية	16
74	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد العاشر والدرجة الكلية	17
75 - 74	معاملتي Asymétrie و Aplarissement	18
76 - 75	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)	19
79	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	20
80	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الوظيفة التسويقية	21
81	يوضح الإجابة عن أسئلة بعد الوظيفة الإنتاجية	22
82	يوضح الإجابة عن سؤال بعد وظيفة تسيير الموارد البشرية	23
83	يوضح الإجابة عن سؤال بعد الوظيفة التمويلية	24
84	يوضح الإجابة عن أسئلة بعد تنظيم والإدارة	25
86 - 85	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (تشخيص الكفاءات)	26
87 - 86	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الأول (الكفاءة)	27

88 - 87	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (الجودة)	28
89 - 88	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (التجديد).	29
90 - 89	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (الاستجابة لحاجات العميل).	30
92 - 91	جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة	31
93 - 92	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد عملية تشخيص الاستراتيجي الداخلي و الميزة التنافسية	32
96	تحليل الأثر <i>R square</i>	33
97	مستوى الدلالة معامل <i>Bêta</i>	34

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
116 - 113	الاستبيان	01
117	قائمة المحكمين	02
118	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	03

مقدمة

مقدمة:

في الآونة الأخيرة يشهد الاقتصاد العالمي تحولات كبيرة ومتسارعة لاستحداث انساق وطرق جديدة للنمو والتوسع، والسبب في هذا ضغوط المحيط وتزايد اضطراب متغيراته التي اشتدت معها المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، وفي ظل هذه التحولات الطارئة على الاقتصاد العالمي فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بعدة ظواهر منها اشتداد المنافسة، ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه لذلك يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وللحصول على هذه الميزة التنافسية يتحتم عليها معرفة مصادرها الداخلية والخارجية، باعتمادها على التشخيص الاستراتيجي.

إذ يعد التشخيص الاستراتيجي من بين المواضيع الهامة التي يجب أن تشغل اهتمام كل المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها أو طبيعة النشاط الذي تمارسه، فقد أصبح من غير الممكن للمؤسسة أن تدرك وتفهم متغيرات بيئتها دون محاولة القيام بالدراسة والتشخيص الاستراتيجي لمختلف العناصر المكونة لها، ومن بين أنواع التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية نجد التشخيص الاستراتيجي الداخلي والذي يعبر عن إلقاء نظرة مفصلة على المؤسسة وعلى كل المستويات والكشف على جوانب القوة والضعف لنشاطات المؤسسة. فنقاط القوة تعد مزايا تتمتع بها مقارنة بمنافسيها وتستفيد منها في عدة جوانب منها الاستمرارية، أما نقاط الضعف فهي عراقيل وعيوب وقصور في المؤسسة والتي يجب عليها تصحيحها ومعالجتها.

يعتبر التشخيص الداخلي أحد أهم الأساليب التي اهتمت بها الدراسات في مجال تحسين الأداء، والذي من خلال ممارسته بصورة محكمة تستطيع المؤسسة تخطي العديد من المشاكل والصعوبات، خاصة وأنه يقوم على دراسة وتحليل بيئة المؤسسة داخليا، وهو ما يسمح لها بتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، في إطار ما يعرف بالتشخيص الداخلي الذي يعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل التسيير الاستراتيجي، لا سيما في الفترة الحالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة في مختلف القطاعات، أين أصبح لزاما على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة تنافسية أن تهتم بالتشخيص الداخلي بمختلف أبعاده حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة.

ولكي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات في القطاع الاقتصادي في بعض الأحيان تركز على نوع من أنواع التشخيص الاستراتيجي وهو التشخيص الداخلي.

إشكالية الدراسة:

بالنظر لأهمية التشخيص الاستراتيجي الداخلي ودوره البارز لكافة المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية، لذا يحاول البحث دفع المؤسسات المختلفة إلى زيادة الاهتمام بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي لعمليتها وتبرز إشكالية البحث في:

ما هو دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة؟

وقد نتج عن ذلك تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كالآتي:

- المتغير التابع الميزة التنافسية: هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية.

دوافع الدراسة:

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- أهمية الموضوع في ظل المحيط الذي تعايشه المؤسسات الاقتصادية؛
- بحكم التخصص فالموضوع له علاقة متينة بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- محاولة ربط الدراسة النظرية بما هو موجود على أرض الواقع.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في الدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمنظمات وذلك من خلال مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الداخلية لها بحيث يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاول المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق، وتبرز أيضا أهمية البحث في بيان مدى أهمية الميزة التنافسية والامتيازات التي تحصل عليها المنظمات التي تمتلك ميزة تنافسية.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- بيان مدى ازدياد اهتمام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي للحصول على الميزة التنافسية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها؛
- معرفة واقع عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي في المؤسسات الجزائرية وخاصة في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة؛
- قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على مدى تأثير التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسة محل الدراسة على ميزتها التنافسية.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يظهر المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة أما عن المنهج التحليلي فيظهر في تحليل نتائج المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، كما استخدمت الدراسة منهج دراسة حالة واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

هيكل الدراسة:

تناولت الدراسة جانبين الجانب النظري والجانب الميداني، الجانب النظري شمل كل من الفصلين الأول والثاني حيث تضمن الفصل الأول ثلاث مباحث تحدث المبحث الأول عن التشخيص الاستراتيجي وألم بمجمل جوانبها من مفهوم وأهمية...الخ، أما المبحث الثاني تطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية لتشخيص الاستراتيجي الداخلي، أما المبحث الثالث فضم نماذج التشخيص الاستراتيجي الداخلي. أما عن الفصل الثاني فقد ضم ثلاث مباحث تحدثنا في المبحث الأول عن الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وفي المبحث الثاني تناول بناء وتطوير الميزة التنافسية وفي المبحث الأخير تناولنا مساهمة التشخيص الداخلي (نماذج عملية التشخيص الداخلي) في تحقيق الميزة التنافسية. وفيما يخص الجانب الميداني فقد قسم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث، حيث عرف المبحث الأول المؤسسة محل الدراسة (مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-)، وشمل المبحث الثاني كل من الإطار المنهجي والدراسة الميدانية، وتطرق المبحث الثالث إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإعطاء الاقتراحات؛ بالإضافة إلى استخلاص أهم نقاط ونتائج ومقترحات الدراسة في الخاتمة وتقديم الآفاق المستقبلية للمبحث.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تظهر الحدود الموضوعية للدراسة في اقتصرها على اتجاهات الإطارات في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة نحو متغيرات محددة وهي: أبعاد عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي والميزة التنافسية.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2017-2018.
- **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني الذي اختزنه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة " مطاحن الزيبان - القنطرة - " المتواجدة في دائرة القنطرة كنموذج لدراسة الحالة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تتعلق بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي

- 1- دراسة قام بها سوما علي سليطين (مذكرة ماجستير 2006/2007) بعنوان الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على منظمات الصناعة العامة في الساحل السوري: هدفت هذه الدراسة إلى إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها والتشخيص الواقعي للظروف المحيطة بمنظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- انخفاض كبير في نسبة التوافق بين خصائص الأهداف الاستراتيجية في المنظمات محل البحث وبين خصائص الأهداف الاستراتيجية وفقاً للمفهوم العلمي المفروض توفرها؛

- عدم قيام المنظمات محل البحث بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في هيكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية والاكتفاء بتحديد نقاط الضعف والقوة الموجودة في مواردها المتاحة مستخدمة من أجل ذلك أساليب غير فعالة؛
- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات محل البحث عن عملية تحليل البيئة لمنظمات الأعمال وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

2- دراسة قام بها أحميده مالكية (مذكرة ماجستير 2009/2008) بعنوان محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبدائل الاستراتيجية متاحة أمامها، والآليات العلمية لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي، ومجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها المسطرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم المؤسسات التي تحلل محيطها الداخلي بتحليل بعض المتغيرات على مستوى الوظائف التي تؤديها ففي الوظيفة التجارية يتم التركيز على المتغيرات الخاصة بالمواد الأولية والمبيعات أما باقي متغيرات الوظيفة التجارية فنسبة المؤسسات التي تهتم بها أقل، ويرتكز اهتمام كل المؤسسات في تحليل متغيرات الوظيفة التمويلية حول مجالات الاستثمار وهيكل التكاليف، وأغلب المؤسسات تركز في تحليل وظيفة الإنتاج على متغيرات التكاليف وعمر التجهيزات ونظام الصيانة، وتقل نسبة المؤسسات التي تهتم بقياس المتغيرات إلا أنها تهتم جميعها بمتغير الأجور باعتباره من مكونات التكاليف وهنا نلمس قلة الاهتمام بالجانب البشري في مثل هذه المؤسسات ويرجع سبب نقص الاهتمام بتحليل أغلب متغيرات وظائف المؤسسات إلى نقص الكفاءة لدى المديرين خاصة في إقامة نظام معلوماتي يمكن له توفير المعلومات الأزمنة لعملية التحليل.

3- دراسة قام بها علي ميا وآخرون (الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على

المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري" من مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد (29) العدد (1) 2007): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية على الأداء في منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها ؛
- تأكيد وجهات نظر مدراء المنظمات محل البحث بأن تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وذو تأثير إيجابي كبير عليها ؛
- عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً ؛
- تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وتؤثر ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية.

1- دراسة قام بها حجاج عبد الرؤوف (مذكرة ماجستير 2007) بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها

ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية؛
- انطلاقا من الدراسة الميدانية نستنتج بأن لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافسية من نمط منتجات متميزة، وقد ساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية ميزتها التنافسية، خاصة الإبداع التكنولوجي في المنتج؛
- المؤسسة إذا كانت تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات المتميزة، فإن الإبداع التكنولوجي في المنتج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية؛
- أما المؤسسة إذا كانت تتمتع بميزة تنافسية من نمط المنتجات ذات التكلفة الأقل، فإن الإبداع التكنولوجي في الطرق أو أساليب الإنتاج هو الأنسب لها من أجل تنمية ميزتها التنافسية.

2- دراسة قام بها مصنوعة أحمد (مداخلة تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى

الدولي السابع "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،

03-04 ديسمبر 2012): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الكفاءات في تدعيم وتعزيز تنافسية أداء المنتج

التأميني، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءات البشرية، وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها للكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين؛
- يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأسمال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها، بحيث تصبح موردا استراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وهذا يتطلب إحداث مستوى معين من التوفيق بين مختلف الموارد غير الملموسة التي تظهر في صورة رأس مال فكري.

3- دراسة قامت بها سليمان عائشة (مذكرة ماجستير 2011) تحت عنوان دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية-

عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دليل

علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

نذكر منها:

- الكفاءات، هي مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المؤسسة من المعارف والمهارات القابلة للتطور والتغيير، والساعية للتعليم المستمر، الحاملة لثقافة الجودة الشاملة المحققة لرضا العميل، المشجعة للإبداع والابتكار، والطموحة للتفوق وليس النجاح فقط، والتي تكون ذات التأثير الإيجابي للمؤسسة، يدفع بها إلى العمل على بناء قدرات تنافسية متميزة في أعمالها، غير قابلة للتقليد أو التقلد، وذلك لأنها تنشئ وتقدم القيمة التي يبحث عنها العميل، حاليا وحتى مستقبليا ؛
- أن العنصر البشري هو أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها ، لأنه الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية، فإنشاء المؤسسة في حد ذاته، هو فكرة بشرية، مصدرها العقل البشري، حيث يمكنه أن يحقق:

- التميز بالثقافة باعتبارها المنطلق، وبالاستراتيجية المحققة للأهداف، والمرونة كميزة للتكيف مع متطلبات التغيير في البيئة؛
- التميز بالجودة الشاملة من خلال التطوير والتحسين المستمر.

4- دراسة قام بها الأمين حلموس (مذكرة دكتوراه 2017) بعنوان دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة

بين الزبون في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة والمعرفة مع الزبون كأداة تمكن البنوك من معرفة حاجات زبائنها وتطورها عبر الزمن من أجل ضمان ولائهم والحفاظ عليهم فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية؛
- وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية ؛
- تمتلك البنوك الجزائرية بولاية أغواط الميزة التنافسية؛
- وجود تباين واضح في الأهمية بين المتغيرين المستقلين حيث أن متغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون تم إزاحته لعدم معنويته في حين يكتسي المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون أهمية بالغة جدا في تحقيق البنوك الجزائرية بولاية الأغواط للميزة التنافسية.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها: نقص في الكتب والمراجع على مستوى مكتبة الكلية التي تدور حول موضوع البحث، وأيضا صعوبة استخراجها من الجامعات الأخرى، تحفظ إن لم نقل امتناع المسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي

الداخلي

تمهيد :

لقد أدركت الإدارة في المؤسسات المعاصرة أن الحكمة والابتكار لم يعودا كافيين لتحقيق النجاح وضمنان الاستمرار، فبرغم من تشكل الإدارة الاستراتيجية من عدة عناصر (التخطيط الاستراتيجي، القرارات الاستراتيجية...) إلا أن التشخيص الاستراتيجي يُعتبر أهمها وجوهر العملية الاستراتيجية، لكونه يسمح للمؤسسة بتحقيق استدامة ميزتها التنافسية من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية. ويُعتبر التشخيص الاستراتيجي الداخلي عملية مهمة وذلك بتحليل الأنشطة الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة وذلك بتحديد مواطن القوة والضعف فيها، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتشخيص الاستراتيجي.

المبحث الثاني: أساسيات حول التشخيص الاستراتيجي الداخلي.

المبحث الثالث: نماذج التشخيص الاستراتيجي الداخلي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتشخيص الاستراتيجي

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها وباستمرار القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لتحديد أدائها وفعاليتها وتحسينها على المدى البعيد، فالتشخيص يساعد المسير على اتخاذ القرارات المناسبة، وفيما يلي سنتناول مفهوم وأهمية وأهداف التشخيص الاستراتيجي، وكذلك أنواعها وخصائصه.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته وأهدافه

يستند التشخيص الاستراتيجي على دراسة مكونات البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات التي تعيق نشاط المؤسسة، لذا نستعرض في هذا المطلب كل من مفهوم التشخيص الاستراتيجي وأهميته وأهدافه:

الفرع الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم التشخيص الاستراتيجي لابد من التعرض إلى مصطلح جديد بالذكر، ومرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التشخيص الاستراتيجي، ألا وهو مصطلح التشخيص.

أولاً: مفهوم التشخيص

إن مفهوم التشخيص ارتبط في بداية الأمر بالجال الطبي لتشخيص حالة المريض ومعرفة الأسباب التي أدت إلى وجود مشكلة معينة، واستعمل أيضا في المجال الاقتصادي، عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لابد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها. إذ لابد أن تكون على يقظة مستمرة¹.

التشخيص: Diagnostic كلمة من أصل إغريقي وتعني القدرة على التمييز، وعادة ما تستخدم هذه الكلمة في المجال الطبي، ويقصد بها القدرة على تحديد مرض ما، كما أنه لا يمكن القيام بعملية التحليل ما لم نعلم بالتشخيص².

حسب الركابي: يمثل التشخيص بمعناه العام تفتيت أو تجزئة الشيء إلى أجزائه وإعادة تركيبه وفق الحاجة³.

حسب Ph. LORINO: "التشخيص يمثل القدرة على تحليل وفهم أداء، كما أنه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية"⁴.

¹ بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tendal، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 58.

² براهمي حياة، مساهمة في تطبيق اسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص: 18.

³ مهند مجيد طالب السامرائي، عائشة عبد الكريم العبيدي، أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة والمقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان / أبو غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الرابع والخمسون، 2018، ص: 274.

⁴ طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسير، فرع: التسير المنظمات، تخصص: التسير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص: 32.

من التعاريف السابقة نستنتج أن التشخيص ما هو إلا: القدرة على تشخيص وضعية المؤسسة واكتشاف أداؤها بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

لقد أصبح التشخيص الاستراتيجي ضرورة استراتيجية تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق توازن بين الفرص والمحددات والقدرات الداخلية.

حيث يعرفه خالد محمد بني حمدان التشخيص الاستراتيجي على أنه: "الألية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: أين نحن الآن؟"¹.

كما يقصد بالتشخيص الاستراتيجي مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية².

ووصف أيضاً بأنه العملية التي نحلل من خلالها إدارة المنظمة جميع خصائص المنظمة الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، وتمدت عملية التشخيص الاستراتيجي لتشمل على التقييم الداخلي لعمليات المنظمة وتمكنها المالي وضعفها، وكذلك تحليل بيئي خارجي للمنافسة والفرص والتهديدات التي تواجهها³.

إلا أن التحليل يقيى هو المسؤول عن دراسة وضبط المتغيرات البيئية، حيث يسعى للوصول إلى الموازنة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمؤسسة، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية⁴.

ومن تعاريف سابقة نستخلص أن تعرف التشخيص الاستراتيجي: هو عبارة عن تلك الألية التي تنتهجها المؤسسة في معرفة مواطن القوة والضعف داخل البيئة وخارجها من أجل استغلال كافة الفرص المتاحة والتقليل من حدوث مخاطر المحتملة بهدف تحسين أدائها الكلي.

الفرع الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي

تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي من خلال الآتي⁵:

- تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها؛

¹ خالد محمد بني حمدان، وإائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 72.
² علي ميا وأخرون، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة قيمة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (22)، العدد (1)، 2007، ص: 196.
³ نعمة عباس خيضر الحفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 105.
⁴ عمر تيمحدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2013، ص: 11.
⁵ محمد حسين العيساوي وأخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 289-290.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

- تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتحديات وما تحويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف؛
- الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة؛
- التشخيص الجيد يجعل المنظمة في حالة دائمة من الانسجام والألفية مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها؛
- تتوقف فرص بقاء المنظمة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التشخيص الاستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمنظمة.

الفرع الثالث: أهداف التشخيص الاستراتيجي

يهدف هذا التشخيص الاستراتيجي إلى¹:

- مراقبة السوق وقياس شدة المنافسة بين مختلف المؤسسات؛
- تحليل شروط العرض والطلب؛
- فهم وظيفة المؤسسة ومجالات نشاطاتها الاستراتيجية؛
- دراسة البيئة الإنتاجية وقنوات التوزيع؛
- دراسة قوة وضعف المؤسسة مع تحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بالبيئة؛
- تحديد العوامل الأساسية للنجاح ثم الموارد والكفاءات الاستراتيجية في القطاع؛
- تحديد أسباب فشل المؤسسات ومراكز الخلل في الوظائف الإدارية؛
- تبني الفكر الاستباقي لدى المسيرين.

المطلب الثاني: أنواع التشخيص الاستراتيجي و أسبابه

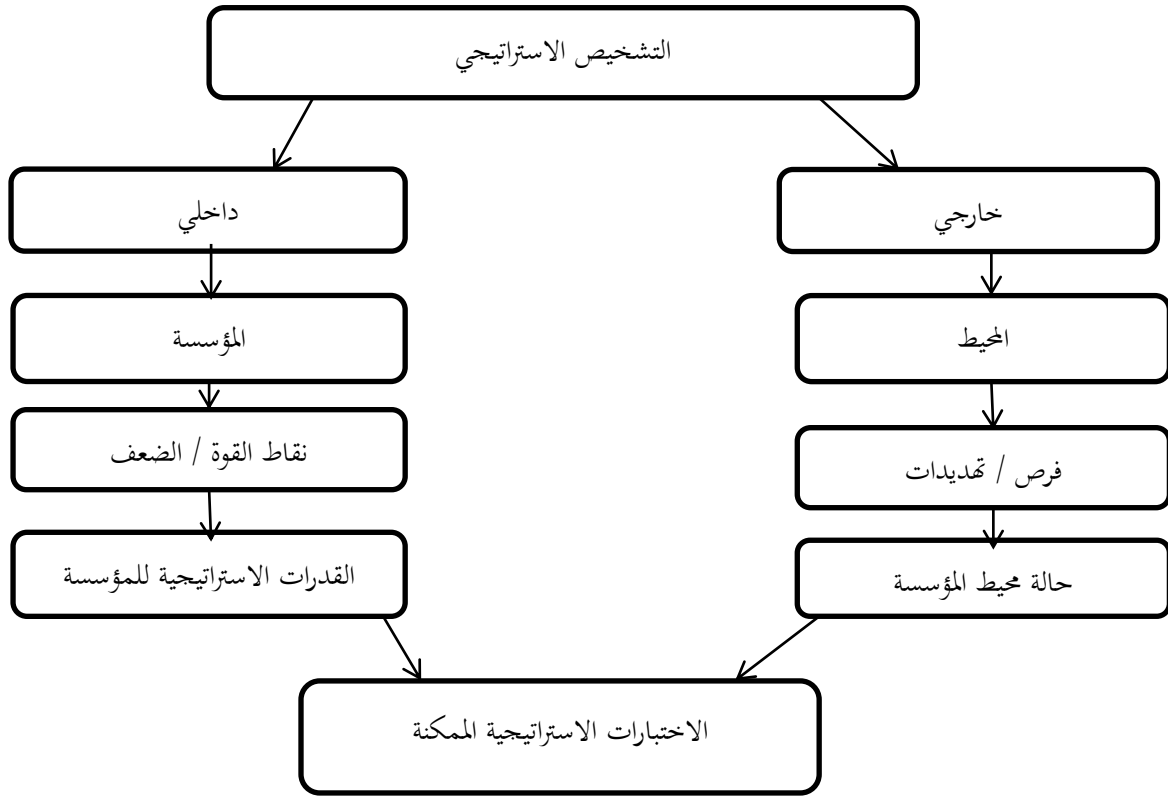
في هذا المطلب سنتعرف إلى أنواع التشخيص الاستراتيجي وأسباب القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي.

الفرع الأول: أنواع التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين، بعد داخلي (التشخيص الداخلي للمؤسسة) وبعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار أن المؤسسة، نظام مفتوح على المحيط، والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط، كما هو موضح في شكل التالي:

¹ بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل استراتيجية الخوصصة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015، ص ص: 12-13.

الشكل رقم (01): أنواع التشخيص الاستراتيجي



المصدر: بن هو عصمت محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

1- التشخيص الداخلي:

ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدة، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط¹. وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي:

- **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة أخرى قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها².

- **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه المنظمة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة (مقارنة بالآخرين) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمنظمة، وقد تنتج عيوب المنظمة الداخلية عن:

- عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية من نوع آخر؛
- قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية أو معنوية؛

¹ سلطاني محمد رشدي، التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه: دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2005، ص: 25.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 220.

- الامكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل¹.

2- التشخيص الخارجي:

ويقصد بالتشخيص الخارجي عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى². ونعرف الفرص والتهديدات كما يلي:

- **الفرص:** هي أي موقف، فكرة، أو موقع يتناسب إيجابيا مع الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين³.

- **التهديدات:** أي موقف، أو فكرة، أو موقع يؤدي تجاهل أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها وحسب رؤياها الاستراتيجية حاليا وفي المستقبل⁴.

الفرع الثاني: أسباب القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص الاستراتيجي في الحالتين التاليتين⁵:

- **الحالة الأولى:** عندما تعاني المؤسسة من اضطرابات ومشاكل:

حيث يكون التشخيص الاستراتيجي ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسة، ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

- **الحالة الثانية:** إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة:

إذ أن اللجوء للتشخيص في هذه الحالة بهدف محاولة المؤسسة تحسين أدائها من خلال فحص وتحليل وضعيتها الماضية والحاضرة.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص: 39.

² محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة العلوم، جامعة الخرطوم، 2010، ص: 75.

³ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 112-113.

⁴ المرجع السابق، ص: 115.

⁵ براهمي حياة، مرجع سابق، ص: 19-20.

المطلب الثالث: خصائص ومن مكلف بعملية التشخيص الاستراتيجي

إن التشخيص الاستراتيجي يتميز بمجموعة من الخصائص لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مجموع هذه الخصائص ومن المكلف بعملية التشخيص الاستراتيجي.

الفرع الأول: خصائص التشخيص الاستراتيجي

التشخيص الاستراتيجي الفعال والملائم، هو الذي تتضمن خطواته مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تكون¹:

- ملائمة للأسس النظرية؛
- صارمة ولكن مرنة للتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة، وتتماشى مع كل التطورات في المحيط؛
- استكشافية لكي تقود للكشف عن العوامل المفتاح Factors-clès، دون حصر التشخيص في إطار ضيق، وهذا ما يعني التركيز على مهنة (مهن) المؤسسة؛
- مفتوحة، تشجع الحوار وتوافق بين المعلومات بحثا عن الحقيقة الاستراتيجية، بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها والتي تمتلك تأثيرا سلبيا أو إيجابيا على سير ونمو المؤسسة؛
- شاملة وواضحة، وتقدم نتائج التشخيص ممثلة تمثيل جيد؛
- منهجية، وتقنية بالنظر إلى التحليل الذي يبني عليه هذا النسق، والوقت المتاح والموارد المتوفرة لذا فهو يكتسي طابع تعديلي تصحيحي، فيمكن إضافة المتغيرات موضوع البحث أو تطعيم هذا الأخير بدراسات يكون لها تأثير على نتائج التشخيص؛
- بالإضافة إلى ما سبق، فالاستمرارية خاصة هامة في التحليل، وأهميتها لا تقتصر على العمل اليومي، التكتيكي، بل يمتد تأثير استمرارية العمل والمعلومات المحصل عليها، على إعداد "خطة اللعب"، الاستراتيجية، التي تحسن موقف المؤسسة التنافسي وفرصها ومواردها، لذا فمن المهم أن تكون عملية التشخيص عملية بحث مستمرة، تعتمد على المعلومات المرتدة عن البيئة الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: المكلف بالتشخيص الاستراتيجي

يتولى عملية التشخيص الاستراتيجي إما كفاءات على شكل هيئات من داخل المؤسسة أو من خارجها. وعلى الصعيد الداخلي تتولى الكفاءات البشرية، المتمثلة في المسيرين الفعالين من المدراء الذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية هذه المهمة، ذلك لأنها عملية تتصف بالديمومة وحالة عدم اليقين، لذا لا بد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي، وليس علاجي².

فالإدارة العليا تقوم بدور المراقب، فتقرأ النشرات والتقارير الدورية، وتقوم بجولات ميدانية في ميادين المؤسسة، وتسعى للحصول على المعلومات عن المؤسسة وبيئتها، تحللها أولا، ومن ثم تنقل نتيجة العملية لكل من يهمه الأمر. وتتطلب مهام الإدارة العليا قدرا كبيرا من المهارات والمراجعة، كما أنه غالبا ما يكون عملها هو عمل فريق وليس عمل فرد واحد، ذلك أن حجم وتنوع العمل كبير بما يفوق

¹ بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع: تسيير المؤسسات، باتنة، 2006/2005، ص: 83-84.

² طالب أحمد دنيا، مرجع سابق، ص: 62.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

مقدرات ومهارات الشخص الواحد على القيام به باقتدار، وتحاول الإدارة العليا أن تترك لاداريي الوحدات مهمة تشخيص البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر، وتوكل إليهم المهام التالية¹:

- دراسة المتغيرات السياسية والقانونية، من خلال متابعة ومراجعة مراكز المسؤولية في الدولة وفي كافة الجهات المختصة والمؤثرة على نشاط المؤسسة؛
- تقييم التهديدات الخارجية والتعامل معها سياسيا أو اقتصاديا، وتقييم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة؛
- تقييم نقاط القوة داخل الشركة ومحاولة توظيفها لصالحها، وتقييم نقاط الضعف داخل الشركة ومحاولة معالجتها؛
- تتبع التطورات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية، والأسواق والمنافسة لمعرفة كيفية الاستفادة منها.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

المبحث الثاني: أساسيات حول التشخيص الاستراتيجي الداخلي

إن التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة هو عملية مهمة حيث تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لديها، وفيما يلي سنتناول مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي وأهميته والمراحل التي تمر بها العملية.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي الداخلي

يعد التشخيص الاستراتيجي الداخلي أحد أهم المواضيع والتي ما زالت تلاقي الاهتمام بالدراسة من قبل الباحثين في مجال الاستراتيجية، وهذا نتيجة الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف التشخيص الاستراتيجي الداخلي بأنه عملية فحص وتحليل دقيق للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدة لتحديد مستويات الأداء ومواطن القوة ومجالات الضعف أي إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم بالمؤسسة وتشير نقاط القوة إلى مجموعة من الكفاءات المحددة وجوانب التميز التي تعطي للمنظمة ميزة تنافسية عن المنافسين أما نقاط الضعف فتشير إلى مجموعة من أوجه القصور والخلل الداخلية في المنظمة والتي تجعلها تعاني من مشاكل وتحديات¹.

ويرى CERTO أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة².

كما يقصد به إلقاء نظرة فاحصة للمتغيرات الداخلية التي تقع تحت رقابة وسيطرة المؤسسة، لغرض تحديد نقاط القوة والضعف التي تكتسبها. فمثل هذا التحليل الداخلي عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة قياسًا على تحليل المنافسة نظرًا لأهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، حيث يقدم معلومات تفصيلية عن الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة، ثقافة المؤسسة إضافة إلى مواردها³.

يؤكد كل من Johnson et Scholes إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية تتم من أجل التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة مما يساعد في تحديد نقاط القوة والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من مواجهة المشاكل المتولدة من التغير البيئي ونقاط الضعف التي سوف تتم مقابلتها بالتغير البيئي، ويجب عليها أن تدرك بان نقاط قوتها تتباين بأهميتها بالاعتماد على نوع الاستراتيجية التي تتبعها وليس بمقدار أية

¹ بلقيدم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013، ص: 92.

² علاوي نصيرة، البقطة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص: 21.

³ قورايا بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي Mckinsey 7 S و A.SAVOIE &E.MORIM بالمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية نفضال، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2013/2014، ص: 33.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

مؤسسة أن تضع استراتيجيتها دونما تحليل لبيئتها الداخلية إلى جانب بيئتها الخارجية، ويتعلق التحليل الداخلي بكافة القدرات والإمكانات المتوفرة لديها سواء أكانت مادية أم معنوية وفي أغلب الأحيان يتم التطرق لهذه العناصر من منظور وظيفي¹.

حيث تتطلب عملية تقييم البيئة الداخلية تجميع وتحليل المعلومات عن عمليات المنظمة: الإدارة، المحاسبة، التسويق، الإنتاج، عمليات البحوث والتطوير، إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن تحديد أهم نقاط القوة والضعف في المنظمة².

تساهم دراسة متغيرات البيئة الداخلية في تحديد جوانب القوة والضعف في المنظمة، فتوافر الكوادر الفنية والمهارات الإدارية الجيدة في منظمة ما يعتبر أحد جوانب القوة فيها والعكس صحيح، كما أن المناخ التنظيمي بمكوناته المختلفة يمكن اعتباره أحد عوامل الجذب أو الطرد للقوى العاملة³.

ومنه نستخلص التعريف الإجرائي التالي: هو عملية تحليل وفحص دقيق لكل متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة (الهيكلة التنظيمية، والموارد، والوظائف) بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف المتولدة داخل بيئتها.

المطلب الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي الداخلي

إن على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بعملية تحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بهدف بيان نقاط القوة والضعف التي يتصف بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية، على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، ويوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة⁴، وذلك لكل مما يلي⁵:

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة أو النشاط؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

¹ قويدري ميادة، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008/2009، ص: 27.

² كيات منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) (علمة سطيف)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسويق، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص: 32.

³ عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص: 321.

⁴ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 188.

⁵ جمال الدين محمد المرسي وأخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 229.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

المطلب الثالث: مراحل التشخيص الاستراتيجي الداخلي

دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة تتم من خلال جملة من المراحل أو الخطوات نحاول شرحها فيما يلي:

أولاً: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وتجميعها

ترمي هذه الخطوة إلى تحقيق هدف مزدوج، ألا وهو تحديد المعلومات ثم بعد ذلك العمل على جمعها، ويتم ذلك على عدة مراحل:

- 1- طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسة لتحديد أهم البيانات التي تخص نطاق إشرافهم و وضعها في شكل عناوين؛
- 2- أما المرحلة التي تليها فهي وضع تلك العناوين في شكل قائمة ليتم عرضها مرة ثانية على المديرين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة على شكل تقارير رسمية¹.

كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قائمة بعناوين البيانات الخاصة بالأداء الداخلي

الإنتاج:	انظمة المعلومات:
الآلات والمعدات	الحصول على المعلومات
الطاقة المتاحة والمستقلة	تخزين وحفظ المعلومات
حجم الإنتاج	استرجاع وتوفير المعلومات
حجم التكاليف	الموارد والمخازن:
موقع المصنع	الرقابة على المخزن
ترتيب الآلات	حجم الطلبات
العمليات التشغيلية	العلاقة مع الموردين
الصيانة	تكلفة المواد
الرقابة على الجودة	طاقة المخازن
الأمن الصناعي والسلامة	حماية المخازن
عطالات الآلات	الكاتالوجات وقوائم الموردين
الطاقة	إجراءات الشراء
العودام والتالف	الاستلام والفحص
ظروف العمل المادية	تمويل الاستثمارات
التسويق و المبيعات:	إدارة المخزون
حجم السوق وتطوره	إدارة حسابات العملاء
المركز القيادي في السوق	نظام محاسبة التكاليف
سياسات الأسعار	نظام المراجعة
سياسات التوزيع	الحاسبات الأولية
سياسات تشجيع المبيعات	البرامج المستخدمة على الحاسبات
الأفراد والموارد البشرية:	علاقة الحاسبات بعمل المشروع

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: الاقتصاد، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2006، ص ص: 21-22.

<p>الاجتماعات والمناقشات التقارير والمذكرات الفلسفة الإدارية للمشروع: هيكل المديرين (وصفهم) أساليب التخطيط الأهداف والسياسات إجراءات وقواعد العمل الرقابة الإدارية القيادة والتوجيه والتنسيق الابتكار الإداري</p>	<p>هيكل العاملين (وصفهم) الأجور الدافعية والرضا الأداء والإنتاجية برامج التنمية الإدارية الضبط والربط والجزاءات الخوافز الغياب ومعدل الدوران الشكاوي والانضباط الاختيار والتمعين التمويل والحسابات: التخطيط والرقابة المالية سياسات الأرباح والتوزيع</p>
---	--

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص: 192-193.

ثانيا: اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة

بعد القيام بجمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها نتعرف على نقاط القوة والضعف، وذلك من خلال¹:

- 1- عقد الاجتماعات والتي يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة؛
 - 2- تحديد اتجاهات بياناتهم أي أن يوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والمستقبل لتحديد نقاط القوة والضعف؛
 - 3- بالإضافة إلى مقارنة أنفسهم بالمنافسين؛
 - 4- وكذلك جعل مديرين يربطون أدائهم بأهداف المؤسسة؛
 - 5- استخدام أسلوب نسبة الكفاءة؛
 - 6- وأيضا استخدام أسلوب المراجعة الإدارية لاكتشاف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- أسلوب المراجعة الادارية: هو أسلوب تقوم به المؤسسة على تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة، حيث تتطلب جمع وتشغيل المعلومات عن عمليات الشركة: الإدارة، التسويق، الإنتاج، التمويل، البحث والتطوير....².
- ويقدم الجدول التالي نموذجا مختصرا للمرجعة الإدارية:

¹ حسان بوعايدة، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية: دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص: 31.

² نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص: 177.

الجدول رقم (02) : نموذج مختصر للمراجعة الإدارية

لا	إلى حد ما	نعم	أجب على الأسئلة الآتية	
			1- هل حصة الشركة في السوق في النمو؟ 2- هل منتجات الشركة متطورة باستمرار؟ 3- هل تحقق الشركة عائداً عالياً مقارنة بباقي الشركات؟	مركز الشركة
			4- هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة؟ 5- هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة؟ 6- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟	الإنتاج
			7- هل لدى الشركة فكرة كاملة عن شكل السوق الذي تعمل فيه؟ 8- هل مراحل الشركة في أقل مراحل نموها؟ 9- هل أسعار الشركة تنافسية؟	التسويق
			10- هل لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟ 11- هل لدى الشركة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل؟	التمويل
			12- هل لدى الشركة نظام متكامل للمعلومات؟ 13- هل تستخدم الشركة الحسابات الآلية كجزء من نظام المعلومات؟	المعلومات
			14- هل مديرو الشركة مبتكرون ومبدعون في قراراتهم؟ 15- هل يعتمد المديرون على أساليب عملية في اتخاذهم للقرارات؟	فلسفة الإدارة
			16- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟ 17- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟	الموارد البشرية
			18- هل لدى الشركة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون؟ 19- هل لدى الشركة علاقات طيبة مع الموردين؟	المواد

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 195-196.

كل سؤال تجيب عليه (بنعم) أحسب له 4 درجات، والسؤال الذي تجيب عليه بـ (إلى حد ما) أحسب له درجتين، وصفرًا إذا كانت الإجابة (لا) مجموع درجات الكلية 100% درجة إذا حصلت الشركة على 85% أو أكثر فهي في وضع ممتاز، ومن 70% إلى 84% الشركة في وضع جيد، ومن 50% إلى 69% الشركة في وضع فوق المتوسط، وأقل من 50% يعني أن الشركة في وضع سيء¹.

ثالثاً: تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية الاستراتيجية لكل من نقاط القوة والضعف. وذلك من خلال²:

- 1- وضع نقاط الضعف والقوة في شكل قائمة لكي تمثل حصراً لها؛
- 2- تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة والضعف على كفاءة المشروع وعلى مدى تحقيقه لأهدافه، وذلك بإعطاء وزن لهذا التأثير من 100 درجة؛

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق، ص: 196.

² المرجع نفسه، ص: 197.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

3- تحديد احتمال حدوث واستمرار كل بند من نقاط الضعف والقوة، ويمكن إعطاء وزن لهذا الاحتمال من 100 درجة لكي تعبر عن مدى بقاء واستمرار كل بند من نقاط القوة والضعف على حاله؛

4- ضرب ب X ج لكي تحدد أهمية كل بند من بنود نقاط القوة والضعف. والجدول التالي يبين مختلف المراحل السابقة:

جدول رقم (03): مراحل التحليل القوة والضعف في المؤسسة

الأهمية د = ب X ج	احتمال البقاء -ج-	مدى التأثير -ب-	نقاط القوة والضعف -أ-
			نقاط القوة
X	X	X -1
X	X	X -2
XXX			المجموع
			نقاط الضعف
X	X	X -1
X	X	X -2
XX			المجموع

المصدر: صونية كيلاني، مرجع سابق، ص: 36.

تحليل القوة والضعف يكون ذا فائدة عظيمة إذا تمت مقارنته بالمنظمات التي تعمل في الصناعة¹.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص: 80.

المبحث الثالث: نماذج التشخيص الاستراتيجي الداخلي

لقد تعددت النماذج التي تستخدمها المؤسسات لدراسة وتشخيص الداخلي (تشخيص الوظيفي، تشخيص سلسلة القيمة، وتشخيص الكفاءات،..... إلخ) وذلك لمعرفة نقاط القوة واستغلالها والتي تؤدي إلى وجود الميزة التنافسية، وتعديل نقاط الضعف ومن هنا تم تقسيم المبحث إلى ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: نموذج التشخيص الوظيفي

تمارس كل المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوعها وحجمها مجموعة من الأنشطة في سبيل تحقيق أهدافها، حيث يعبر عن تلك الأنشطة بمجموعة من الوظائف الأساسية، وتختلف هذه الوظائف من صناعة إلى أخرى وقد تختلف من مؤسسة لأخرى في نفس الصناعة، وعموما فالوظائف التي تؤدي في المؤسسة صناعية تمثل عادة في: وظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة البحث والتطوير، ووظيفة المالية والمحاسبية، ووظيفة الموارد البشرية، وعلى العموم، فإن قيام المؤسسة بتحليل وتقييم وظائفها، لاشك أنه سيمكنها من معرفة مختلف جوانب القوة وجوانب الضعف فيها¹.

ويخص التشخيص كل وظائف المؤسسة التالية²:

أولاً: الوظيفة التسويقية

وهي الوظيفة التي تعمل على تعريف وتوقع وخلق وإشباع رغبات المستهلكين من السلع والخدمات وتتضمن مجموعة من الأنشطة التي تحللها للتعرف على نقاط القوة والضعف في الوظيفة ككل، والمتمثلة فيما يلي:

1- تحليل المستهلك: تتضمن عملية تحليل المستهلك دراسة وتقييم رغبات المستهلك للكشف على الخصائص الديمغرافية والنفسية التي تسيروهم لسلوك منهج استهلاكي معين.

2- شراء المواد والخدمات: ويتمثل هذا النشاط في شراء المواد الأولية المطلوبة لإنتاج وبيع المنتجات، ويشمل تحليل هذا النشاط في دراسة وتقييم الموردين واختيار أفضلهم، والاتفاق على شروط مقبولة معهم، وهناك مجموعة من العوامل التي تعقد عملية الشراء مثل: الرقابة على الأسعار، والقيود المفروضة على التجارة الخارجية.

3- تخطيط المنتجات: يشمل هذا النشاط اختيار السوق، والمركز النسبي للمنتجات والعلامة التجارية، الضمان، التغليف، بدائل المنتج، خصائص وجودته، خدمة المستهلك.

¹ مرعي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة شركة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009، ص: 122-123.

² أحمد مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2008/2009، ص: 34-38.

4- لتسعيره: ويتم بتحديد الأسلوب المتبع لتحليل الأسعار، كتوجيهها نحو هامش ربح عالي أو بسيط، كما يجب مراعاة آثار السعر، وسياسة التسعير على المدى القريب والبعيد، والتنبؤ برد فعل المنافسين جراء أي تحرك سعري للمؤسسة.

5- التوزيع: ويشمل التوزيع المخازن وقنوات التوزيع وتغطية التوزيع ومواقع ومنافذ التوزيع، ووسائله، لذا يتم دراسة وتقييم الطرق البديلة لبلوغ المنتجات إلى المستهلك.

6- الترويج: تحليل وتقييم طرق وأساليب الترويج للمنتجات وإيصال كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات إلى المستهلك.

ثانيا: الوظيفة الإنتاجية

تعتبر وظيفة الإنتاج إحدى الوظائف الرئيسية في أي مشروع اقتصادي، وتعني بمفهومها العام (الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من أجل صناعة سلع جديدة أو خدمة مفيدة)¹. وتتمثل في أنشطة تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، قابلة للاستهلاك بواسطة دمج عوامل الإنتاج من رأسمال وعمل، ولتقوم الوظيفة الإنتاجية بأداء مهامها بدقة تبحث في الأبعاد الأربعة التالية: حجم الإنتاج: كم تنتج؟ / الجودة: كيف تنتج؟ بماذا؟ مع من تنتج؟ / الآجال: متى وأين تنتج؟ / التكاليف: ما مستوى التكاليف؟ ولكل بعد من هذه الأبعاد أثر على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية وللكشف عن نقاط قوة وضعف الوظيفة لابد من تحليل النقاط التالية:

1- العمليات: والتي تتناول قرارات أنظمة الإنتاج الفعلية من قرارات اختيار التكنولوجيا وموقع المصنع وتحليل سير العمليات والرقابة على العمليات وتحليل النقل.

2- الطاقة: تهتم قرارات الطاقة بتحديد مستويات الإنتاج المثلى قرارات تنبؤ وتخطيط الإنتاج والطاقة وخطوط الإنتاج.

3- المخزون: تتناول قرارات المخزون لتسيير مستوى المواد الأولية، والوحدات تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع، وتشمل قرارات ماذا تطلب ومتى وكم، وتسيير المواد.

4- قوة العمل: تتناول القرارات الخاصة بقوة العمل، تسيير العمالة الماهرة وغير الماهرة والإداريين. كذا تشمل تصميم الوظيفة ومستويات العمل وأساليبه.

5- الجودة: تهدف قرارات الجودة إلى التأكد من إنتاج المنتجات بجودة عالية وتشمل الرقابة على الجودة والمعاينة والاختيار، والرقابة على التكلفة. حيث أن جودة المنتج هي أحد عناصر القدرة التنافسية²

¹ كمال محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007، ص: 316.

² Alain-ch et autres : **Lexique de gestion**, Dalloz, 5eme édition, 2000, p356.

ثالثا: وظيفة البحث والتطوير

إن المنافسة الحالية للمؤسسات تدفعنا إلى التجديد، والابتكار للحصول على الميزة التنافسية، وتضم الوظيفة مجموعة الأنشطة التي تنمي قدرات المؤسسة للارتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات، وترتبط هذه الوظيفة ارتباطا كبيرا بوظيفة الإنتاج، وتسيير الموارد التكنولوجية في خمسة مفاهيم أساسية تتمثل فيما يلي:

- جرد القدرات التكنولوجية والمهارات للمؤسسة ومنافسيها؛
- تقييم العناصر التي تم جردها؛
- تحسين هذه القدرات ودعمها؛
- حماية هذه الملكية التكنولوجية من خلال براءات الاختراع؛
- رقابة التطورات التكنولوجية بواسطة نظام المعلومات، يجمع ويحلل باستمرار كل الإشارات التي يلتقطها من المحيط، والتي تنبه إلى تغيرات تكنولوجية، ثم يقدر أثرها، وأسلوب التعامل معها.

ومن المؤشرات الواجب تحليلها لمعرفة نقاط القوة والضعف لوظيفة البحث والتطوير نذكر ما يلي¹:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السلعية وتطويرها؛
- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير؛
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها؛
- مرونة العمليات والاجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير؛
- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطر وراغبة في التغيير.

رابعا: وظيفة تسيير الموارد البشرية

إن الأفراد ما هم إلا موارد يتم من خلالها تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي، وعندما تتمتع المنظمة بقوى بشرية ذات جودة عالية فإن ذلك ينعكس على إدارتها انعكاسا مباشرا².

وتهدف عملية تحليل الوظيفة على المدى البعيد والمتوسطة إلى التنبؤ وتقدير الوضعيات المستقبلية، كوضعية استثمارات تتطلب مجموعة من المهارات الفردية والجماعية للتحكم واستغلال وسائل الإنتاج، أو حالة التغيير النوعي في مهن القطاعات فيتم إدماج مهارات جديدة، وحذف أخرى بالإضافة إلى متابعة الحياة المهنية لتسيير التدفقات بين الوظائف، والترقيات، والاهتمام بالمتابعة المستمرة للتأهيل المطلوب، لكن يجب الانتباه إلى أن هذه الوظيفة معقدة، فهي حصيلة لبعدين بعد اقتصادي وآخر اجتماعي، ويمكن تحليل هذه الوظيفة من خلال مراقبة أدائها لأدوارها الأربعة:

1- الدور التقديري: يهتم بتقدير احتياجات اليد العاملة كما، والمهارات المطلوبة نوعا، للمتكمين من الاستجابة وبسرعة لكل التغيرات المحتملة، وترقب كل ما يمكن أن يؤثر على العميل، وطبيعة المهارات المنوطة، مع ضمان درجة من المرونة في المهارات.

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 52.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 187.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

2- الدور التنظيمي والتنسيق: مكانة هذه الوظيفة في المؤسسة تمنحها دوراً رئيسياً في تنظيم العلاقات والتنسيق بينها، وكذا القدرة على التحفيز، وخلق الولاء لدى العمال، بدمجهم في عملية تحديد كيفية التسيير وتحسيسهم بدورهم كطرف مشارك في العملية الإنتاجية، وعموماً فللوظيفة دور في تجسيد الثقافة سائدة داخل المؤسسة.

3- دور هندسة شبكات الاتصال: فلها دور هندسة شبكات الاتصال والقدرة على تسيير المعلومات وضمان سريانها في المؤسسة.

4- الدور الاستراتيجي: ويعتبر الدور الأهم فعلية وكبافي الوظائف أن تتنبأ وعلى المدى البعيد بحاجات المؤسسة، وبتغيرات المحيط التي يجب مسايرتها.

خامساً: الوظيفة التمويلية

حتى تؤدي المؤسسة وظائفها الأخرى لا بد من توفر الأموال اللازمة لذلك ويتم ذلك من خلال هذه الوظيفة التي تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على توفير الموارد المالية وتسييرها، والتي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة، وفي إطار محيطها المالي، وذلك بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية، وتنظم هذه الوظيفة ثلاث قرارات أساسية متتالية يتم بحثها وتحليلها:

1- قرارات الاستثمار: وتعلق بعمليات تخصيص وإعادة تخصيص الأموال والموارد على المنتجات والأنشطة والأصول؛

2- قرارات التمويل: حيث يتم تحديد أفضل هيكل للتمويل، ويشمل دراسة مصادر التمويل (تمويل ذاتي، تمويل خارجي) لتغطية احتياجات المشاريع الطويلة والمتوسطة الأجل.

3- قرارات التوزيع: تتناول هذه القرارات موضوع توزيع الإيرادات على حملة الأسهم، وحجم الأموال التي تحتفظ بها المؤسسة، وتعتمد في ذلك على مقارنة إجراء التوزيع بقرار احتجاز الأرباح، وعادة ما تتم دراسة الوظيفة التمويلية بتقسيمها إلى شقين رئيسيين:

- **التحليل المالي:** يخص هذا الشق بتحليل حاجة التمويل، ودراسة الهياكل المالية والمردودية ويمكن إجمال أعمال التحليل المالي في عمليات تقدير جداول التمويل، الميزانيات التقديرية، مخططات الخزينة وغيرها وعمليات تحليل استقلالية، ومردودية النشاط؛
- **التسيير المالي:** والذي يبحث في عملية جلب الأموال، والبحث عن أفضل تخصيص لها بالنظر إلى التكاليف ومدة الاستفادة منها، وتشمل قراراته بتسيير الخزينة واحتياجات رأس المال العامل، وتسيير القروض وغيرها، وتتم عملية التحليل بواسطة مجموعة من النسب، والجداول بالرجوع إلى معلومات حول التدفقات المالية والمتابعة المحاسبية في المؤسسة.

سادساً: وظيفة نظم المعلومات

ترتبط المعلومات بين كل وظائف المشروع وتوفر الأساس اللازم لاتخاذ كافة القرارات الإدارية، وهي بمثابة الدعامة الأساسية لكل المنظمات وتمثل المعلومات مصدر رئيسي للمزايا والعيوب التنافسية، ويعد تقييم نقاط القوة والضعف في أنظمة المعلومات بالمؤسسة أحد الأبعاد الحرجة للقيام بالمراجعة الداخلية والمعلومات بمثابة "الدم" الذي يجري في شرايين المنشأة¹.

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولة، المرجع السابق، ص: 217.

الفصل الأول: الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي الداخلي

وتتمثل المهمة الرئيسية لمدير نظم المعلومات في تصميم وإدارة فيض المعلومات داخل المنظمة بحيث تساهم في رفع الإنتاجية وتحسين عملية اتخاذ القرارات. وينبغي جمع المعلومات وتخزينها وتحليلها في شكل يساهم في الإجابة على التساؤلات الاستراتيجية التي تهم المسؤولين في الشركة. والواقع أن أهمية نظم المعلومات في تزايد مستمر نظرا لدورها المؤثر على كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والرقابة. ومن الاتجاهات الحديثة في مجال نظم المعلومات في الشركات هي التوسع في استخدام الإنترنت في التسويق والإنترنت في الاتصالات الداخلية. وتشير الإنترنت إلى شبكة المعلومات داخل المنظمة والمتصلة في ذات الوقت بالإنترنت على المستوى العالم¹.

سابعاً: التنظيم والإدارة

في هذه الوظيفة يتم تحليل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية للمؤسسة لأنها عنصرين مهمين في المؤسسة:

1- الهيكل التنظيمي:

يقصد به الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة الاقتصادية حيث يوضح التقسيمات، التنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، كما أنه يعكس نوعية العلاقة بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة الاقتصادية².

2- الثقافة التنظيمية:

ويشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمحملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها³. طالما أن الثقافة التنظيمية تؤثر في كيفية إنجاز المنشأة لأعمالها وتساهم في توجيه سلوك العاملين والسيطرة عليه، فإنها بذلك يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية، وعليه فإن رسم الإطار الذي تعمل فيه المنشأة على صيانة وتنفيذ استراتيجياتها بمعنى تصوير ثقافتها التنظيمية، إنما يعد مهمة أساسية تقع على عاتق القادة الاستراتيجيين⁴. يجب تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة وفهم تأثيراته على شخصيات الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وطرق الاتصال والتعاون والتشارك فيما بينهم والعمل على تقوية الايجابي منه الذي يشكل نقطة قوة للمؤسسة وعنصر ضعف يجب معالجته⁵.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000-2001، ص: 118.

² مريم بولخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص: 28-29.

³ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، طبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص: 131.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 197.

⁵ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطرق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 325.

المطلب الثاني: نموذج تشخيص سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات الفنية التي من خلالها يمكن التوصل إلى تحديد مجالات نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وشم تحديد القدرة الذاتية التنافسية للمؤسسة، والتي من خلال التعامل معها يمكن التوصل إلى السعر التنافسي الذي يرضي عملاء المؤسسة¹.

حيث ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينات على يد Loureance milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ M.Porter على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منافع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة قيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة ثم تحقيقها عن منافسيها"².

أولاً: بنية نموذج سلسلة القيمة:

إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الذي يعتمد على تحليل سلسلة القيمة يقوم على أساس تقسيم أنشطة المؤسسة إلى قسمين: الأنشطة الرئيسية والأنشطة المساعدة مع توضيح الوظائف التي تشكل المصدر الأساسي للربح³. ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة كما يلي:

1- الأنشطة الرئيسية:

وهي الأنشطة التي تنصب نحو جلب واستلام المواد لغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمة السائدة لمحمل تلك العمليات⁴. وتتأثر هذه الأنشطة بالتي⁵:

أ- الإمدادات الداخلية:

أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، جدولة السيارات، والمرتبعات إلى الموردين.

ب- العمليات:

أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، الاختيار، والتسهيلات.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007-2008، ص: 376.

² أحمد مالك، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

³ فاطمة بزغي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي: دراسة حالة مؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع: تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص: 13.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 100.

⁵ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، الطبعة الثانية، دار حوارزم العلمية، جدة، 2014، ص: 129.

ج- المخرجات من المنتجات (الإمداد الخارجي):

أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتري، وتشمل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات.

د- التسويق والمبيعات:

أنشطة مرتبطة بتقييم الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء، وتشمل: الاعلان، الترويج، رجال البيع، الحصص، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

هـ- الخدمة:

أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء، وتعديل المنتج.

2- الأنشطة الداعمة:

هي بدورها أنشطة منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية¹. وهذه الأنشطة الداعمة²:

أ- البنية التنظيمية (البنية التحتية للمؤسسة):

تتضمن البنية التنظيمية الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتمويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.

ب- تنمية التكنولوجيا:

وهي أنشطة تحسين المنتج، تصميم المنتج، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة.

ج- الشراء (التموين)

الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، وأجزاء أو مواد نصف مصنعة... إلخ، أو خدمات وتسهيلات داعمة.

د- إدارة الموارد البشرية:

وتتضمن الإدارة الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.

وذلك ما يمثل الشكل التالي:

¹ سمالي محضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولية في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص: 41.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 141-142.

الشكل رقم (02) : سلسلة القيمة لبورتو



المصدر: لغدور صورية، قطاف ليلي، دور المعرفة في عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعريج، مجلة الاقتصاد الصناعي (مجلة دولية علمية متخصصة ومحكمة)، تصدر عن مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، العدد 10، جامعة باتنة 1، 2016، ص: 234.

ثانيا - أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة:

- إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل الإنتاج، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على¹:
- التحكم في هيكل التكاليف./ تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة ./ تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة؛
 - التمييز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع...إلخ.

المطلب الثالث: نموذج تشخيص الكفاءات

يعتبر تشخيص الكفاءات عنصر مهم في ميدان التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمنظمات لما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. لذا سنذكر مفهوم الكفاءات وأنواعها في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الكفاءات

- يعتبر مصطلح الكفاءات من المواضيع الشائكة التي لا زالت إلى يومنا هذا حيث أن التعاريف تعددت واختلفت نذكر منها ما يلي:
- الكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية، والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه².

¹ أحميدة مالكية، مرجع سابق، ص: 114-115.

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة بتلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص: 51.

- كما تعرف بأنها التوليفة المكونة من مجموعة المعارف والخبرات والتجارب، والتأهيل والمواهب المحصلة مع الزمن بالنسبة للفرد أو المؤسسة وهي مكونة من: معارف عامة وخاصة، مهارات عملية بمعنى القدرة على إنجاز المهام، مهارات كامنة، مهارات عقلانية، مهارات إدراكية، مهارات التصرف داخل محيط محدد، الجودة والاستعداد، المؤهلات الفردية والجماعية¹.

- كما تعرف بأنها: "مجموعة من المعارف العلمية (النظرية، السلوكية، والعملية)، والتي تمنح المنظمة ميزة تنافسية"².

يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في³:

1- المعارف النظرية: وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

2- المعارف العملية (الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقتضي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

3- معارف التحلي (السلوكية): وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تملك كفاءة في ذلك المجال.

ثانيا: أنواع الكفاءات

تتمثل أنواع الكفاءات في الكفاءات الفردية والجماعية والمحورية (الاستراتيجية)⁴:

1- الكفاءات الفردية:

حسب Athey et Orth الكفاءة الفردية هي "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة".

كما يعبر عنها medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

يمكن للفرد أن يكتسب كفاءات جديدة طوال حياته المهنية، أو الخاصة فهو يخاطر بفقدان أو بيان الكفاءات المكتسبة سابقا أو غير المستعملة اعتياديا.

¹ سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، 2016، ص:94.

² حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات: دراسة حالة مستشفى الاخوة مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE، ديسمبر 2017، ص:162.

³ صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud بـ اوماش بسكرة -الجزائر-، مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة بسكرة، 2012، ص:101.

⁴ موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016، ص ص: 34-38.

2- الكفاءات الجماعية:

يعرفها LEBOTERF أنها لا يمكن أن تقتصر على مجموع الكفاءات الفردية المكونة لها، بل تتوقف أساسا على نوعية التفاعلات التي تتم فيها بينما، يتم صقلها من خلال التجربة امتحانها ميدانيا، والتدريب الجماعي.

يرى REYNAUD أن الكفاءة الجماعية أكثر من مجموع الكفاءات الفردية، لكن ما يلاحظ تجريبيا أن الكفاءات الفردية تتصارع بدل أن تجمع، لأن كل موظف يريد أن يفرض ذاته ومتطلبات اختصاصه، مما يجعلها صعبة التحقيق نسبيا.

تحدد الكفاءة المشتركة في فوج عمل من خلال المكونات التالية:

- صورة عملية مشتركة: يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك؛
- إيجاد شفرة مشتركة (لغة): من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة؛
- تعاون فعال ما بين أعضاء الفوج، وذلك بتحديد الأداء المنتظر من كل عضو قصد تحقيق الأداء الجماعي وخلق تفاعل؛
- معرفة كيفية التعلم والاستفادة من التجربة السابقة.

3- الكفاءات المحورية: وتمثل الكفاءة المحورية فيما يلي¹:

بالنسبة لـ Hamel و Prahalad "الكفاءة المحورية (الكفاءة الاستراتيجية/المركزية/ الأساسية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة المحورية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة".

ووفق Leonard -Barton فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛
 - الأنظمة التقنية والمعارف؛
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية؛
 - القيم والمعايير التي بما نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.
- الكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الاستراتيجية بهدف الحصول على الميزة التنافسية.

تشخيص الكفاءات هو أسلوب يركز على تحقيق مقابلات لمجموع المعارف الموجودة لدى العاملين المعنيين وعلى تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة، وينفذ تشخيص الكفاءات استنادا لمرجعية الكفاءات (كقاعدة للتشخيص)، حيث يقدم تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية عمليات متكاملة تتم بالتوازي تسمح بتحليل الكفاءات في إطار فهم وتحقيق الكفاءات الناقصة أو تدعيم النقص².

¹ صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud؛ اوماش بسكرة، المرجع السابق، ص: 104.

² صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2013، ص: 115-116.

حيث يتعلق تشخيص الكفاءات الفردية بالتوافق أو التلاؤم الفردي بين (العامل / المنصب) ويتم التحليل هنا بالاعتماد على مواصفات المناصب التي تقدمها مرجعية العمل أو المهنة، وتمثل هذه الأخيرة قاعدة تسمح بتوضيح أو إعداد مرجعية الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) التي تتضمن مواصفات هذه الأخيرة، ومن جهة أخرى تمكن ميزانية الكفاءات من تحليل الخبرة واكتشاف الكفاءات وتقييم امكانياتها وبالتالي معرفة الكفاءات الموجودة أو المكتسبة لدى المؤسسة. وتحليل وقياس الفرق بين الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) والكفاءات المكتسبة تتضح الكفاءات الناقصة لكل فرد للنجاح في وظيفته الحالية أو المستقبلية وتتضح مخططات العمل التي تسمح باكتساب وتطوير الكفاءات من تكوين وتدريب وغيرها. أما تشخيص الكفاءات الجماعية فيتعلق بالتوافق الجماعي بين (المؤسسة / المهمات) ويتم في ذلك تحديد الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) من خلال الإطار المرجعي للكفاءات، كما يتم تحديد الكفاءة المكتسبة ومن ثم قياس الفرق بينهما الذي يسمح بتوقع أنظمة اكتساب مختلفة مما ينعكس على تميز المؤسسة¹.

❖ مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات:

تعتبر مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات من المقاربات الحديثة التي تشهد اهتماما متزايدا في مجال الإدارة الاستراتيجية، وقد جاءت هذه المقاربة التي تبلورت حديثا رغم جذورها التاريخية التي تعود إلى مطلع القرن التاسع عشرة، بعد أن شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزا كبيرا للفكر الاستراتيجي على العوامل الخارجية وسيطرة لمقاربة هيكل الصناعة فيما يتعلق بتنافسية المؤسسة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية². ومن أهم المقاربات المشكلة لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات نذكر ما يلي³:

• المنظور المرتكز على الموارد:

ويرجع الفضل في صياغته إلى Rumelt, Barnry, Wernerfelt. فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حدث تغيير هام في نماذج التحليل الاستراتيجي؛ بحيث اتجه التحليل من التركيز على التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق إلى التركيز على التحليل الداخلي، وهكذا فلقد شكل هذا التوجه في التحليل تحول نظري مهم كان عامله الأساسي ذلك المرتكز المؤسس على الموارد. وفقا لهذا المدخل فإن جوهر الاستراتيجية يتجسد أكثر في عملية البحث عن خلق الثروة باستعمال جيد للموارد بدل استعمال نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد.

ضمن المنظور المؤسس على الموارد كانت هناك العديد من النظريات والاتجاهات التي حاولت التأكيد على أهمية الموارد وبالأخص الموارد غير المنظورة ودورها الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، إلا أنه وفقا لهذا المنظور فإن كل مورد يمكن أن يكون له دور في تحقيق الميزة التنافسية، فالموارد المادية مثلا "نادرا ما تحقق ميزة تنافسية من جانبها، لكن هذا لا يعني أنها لا يمكن أن تكون عامل نمو للميزة التنافسية والأداء".

¹ نفس المرجع ونفس الصفحة.

² بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011/2012، ص: 43.

³ نفس المرجع، ص: 61 - 65.

• نظرية الكفاءات المحورية:

من وضع الباحثين *G. Hamel et C.K. Parahalad*، وتدرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علما أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها. وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من *Hamel et Parahalad* والذي استعمل في لأول مرة مصطلح *Core Competencies*، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات *RBV* على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الاستراتيجية.

ولقد تم تطرق إلى مفهوم الكفاءات المحورية أو الأساسية في هذا الفصل.

• منظور المرتكز على المعرفة

ساهم في صياغته كل من *Grant و Spander و Kogut* ترى نظرية المعرفة بدورها بأن جوهر الاستراتيجية يتمثل أساسا في البحث عن خلق القيمة التي تسمح باستخدام جيد للموارد بدل ممارسة نفوذ السوق. إن هذه النظرية تندرج في نفس إطار سابقتها بحيث تتفقان مع *RBV* في تباين موارد المؤسسة والبحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومع ذلك فإن المنظور المرتكز على المعرفة يسعى إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتمادا على ما تمتلكه من معارف خاصة.

وفق هذه النظرية فإن المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة، وعليه فهي تمل المحور الذي ترتكز عليه مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وقد تعاضمت أهميتها بعد أن تبين أن بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديد على الأصول المعرفية. فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها، بدأ الباحثون يؤكدون على توجيه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحل الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدد *Peter Drucker* التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة *knowledge workers*، أين إعتبر عقول الأفراد وتجاربهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية.

يرى أحد الباحثين أن المعرفة تشير إلى المعلومات التي يمكن إنتاجها، استعمالها، نشرها والتشارك فيها؛ وتعتبر مشتقة من المعلومات، لكنها ذات مغزى أكثر وأغنى من المعلومات فهي تتضمن الاعتبار، الوعي والفهم من خلال التجارب والدراسات.

خلاصة الفصل الأول:

لقد رأينا من خلال هذا الفصل، أن مصطلح التشخيص الاستراتيجي هو عملية تعنى بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة، من خلال الوقوف على نقاط قوتها وضعفها، ودراسة البيئة الخارجية من خلال الوقوف على نقاط الفرص والتهديدات التي تأتي منها، إذن فالتشخيص الاستراتيجي هو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار المسار الصحيح للمؤسسة، وتماشيا مع موضوع البحث فقد ركزنا على التشخيص الاستراتيجي الداخلي، والذي يعني إلقاء نظرة على المؤسسة من الداخل لتحديد مجالات القوة والضعف.

وكما تطرقنا إلى مختلف نماذج التشخيص الداخلي للمؤسسة: أول نموذج يعتمد على تحليل مختلف الوظائف (التسويقية، التمويلية، الإنتاجية، الموارد البشرية.....) وثاني نموذج يعتمد على تحليل سلسلة القيمة التي تقسم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وداعمة وثالث نموذج الذي يعتمد على تحليل الكفاءات للخروج بنقاط القوة واستغلالها ونقاط الضعف لتصحيحها وتقبل منها.

الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية في الميزة التنافسية

تمهيد :

إن موضوع الميزة التنافسية من بين الموضوعات التي تشغل الكثير من المؤسسات، إذ يقضي المسؤولون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في مصير مؤسساتهم حيث من بين أهم الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها هذه المؤسسات هو بقائها واستمرارها في السوق. ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى امتلاك مزايا تنافسية متعددة تحقق من خلالها التميز وتلبية حاجات ورغبات عملائها لتتال رضاهم مقارنة بمنافسيها.

لذلك سوف نحاول في فصلنا هذا توضيح الاطار النظري للميزة التنافسية وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وإلى الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها وأهم محدداتها والاستراتيجيات المتبعة وخصائصها.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها

نستعرض في هذا المطلب كل من مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر بخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول¹. وقبل التطرق لمفهوم الميزة التنافسية يجب أولا أن نعرف التنافسية والمنافسة.

أولا: مفهوم التنافسية

أصبحت عبارة تنافس أو تنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، إلا أنه من الصعب تتبع الأصول التاريخية لهذا المصطلح. وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين²:

1- إن ظهور مفهوم التنافسية الدولية برز مع تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981-1987، وزيادة المديونية الخارجية.

2- ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف نطاق دراستها، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية:

• التنافسية على مستوى المنظمة:

تعرف التنافسية على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل والرأسمال والتكنولوجيا)³.

¹ عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 70.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة مكاملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006-2007، ص: 5-6.

³ حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص: 21.

• التنافسية على مستوى القطاع:

تعني "قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة" ¹.

• التنافسية على مستوى الدولة:

لقد عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تنافسية الدولة بأنها: " قدرة الاقتصاد على القيام في ظل ظروف السوق الحرة والعدالة، بإنتاج السلع والخدمات التي تلي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل" ².

يترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي وتستطيع الشركة تحسين مركزها التنافسي في الأسواق بأليات عديدة منها: الوفورات في التكلفة، الأسعار، الجودة، تميز المنتجات، الإنتاجية..... إلخ ³.

ثانيا: مفهوم المنافسة

إن زيادة حدة المنافسة أدى إلى انخيار عدد كبير من المؤسسات وفي المقابل هناك العديد من المؤسسات تحيي أرباحا كبيرة وتزيد من حصصها السوقية.

حيث تعرف على أنها: " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة ما بعد البيع، وكسب الولاء السلعي وغيرها" ⁴.

وتعرف المنافسة حسب Larousse هي مزاحمة عدة مصالح متمثلة إما في مجموعة أشخاص أو تجار أو صناعات بهدف جذب عملاء في أحسن الشروط كالسعر، الجودة وهذا في إطار حرية المنافسة وهي نظام اقتصادي لا يحتوي على أي تدخل للدولة ⁵.

ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية

إن نشأة الميزة التنافسية التي تعتبر امتداد لمفهوم الميزة النسبية لـ "ريكاردو"، فتعود إلى أواخر السبعينات من خلال شركة ماكينزي للاستشارات، وذلك اعتمادا على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزوهم الأسواق العالمية، فبالرغم من اختلاف الظروف البيئية بنحوا في معرفة واختبار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول من مواقع قوتهم، وانطلاقا من الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية، وخاصة بعد ظهور كتابات أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد "مايكل بورتر" بشأن

¹ فرحاتي لوزية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص: 143.

² مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كألية من أليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص: 27.

³ فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص: 123.

⁴ عباس فهمية، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008، ص: 99.

⁵ وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2016/2015، ص: 3.

استراتيجية التنافس والميزة التنافسية، ومنذ ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل حيزا ومكانة هامة في كل مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال¹.

ولقد قدم الكتاب والمؤلفين عدة تعاريف للميزة التنافسية، نذكر منها ما يلي:

- 1- يرى Mc Fetridge إن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تتحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح².
- 2- ويعرفها عبد الستار محمد علي أنها: "القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج"³.
- 3- ويرى porter أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه⁴.
- 4- يعرفها Lynch : القدرة على ابتكار شيء منفرد تتمتع بها المنظمة عن بقية المنافسين⁵.
- 5- كما يشير (الصادق): إلى مفهوم الميزة التنافسية بالمهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁶.
- 6- ويرى Philip Kotler الميزة التنافسية بأنها: "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل"⁷.
- 7- إن الميزة التنافسية هي تلك الميزة التي تمتاز بها أحد المكونات الفكرية (رأس المال الفكري بأنواعه ثلاثة) والمعنوية (جزء من رأس المال الفكري المتعلق بالأحاسيس) التي لا يستطيع المنافسون مضاهاتها أو تقليدها والتي تضمن للمؤسسة التميز والاستمرارية في التفوق لأمد أطول⁸.

¹ عبد الحكيم حربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع فلسطينية، مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012/2013، ص: 80.

² أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، للملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ورقلة، نوفمبر 2005، ص: 130.

³ عجيلة محمد وبن نوي مصطفى، مداخلة دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية أفكار ومناهج، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12 و13 ماي، جامعة البليدة، 2010، ص: 2.

⁴ مريم خلج، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، مجلد 01، 2016، ص: 113.

⁵ أكرم عبد الرحمن عبد الكريم، أحمد مجيد حميد، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والخمسون، 2017، ص: 95.

⁶ خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2013، ص: 24.

⁷ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** بروج بوعربريج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص: 45.

⁸ محمد مولود غزبل، عبد الحميد مراكشي، دور خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز الصور الذهنية والميزة التنافسية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غرداية، مجلة الباحث، عدد 16، جامعة غرداية، 2016، ص: 101.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الميزة التنافسية ما هي إلا: الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية.

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي¹:

- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

إذن فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأقل أسعار، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل².

الفرع الثالث: أهداف الميزة التنافسية

تسمح الميزة التنافسية للمؤسسة بتحقيق نتائج مهمة تتمثل فيما يلي³:

- تحقيق ميزة نسبية في خفض تكاليف الإنتاج واحتلال مكان الصدارة والريادة في ذلك؛
- تحقيق ميزة نسبية في تحسين مستوى جودة المنتجات وتميزها والسعي دائما لتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الإبداع والتجديد لديها؛
- اختراق مجال تنافسي جديد من خلال الدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات ومنافسة مؤسسات كانت تحتل المركز الأقوى؛
- كما تمثل الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الهائلة.

¹ زينب شطبية، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص: 12.

² سليمان عائشة، دور تسير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، تخصص: تسير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010، ص: 8.

³ زروخي فيروز، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، التسير، فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2016/2015، ص: 91.

يركز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن للمنظمة، أن تخلقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة، تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم، وبالتالي خلق سمعة وصورة للمنظمة في أذهانهم مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق¹.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

سنناول في هذا المطلب أنواع الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز) ومحددات الميزة التنافسية (حجم الميزة التنافسية، نطاق التنافس).

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما²:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس في كل ظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

ثانياً: ميزة التميز

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك. إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها. إن الحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط.

- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:

- عندما يقدر المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

¹ عيسى دراجي، مداخلة البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص: 11-12.

² حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص: 15-18.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

لذا ينبغي على المسيرين في المؤسسة التمكّن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين، لأن ذلك يتيح للمؤسسة إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه يحقق الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها البشرية والمادية، الملموسة وغير الملموسة، ويجول دون إهدارها وتضييعها، إضافة إلى ذلك سيّتح التحكّم في العوامل التي تؤثر في هاتين الميزتين¹.

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال متغيرين هامين، وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها. ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحوّلات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية،... إلخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم².

إن القيام بذلك بفعالة ونجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة. وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها³.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدور حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، نبينها فيما يلي⁴:

- **مرحلة التقديم:** وهي الأصول مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الامكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وكذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع، نتيجة الاقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

¹ الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09 / 10 مارس 2004، ص: 261.

² بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، القسنطينة، 2012/2011، ص: 89.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

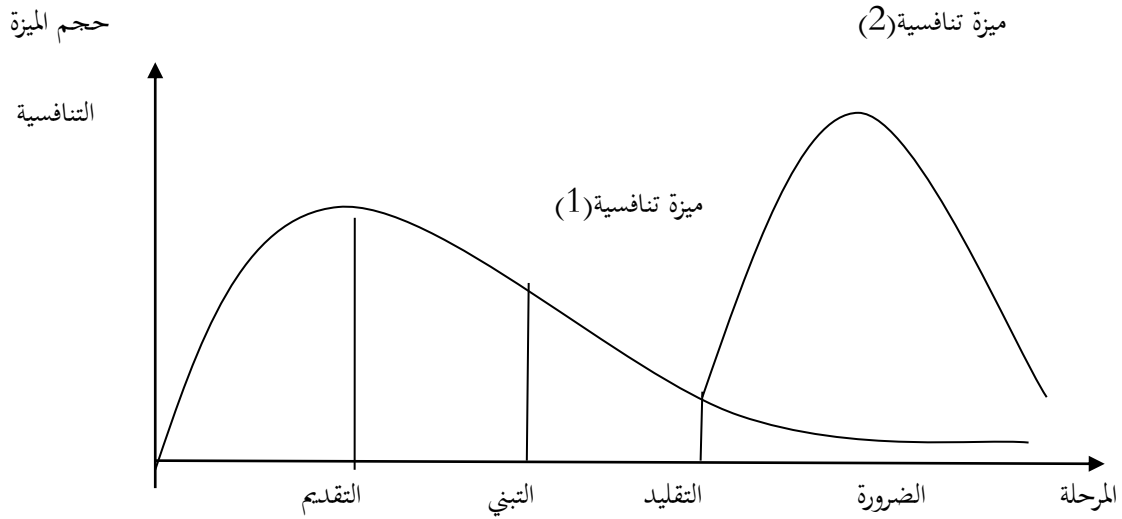
⁴ عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية: دراسة صنف منتجات التلفاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع: علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص: 3-4.

- **مرحلة التبيني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

- **مرحلة التقليد:** يبدأ حجم الميزة التنافسية خلال هذه المرحل بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الابداع. ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا.

الشكل رقم (03) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: بويعة عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاكها لهذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وقت تنمية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية¹.

ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مختلف، أو مناطق مختلف، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حبة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق

¹ المرجع السابق، ص: 4.

أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ومن جانب آخر، يمكن لنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية (القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة)¹.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الشكل التالي:

جدول رقم (04) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعرف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على القطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث نتقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر: سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية للصناعة بالدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2004، ص: 60.

¹ مروان حودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص: 99.

المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية وخصائصها

في هذا المطلب سنتطرق إلى استراتيجيات الميزة التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز) وأهم خصائص التي تميز الميزة التنافسية.

الفرع الأول: استراتيجيات الميزة التنافسية

إن الاستراتيجيات هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة ومن منظور تسييري بحت فإن الأرباح التي تحقّقها المنظمة هي بمثابة نتيجة للاستراتيجية التي تتبناها من بين ثلاث استراتيجيات مشتقة من نموذج بورتر قد أكد Tarondeou على أن الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة يجب أن تصمم بشكل يؤدي إلى السيطرة والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسع نشاطاتها، كما يجب أن تتسم تلك الاستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف الإيجابي مع تغيرات البيئة التنافسية واستراتيجيات المنافسين، حيث تعتمد كل استراتيجية على ثقافة مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق التنافسي¹، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) : الاستراتيجيات الأساسية لـ Porter

كل القطاع	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التميز
جزء من القطاع	استراتيجية التركيز	
	التكلفة	القيمة المدركة

Source :Michael E. Porter. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (U.S.A., free press, 1980), P: 7.

إن الاستراتيجيات الثلاثة تعتبر مداخل فعالة للتعامل مع قوى التنافس²، وتتمثل استراتيجيات الميزة التنافسية فيما يلي³:

¹ الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص: 196.

² مجيد محسن الغالي، تشخيص الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري في إطار نموذج بورتر لتوزيع الاستراتيجيات العامة حسب الحصص السوقية والعائد على الاستثمار دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 2005-2007، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2012، ص: 95.

³ الأمين حلموس، مرجع سابق، ص: 197-199.

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

هي تلك الاستراتيجية التي تضع على رأس قائمة أولوياتها توجيه كل جهود الشركة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية مثل: تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع بالإضافة إلى التكاليف الإدارية والمالية وتكاليف تصميم المنتج¹.

وهدف من هذه الاستراتيجية هو تحقيق قيادة الصناعة في انخفاض سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها:

- تنمية قيم تنظيمية تركز أساساً على الاهتمام الواعي للعاملين بشأن التكلفة، إذ يهدف العاملون بشكل أساسي إلى العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛
- تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجه؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية: كاستبدال العمليات اليدوية بآلات رخيصة الثمن؛
- تخفيض تكاليف البحوث والتطوير والإعلان.

يعد وجود طلب مرن للسعر من أهم الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية، حيث يؤدي تخفيض السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة، ونظية السلع المقدمة، بالإضافة إلى عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج كما تستطيع المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية تحقيق عدة مزايا توفر قدرًا من الحماية التي تمكنها من مواجهة قوى التنافس الخمس التي حددها بورتر. وتمثل هذه المزايا في:

- فيما يتعلق بالمنافسين تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعاً أفضل من حيث المنافسة على الأسعار؛
- بالنسبة للمشتريين تتمتع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل بحماية ضد المنافسين لعدم قدرتهم على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين يمكن للمنظمة المنتجة بتكلفة أقل في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء خاصة فيما يتعلق بضغط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق تحتل المنظمة المنتجة بتكلفة أقل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تبني سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛
- فيما يتعلق بالسلع البديلة تستطيع المنظمة المنتجة بتكلفة أقل استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ثانياً: استراتيجية التمييز

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الاستراتيجية، والتي تقوم على التمييز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال هذه الاستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المنظمة تعد جوهرياً وفريدة عن منتجات المنافسين.

¹ هلال الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقّال MOBILID، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008/2009، ص: 54.

ومثل هذا التميز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسباً وبالتالى زيادة عدد الوحدات المباعة كما يمكن للمنظمة تحقيق التميز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شرائه للمنتج، وكذلك في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين ولكي تحقق المنظمة النجاح في استراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الاستراتيجية وهي:

الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: توجد جملة من الشروط نذكر منها:

- إدراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المنظمة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه؛
- توافق استخدامات المنتج مع رغبات المستهلكين وتنوعها؛
- عدم وجود منظمات تنتهج نفس استراتيجية التميز.

الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة: ضمن هذا الإطار نجد:

- توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج النهائي؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد والأفراد؛
- بذل مجهودات كبيرة في مجال البحوث وتطوير المنتج هدف تصميم منتج بخصائص ومواصفات ممتازة وفائقة الأداء تتوافق مع رغبات المستهلك مع التركيز على الجودة وتحسينها.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

تعد من الاستراتيجيات الثلاث التي تهدف إلى الوصول إلى أفضل موقع في السوق وبناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال العمل في قطاع معين، حيث تكيف استراتيجيتها الدفاعية وتحدها على بعض القطاعات الخاصة في السوق الذي يمكن فيه عرض سلع وخدمات متميزة وبتكاليف منخفضة، فالمنظمة وفقاً لهذه الاستراتيجية لا تعمل في السوق بأكمله بل تتعامل وتركز على قطاع صغير ومحدد من السوق.

وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، وبالتالى يمكن للمنظمة تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال اختيار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس وتحديد مدى جاذبيته بناء على كل من حجم القطاع ورجحيته ومدى شدة قوى التنافس الخمس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة كما أن تطبيق هذه الاستراتيجية يستلزم جملة من الشروط لإنجازها بصورة ملائمة وهي:

- وجود أعداد مختلفة من المشترين لهم رغبات وحاجات متنوعة وطريقة استخدامهم للمنتج متميزة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف.
- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
- اشتداد حدة قوى التنافس الخمس، مما ينتج عنه اختلاف جاذبية قطاعات الصناعة.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، وتمس الأنشطة التي تقوم بها كالمنتج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية¹.

ومن خلال التعاريف المقدمة للميزة التنافسية نلاحظ أنها تتميز وتتصف بالخصائص الآتية²:

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- أنها تحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

¹ مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول"، جامعة حسينية بن بوعلي بالشلف، 03-04 ديسمبر 2012، ص: 3.

² يحيى لخضر، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة للفترة 2003-2005، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007، ص: 57.

المبحث الثاني: بناء وتطوير الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات دائما إلى اكتساب مزايا تنافسية في النشاط الذي تعمل فيه من خلال البحث المستمر عن مصادر جديدة تمكنها من احتلال مركز تنافسي جيد في السوق، وعليه سنتناول في هذا المبحث مصادر الميزة التنافسية والأسس العامة لبناء الميزة التنافسية وأهم معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأيضاً قوى الخمس لبورتر.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتنفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية، ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين¹:

أولاً: المصادر الخارجية

وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تظم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الايجابي والعامل الأخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والامكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الأخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الأخرين.

كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالأخرين.

ثانياً: المصادر الداخلية

تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالاتي:

1- الموارد:

وتشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهيكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية نقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 51-53.

قياسا بالأخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المنظمة ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لأعمالها.

إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها ودون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي.

2- المهارات والأنشطة:

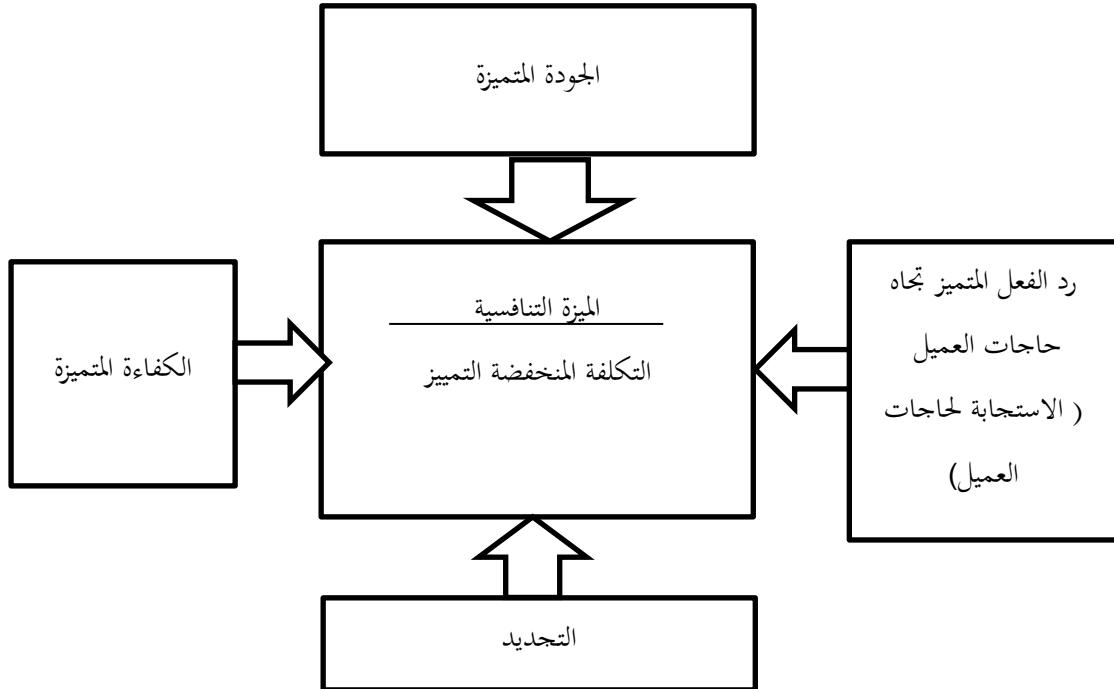
وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حيث قسم بورتر من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة. لقد تطرقنا لها في الفصل الأول.

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تعتبر عملية تحقيق الميزة التنافسية عن: "الاستجابة والتواكب مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، وهذا يتطلب من المنظمة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص من خلال الاستخدام الاستراتيجي لكل مواردها وأن تتمتع بإمكانيات الابداع الخلاق الذي تتميز به الموارد البشرية داخل المنظمة" ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية "الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية"¹.

وهي تشمل عدة عناصر كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (05) : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 196.

¹ مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 12، 2013، ص: 152.

وتنحصر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في أربعة عوامل أساسية¹:

1- الكفاءة: يرى شارلز وجرارت: بأنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات.

حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أو بالتالي تقل تكاليف الإنتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها. ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل)، هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.

2- الجودة: يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة.

فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيراً مضاعفاً ذلك لأن:

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها؛
- الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة، أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل، وتكاليف أقل للوحدة.

3- التجديد: يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات.

ومنه يمكن القول بأن التجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيداً في السوق، وعندما يحين الوقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المجددة قد نجحت في إرساء قوي للماركة يصعب على المنافسين النيل منه.

4- الاستجابة لحاجات العميل: لاشك أن مواجهة المزايا التنافسية للمنافسين، تخلق ولاء وتقدير من قبل العملاء للخدمة المقدمة من طرف المنظمة، كما أن السرعة في تلبية حاجات العملاء والاعتراف بولائهم يساهم في بناء ميزة تنافسية. وتتمثل مصادر الاستجابة لحاجات العميل فيما يلي²:

- عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل؛

¹ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص: 26-28.

² نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص: 74-75.

- إيجاد التكامل بين الجودة المتفرقة والتجديد وهذا في حالة تطوير منتجات جديدة بما سمات تفتقر إليها المنتجات المتواجدة؛
- وقت الاستجابة للعميل: وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو خدمة حتى أدائها؛
- التصميم المتفوق والخدمة لما بعد البيع وعمليات الدعم؛
- الحاجة إلى موازنة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وقوى التنافس لبورتر

سنتناول في هذا المطلب معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وقوى التنافس لبورتر:

الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف هي¹:

أولاً: مصدر الميزة

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من القوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة؛
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا العلمية، تمييز المنتج (التمييز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة من العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة .

تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المتدربين تدريباً خاصاً: القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل إلى الاستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم التخصص والبحاث والتطوير والتسويق.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة

في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للتنافس تحديد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

¹ فالي ياسين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة LAFARGE الجزائرية للإسمنت، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة أعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2014/2013، ص: 106.

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

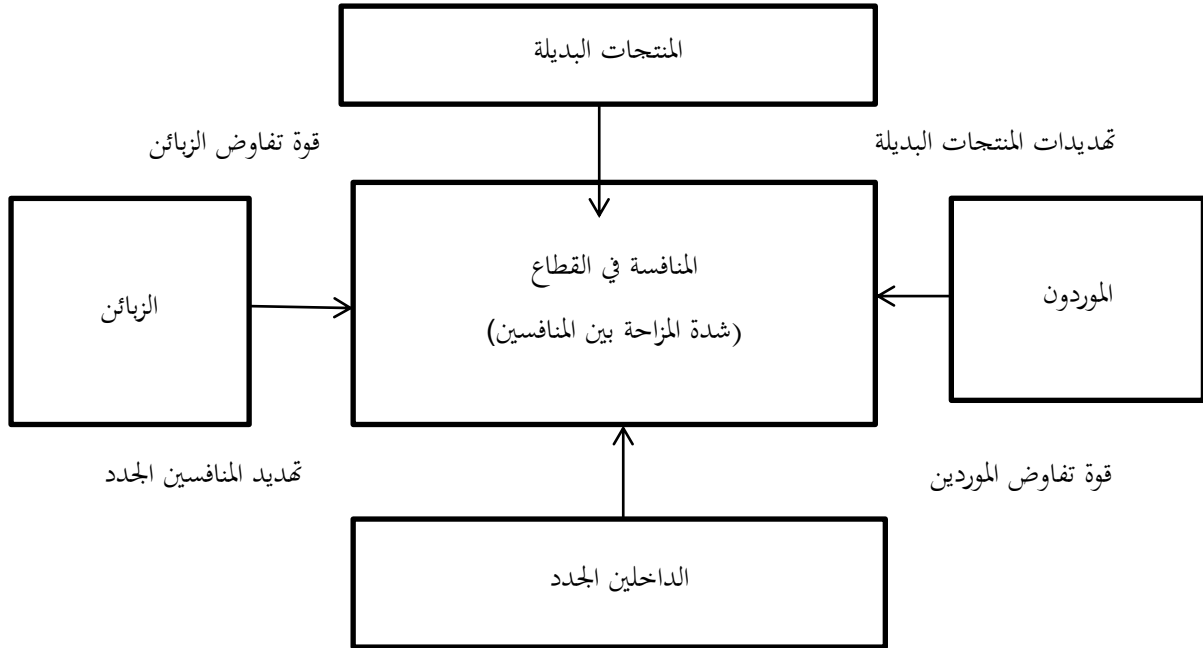
يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل أن تقوم الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

الفرع الثاني: قوى التنافس لبورتر

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا¹، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس.

كما يبينها الشكل الآتي:

الشكل رقم (06) : قوى التنافس لـ Porter



المصدر: عقون عبد الله، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر3، 2013/2014، ص: 60.

وتتمثل قوى التنافس حسب بورتر فيما يلي²:

¹ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2002، ص: 1.

² عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص: 174-175.

أولاً: تهديد المنافسين الجدد

يجب على المنظمات الاهتمام والتركيز على الداخلين الجدد والمحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق، ويؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط والتي يمكن حصرها في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، تكلفة البديل، احتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، سياسات الحكومة، الحصول على المواد الخام، الحاجة إلى كسب التقنية والمهارة المتخصصة.

ثانياً: المنافسة في القطاع (شدة المزاومة بين المنافسين)

وتمثل شدة المزاومة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاومة نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيرا التمركز والتوازن بين المنافسين.

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، وتكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين.

ثالثاً: تهديد المنتجات البديلة

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزاومين في الصناعة، وكذلك القادرين المحتملين إلى الصناعة، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة متمثلة في منتجات أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة أو تقديم منتجات أو خدمات متشابهة أو أفضل بكلف أقل وجوده عالية وهو بذلك يمثل تهديدا حقيقيا حيث بإمكان هذا الأخير تقليص مردودية القطاع من خلال مدى توافر بدائل قريبة، أو في تكلفة التبديل، أو في مدى تشدد منتجي السلع البديلة.

رابعاً: قوة تفاوض الموردين

يقصد بعبارة قوة المساومة للموردين بأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب الموردين خصوصا عندما يكون هنالك عدد كبير من الموردين، كذلك قلة المواد الخام البديلة أو عندما تكون كلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية لذلك فإن بعض المنظمات قد تسعى إلى تبني استراتيجية التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة والملكية على الموردين، وهذه الاستراتيجية أكثر فعالية عندما تكون درجة الثقة بالموردين منخفضة أو تكون التكاليف عالية كذلك عند دعم قدرة الموردين على تلبية متطلبات المنظمة بالشكل المناسب، كما نجد منظمات أخرى تعتمد على استراتيجيات الشراكة وكأنها تتعامل مع موردين باعتبارهم امتداد للمنظمة نفسها.

خامسا: قوة تفاوض الزبائن

تؤثر قوة مساومة الزبائن على شدة المنافسة في الصناعة خصوصا عندما يكون حجم الزبائن كبيرا أو عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى الزبائن أو الشراء بكميات كبيرة، كما أن قوة مساومة الزبائن قد تكون من أكثر القوى تأثيرا على الميزة التنافسية، فهي تزداد في عدة ظروف منها: مدى توافر بدائل المنتجات الصناعية، انخفاض تكلفة التحول إلى العلامات المنافسة أو البديلة، تهديد الزبائن بالتجاه نحو التكامل الخلفي، تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي، مساهمة الجودة والأسعار، وريحية الزبائن.

المبحث الثالث: مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة لمواجهة التغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر حيث أن بقاء المؤسسة في الوقت المعاصر يعتمد على ميزتها التنافسية التي تعتمد فيها على عدة مصادر مثل: الكفاءة وسلسلة القيمة ووظائف المؤسسة، وذلك بعد التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة لتحديد نقاط القوة واستغلالها.

المطلب الأول: مساهمة تشخيص سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية

ويرى بورتر أن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعم منتجاتها حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية¹.

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، والتي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص الاستراتيجي الداخلي، وتقييم الامكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية، حتى تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما يلي²:

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة؛
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف؛
- تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

إذن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي المؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تحقيق تكوين القيمة وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة، أو ما يعبر عنه بالتنافسية، وأن معرفة المؤسسة لسلسلة قيمتها يجعلها تحقق نشاطاتها بأفضل تكلفة، وتدعيم أيضا تميزها في السوق بإنشائها لميزة تنافسية³.

ومن خلال تشخيص سلسلة القيمة تتحقق المزايا التنافسية التالية⁴:

- التكلفة الأقل: وذلك من خلال تخفيض التكاليف من خلال أداء وظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، ويتحقق ذلك بامتلاك المؤسسة لتكنولوجيا أفضل، موارد أولية منخفضة الأسعار، الاستغلال الأفضل لطاقتها الإنتاجية، كفاءة العمليات الإنتاجية، فعالية تنظيم الإنتاج والصيانة وكفاءة عمليات النقل والتخزين.

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014، ص: 131.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ نفس المرجع، ص: 134.

⁴ براهيمى حياة، مرجع سابق، ص: 84.

- تميز المنتج: أي تميز المنتج المؤسسة عن منتجات المنافسين سواء من حيث الجودة أو الإبداع التكنولوجي، أو خدمات ما بعد البيع، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية وأساليب البيع، وإمكانية حصول الزبون على المنتج في أي وقت، إضافة إلى التميز في طريقة صنع المنتج.

المطلب الثاني: مساهمة تشخيص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية

في الاقتصاد الجديد (المعرفي) فإن العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة خلاف ما كان عليه الاقتصاد الصناعي فهو كان يعتمد على رأس المال. لذا فالمنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية الكفؤة على أنها أعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة¹.

فيعرف اقتصاد المعرفة بأنه: "الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة (الإنشاء، التحسين، التقاسم، والتعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة وفق خصائص وقواعد جديدة"².

أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموماً، والكفاءة خصوصاً، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءتها³.

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على التعلم المستمر الذي يمكن الأفراد من الإبداع وخلق أفكار جديدة، قد تؤدي إلى خفض ملموس في كلفة الإنتاج وبالتالي تشكيل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة، كما قد تؤدي إلى الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات⁴.

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وجميع أنواع الكفاءات تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية:

1- الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية: أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف

¹ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 153.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص: 187.

³ رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010/2011، ص: 25.

⁴ بوازيد وسيلة، مرجع سابق، ص: 68.

بمرونة. ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر¹.

إن عملية تشخيص الكفاءات الفردية تمكن من معرفة الكفاءات الناقصة لكل فرد والكفاءات المكتسبة لكل فرد ويتم تطوير الكفاءات الفردية لأنها تعتبر مصدر من مصادر ميزة التنافسية، فجميع المؤسسات تبحث عن الأفراد الكفاء.

2- الكفاءات الجماعية: تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايدة للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفر المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات².

إن الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة يتطلب وجود كفاءات بشرية متميزة ترفع من مؤشرات الأداء التي تختلف من مؤسسة لأخرى (الإنتاجية، الربحية، تخفيض التكاليف، الجودة في الخدمة المقدمة...) وهذا يؤدي إلى خلق قيمة أي تقديم منتجات أو خدمات لها قيمة أكبر لدى الزبون مقارنة بالمنافسين من حيث الجودة والسعر، وهذا ما يحسن صورة المؤسسة ومكانتها التنافسية³.

3- الكفاءات المحورية: تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها وتسمى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية: تتيح الوصول إلى عدة أنواع من السوق، يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها⁴.

حسب Hamel و Prahalad فلكي تعتبر الكفاءة محورية وتمتص ميزة تنافسية للمؤسسة يجب أن تتوفر على الشروط التالية⁵:

- **المساهمة في تحقيق القيمة المدركة للزبائن:** وذلك من خلال جمعها لمعارف، مهارات، وتكنولوجيات تسمح للمؤسسة بتلبية احتياجات الزبائن أفضل من المنافسين وإنشاء قيمة متفردة، ويجب الإشارة إلى أن إنشاء قيمة متفردة للزبون لا يعني ضرورة تحديد هذا الأخير للكفاءات المحورية، إذ يمكن أن تكون الكفاءة المحورية متعلقة بالإنتاج وبعمليات الإنتاج مما يمنح المؤسسة إمكانية تخفيض التكاليف دون أن يدرك الزبون منفعة الكفاءة بطريقة مباشرة.

¹ قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص: 47-48.

² قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع: علوم الاقتصادية، التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص: 8.

³ المرجع نفسه، ص: 12.

⁴ سلمى رزق الله ومساك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الخلفة، العدد السابع، مارس 2017، ص: 311.

⁵ بسكري شهرزاد، بناء الميزة التنافسية من خلال النموذج الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام لصناعة المشروبات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر3، 2015/2016، ص: 108-109.

• **تمييزها مقارنة بكفاءات المنافسين:** لا يجب أن يكون للكفاءة مثيل في الأسواق، كما أن المؤسسة التي تمتلك كفاءة متفردة عليها حمايتها من تقليد حتى تستطيع المحافظة على ميزتها التنافسية. غير أن التميز لا يعني دائما حصريّة امتلاك المؤسسة للكفاءة، إذ يمكن أن تمتلك نفس كفاءات المنافسين شرط أن يكون مستوى الكفاءة لدى المؤسسة أعلى بكثير من مستوى الكفاءة لدى المنافسين مما يمنحها ميزة تنافسية.

• **توفير إمكانية الدخول نحو عدد متنوع من الأسواق:** رغم كون الكفاءة أحيانا تنشئ قيمة للزبون في بعض وحدات الأعمال لا يمكن اعتبارها استثنائية من وجهة نظر المؤسسة ككل لعدم امكانية تطويرها لمجموعة منتجات أو خدمات جديدة، لذلك لا يمكن اعتبار الكفاءات المحورية إذا لم توفر امكانية الدخول نحو عدد متنوع من الأسواق، وكلما كان مجال تطبيق الكفاءات المحورية واسعا كلما كانت مساهمتها في بناء ميزة تنافسية مستدامة كبيرة.

ومن هنا أصبح التنافس في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحديد التكنولوجي واستثمار المعلومات، بما يمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة¹.

المطلب الثالث: مساهمة التشخيص الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية

سنحاول التطرق إلى التشخيص الوظيفي لكل وظيفة في المؤسسة وكيفية مساهمتها في تشكيل وتحقيق الميزة التنافسية ونذكر ما يلي²:

1- وظيفة التمويل: تعتبر المواد الأولية من بين أهم مشتريات المؤسسة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات وعليه فإن العمل على اختيار مورديها والتعاون معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يعد أمرا ضروريا، فالمؤسسة مطالبة بتوفير شروط حيازتها للمادة الأولية بدءا من تحديدها لإجراءات الشراء مروراً بالرقابة وانتهاءً بالتخزين.

2- وظيفة الإنتاج: يعرف النشاط الإنتاجي بأنه: "النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان"³. ومن بين أهم النقاط التي يجب التركيز عليها لتحليل هذا النشاط:

- معرفة فيما إذا كان هناك فائض في الطاقة الإنتاجية يسمح بإجراء عمليات توسع أو نمو؛
- قياس أداء معدات الإنتاج مع تحديد تكلفة شرائها، تكلفة صيانتها، عمرها الإنتاجي، مصادر الحصول عليها، حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرارات بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها؛
- تحليل ورش الإنتاج من حيث حجمها، ملائمتها لأداء العملية الإنتاجية، قربها أو بعدها عن مصادر التوريد أو أماكن التوزيع؛
- التأكد من تصميم العمليات الإنتاجية بطريقة تسهل على الأفراد إنجاز أعمالهم؛
- التأكد من إسناد العمليات الإنتاجية إلى الأفراد ذوي خبرة ومعرفة عملية تسمح لهم بتحقيق أعلى مستويات الجودة؛

¹ أبو بكر صيتي، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال فرع فارمال (مصنع الدار البيضاء)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010/2009، ص: 121.

² شتوح محمد، أهمية الإدارة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المركز الجامعي بجي فارس، المدية، 2009/2008، ص: 86-90.

³ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص: 52.

- التأكد من توفر عنصر الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.

إن قيام المؤسسة بتحليل وظيفتي التموين والإنتاج تمكنها من تشكيل ميزة تنافسية عن طريق:

- ✓ تخفيض التكلفة بتخفيض نسبة الفاقد والمهدر وكافة صور الإسراف؛
- ✓ زيادة الإنتاجية ومن ثم تخفيض نسبة التكاليف الثابتة وتحقيق أرباح أكبر؛
- ✓ تقديم منتجات على درجة عالية من الجودة مما يساهم في جذب عدد أكبر من العملاء ومن جهة أخرى فإن الجودة الرديئة تؤثر على سمعة المؤسسة وبالتالي على حصتها في السوق، كما تؤدي الجودة الرديئة إلى تحمل تكاليف إضافية مثل تكاليف إعادة الإنتاج أو تكاليف التعامل مع شكاوي العملاء.

3- وظيفة التسويق: Kotler فيعرفه "هو عملية رسم السياسات المتصلة بالمستهلك ومباشرة أنشطتها، ومحاولة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين"، إذن التسويق هو الوظيفة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق رغبات زبائنها والمحافظة على تعاملهم معها وجذب أكبر عدد منهم.

وكي يتحقق ذلك يجب الإجابة عن عدة أسئلة منها:

- هل يتناسب تصميم المنتج مع رغبات المستهلك ؟
 - هل يشعر المستهلك بالرضى نحو الخدمات المقدمة ؟
 - ما مدى تنافسية الأسعار المطبقة ؟
 - هل يوجد للمؤسسة علامة أو اسم تجاري معروف في الأسواق ؟
- من خلال الإجابة عن الأسئلة تتمكن المؤسسة من تشكيل ميزة تنافسية عن طريق:

- ✓ تقديم منتجات تتوافق ورغبات المستهلك؛
- ✓ اعتماد نظام ترويج فعال يتم من خلاله نقل وايصال وتبادل كم مناسب من البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار حول خصائص المنتجات المرغوب تسويقها؛
- ✓ اعتماد منافذ توزيع فعالة تتواجد بقوة في الأسواق بواسطة المؤسسة نفسها أو عن طريق وكلاء خارجيين أو مندوبي بيع جائلين؛
- ✓ استخدام سياسات تسعير منشطة وحافزة تتناسب مع دخل المستهلك وتضمنها السياسات الائتمانية المناسبة وأساليب البيع بالخصومات التجارية وخصومات الكمية وسياسات البيع بالتقسيط.

4- وظيفة التمويل: تمثل وظيفة التمويل العنصر الأساسي المحرك لنشاط المؤسسة ليس فقط لتوفير الامكانيات والموارد المالية، ولكن للإنفاق على الباحثين والخبراء واكتشاف المتميزين منهم، وبالتالي الوصول إلى وضع أفضل الخطط والبرامج، ومن أجل بلوغ هذا الهدف يركز التحليل المالي عادة على عدة جوانب منها:

أ- الربحية: وتعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام أصولها ومواردها بهدف تحقيق أقصى الأرباح ونشير هنا إلى أنه يجب أن نفرق بين الربح والربحية، فالأول ما هو إلا رقم حسابي يعبر عن الفرق بين الإيرادات والنفقات أما الثانية فيقصد بها الارادية للمؤسسة أي مدى تحقيق أرباح تتناسب وجملة استثماراتها، فالربحية تنشأ من علاقة لرقم الربح إلى رقم آخر حتى يكون للعلاقة مدلول مالي مثل:

الربح إلى إجمالي رأس المال (الاستثمار) وعندئذ ينتج معدل عائد الاستثمار.

- أو الربح إيرادات المبيعات وعندئذ ينتج معدل هامش الربحية.

- أو الربح إلى حقوق الملكية وعندئذ ينتج معدل ربحية حقوق الملكية... وهكذا.

ب- السيولة: وتعتبر عن قدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى نقدية خلال فترة قصيرة وبدون خسائر، ولعل من أمثلة هذه الأصول عناصر الأصول المتداولة مثل الأوراق المالية سهلة التسويق والمخزون من السلع التامة الصنع، هذا يعكس عناصر الأصول المتداولة الأخرى التي تتميز ببطء تحويلها، كأوراق القبض التي لم يحل موع استحقاقها.

ج- الرافعة المالية: وتعتبر عن حجم المديونية المترتبة بذمة المؤسسة مقارنة بمجموع هيكلها المالي.

د- الكفاءة التشغيلية: وهي قياس أداء الوحدات المختلفة منسوب إلى حجم المدخلات المستخدمة ويعد تشخيص هذه الأخيرة مهما في قدرة المؤسسة على توليد المبيعات والأرباح، وتعتبر الرقابة على المخزون من بين أهم الأدوات المستخدمة في تحديد درجة هذه الكفاءة.

6- وظيفة الموارد البشرية: وتعرف بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، ومن بين أهم الأسئلة التي يمكن طرحها لتحليل هذه الوظيفة نذكر:

- هل تقوم المؤسسة بعملية التنبؤ باحتياجاتها البشرية؟

- هل يوج توصيف للوظائف أم لا؟

- كيف تتم عمليات التعيين، الاختيار والترقية؟

- إلى أي مدى هناك اتفاق بين الإدارة والنقابات العمالية؟

كذلك ينبغي البحث في:

- مستوى تأهيل العمالة؟

- مدى فعالية أنظمة الحوافز وأسباب التغيب أو التأخر عن العمل.

من خلال هذا التحليل يمكن للمؤسسة تشكيل ميزة تنافسية عن طريق:

✓ مقابلة احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتوقيتا.

✓ زرع الرغبة في العمل والاحلاص فيه والولاء له بتوفير حوافز مادية ومعنوية تحول دون دفع الأفراد للتسيب والإهمال واللامبالاة

وتحنتهم على بذل جهد أكبر.

7- وظيفة البحث والتطوير: ينصب العمل في هذه الوظيفة على تطوير المناهج الإدارية وأساليب العمل وتكنولوجية المؤسسة أو

استبدالها بأخرى جديدة، وذلك نظرا لإمكانية تقاعدها مع مرور الزمن وتحويلها إلى إمكانيات قاعدية لا مجال فيها لصناعة الميزة التنافسية،

ومن بين الأسئلة الممكن طرحها لتحليل هذه الوظيفة نذكر:

- هل يتمتع الأفراد العاملون في وحدة البحث والتطوير بمهارات تمكنهم من الإبداع والابتكار؟

- هل يتم مكافأة هؤلاء الأفراد على ما يقدمونه من أفكار جديدة؟

ونشير هنا لوجود بعض المؤسسات التي لا تقوم بوظيفة البحث والتطوير وإنما توكلها لمخابر بحث متخصصة نظرا لانخفاض التكلفة فيها أو لعدم توفير الوقت للقيام بها.

أما بخصوص مساهمة هذه الوظيفة في تشكيل الميزة التنافسية فيمكن ان نلمسه في:

✓ تطوير المنتجات الحالية وجعلها أكثر اشباعا وامتناعا وتناسبا مع احتياجات المستهلك؛

✓ تصميم منتجات جديدة؛

✓ تطوير وتحسين العمليات الانتاجية.

كما لاحظنا فإن كل وظيفة من وظائف المؤسسة بإمكانها تحقيق التميز إذا تم أدائها بطريقة جيدة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما سبق ذكره، يتبين لنا بأن الميزة التنافسية الاقتصادية، تتمثل في ذلك المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي تفوق المؤسسة مقارنة بالمنافسين في شكل قيمة، وأن الميزة التنافسية نوعان رئيسيان وهما: ميزة التكلفة الأقل (أي تتمتع المؤسسة بخاصية النتاجات الأقل سعرا)، ميزة التميز (أي حصول المؤسسة على منتجات متميزة).

وتبين لنا مما سبق أن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة لمواجهة التغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر حيث أن بقاء المؤسسة في الوقت المعاصر يعتمد على ميزتها التنافسية التي تعتمد فيها على مصدرين هما: مصادر داخلية (تتمثل في الموارد التي تمتلكها المؤسسة)، مصادر الخارجية للمؤسسة. أما فيما يخص أسس بناء الميزة التنافسية فتمثلت في كل من الكفاءة والجودة والتحديد بالإضافة الاهتمام بحاجات الزبون وتعد هذه الأسس نتاج الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة، حيث كلما كانت هذه الأخيرة متفردة كلما كانت الميزة أكثر استمرارية.

الفصل الثالث:

مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في

تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الزيبان –

القنطرة

تمهيد :

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التشخيص الاستراتيجي الداخلي والميزة التنافسية، وكذا تحديد دور عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، سنحاول في الجانب الميداني للدراسة تبيان مساهمة عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وباستعمال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الملاحظة، الاستبيان، والاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- ويرجع اختيار المؤسسة موضع الدراسة لعدة أسباب منها كون التشخيص الداخلي والميزة التنافسية موضوع يمس الإطارات في المؤسسة؛ وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-، لهذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى العناصر التالية: نشأة وتعريف المؤسسة، أهداف المؤسسة وسياساتها واستراتيجياتها، هيكلها التنظيمي.

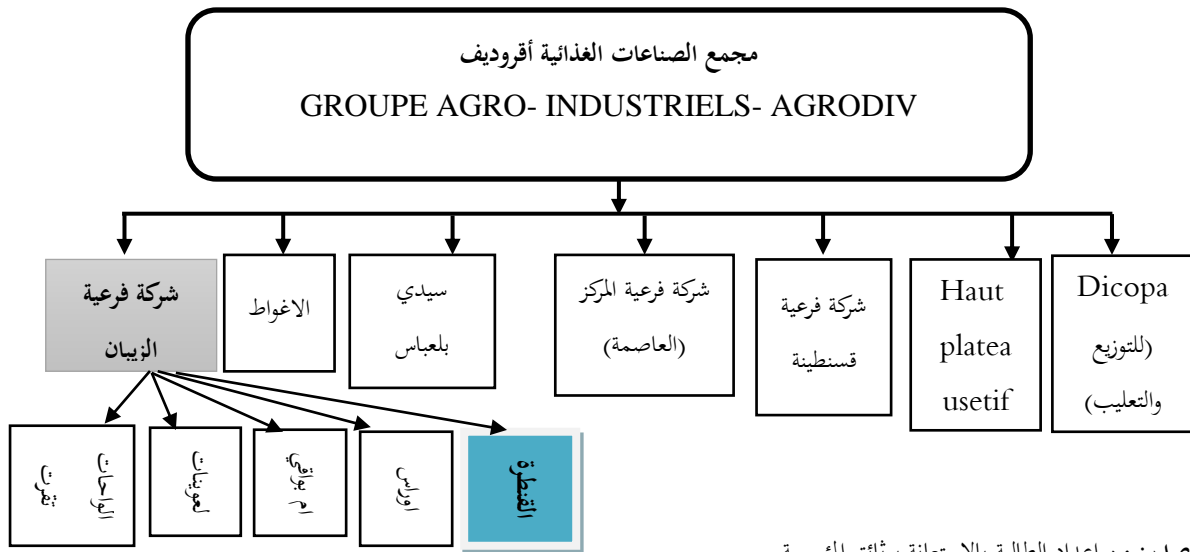
المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة¹

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

إن فكرة إنشاء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ترجع إلى وزارة الصناعات الخفيفة خلال المخطط الرباعي 74-75، الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية، فتقدمت كل من المؤسسة الإسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والمؤسسة الإيطالية OCRIM التي اهتمت بالتحيز، وقد تمت دراسة المشروع من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOPMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الإسبانية، وفي 15 سبتمبر 1978 تمت التجارب الأولى على آلات فارغة وفي 16 أفريل 1983 وهي مملوءة وعند نجاحها شرعت مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في الإنتاج في 02 ماي 1983، كانت الوحدة تسمى SEMPAK وفي 1994 بدأ توسع الوحدة وفي 01 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة، أما في 02 أكتوبر 1997 تم إنشاء الشركة التابعة مطاحن الزيبان "القنطرة" على شكل شركة مساهمة تابعة لمجمع الرياض سطيف.

لقد كانت مطاحن الزيبان القنطرة تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته)، وكانت تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والشركة الأم كوسيط بين شركة (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة. أما الآن فمطاحن الزيبان القنطرة أصبحت تابعة لمجمع الصناعات الغذائية أقروديف بتحديد الشركة الفرعية الزيبان مع 4 وحدات أخرى. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): هيكلية مجمع الصناعات الغذائية أقروديف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بوثائق المؤسسة.

¹ بناء على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، كانت تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، أما الآن فهي تابعة للشركة الفرعية الزيبان (مجمع الصناعات الغذائية أفروديف) مع 4 وحدات أخرى.

ويمكن تقديم بعض المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

- الاسم الجديد: المركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة.

- طبيعة النشاط: للمؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين وهي كالآتي:

- الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد الدقيق).
- الأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) وبيعها كأغذية للمواشي.

- الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

- المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647 م² وهي تنقسم إلى قطعتين:

- القطعة الأولى: مساحتها 530000 م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م² مبنية والباقي غير مبني.
- القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م² تتكون من السكنات الوظيفية.

- طاقة الإنتاج:

✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.

✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

- سعة التخزين:

✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي.

✓ 125000 قنطار من القمح.

- احتياجات المؤسسة من الماء:

✓ 3000 لتر من الماء يوميا.

✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

- الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 179 عامل.

- منتجات المؤسسة:

الجدول رقم (05): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

المنتج	النوع	السعة
السميد	سميد غليظ	(25 كلغ)
	سميد ممتاز	(10 كلغ - 25 كلغ)
	سميد عادي	(25 كلغ)
الدقيق	دقيق ممتاز	(5 كلغ)
	دقيق عادي	(25 كلغ - 50 كلغ)
	دقيق ثانوي	(25 كلغ)
النخالة	نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	(40-100 كلغ)
	نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	(40-100 كلغ)
	نخالة مكعبة	(40-100 كلغ)

المصدر: وثائق المؤسسة.

ولديها منتجات أخرى جديدة منها:

✓ CERFIBRES.

✓ النافع (سميد كامل من القمح الصلب).

✓ سميد الشعير.

- المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة وتطور هذه المؤسسة والرفع من إنتاجها وتحسين مردودها فمن خلال تمهيدنا هذا وجدنا أن العدد الجمالي لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ب: 179 عامل يتوزعون حسب التسلسل المهني للفئات. والجدول التالي يضع توزيعهم حسب الفئات:

جدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	30	17%
أعوان التحكم	79	44%
المنفذين	70	39%
المجموع	179	100%

المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة واستراتيجياتها¹

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً؛
- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموماً.

إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للشركة الفرعية مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:

- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...)
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوى؛
- تكوين وتحسيس مجموعة العمال؛
- الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتج؛
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

الفرع الثاني: استراتيجيات المؤسسة

بعض الاستراتيجيات المنتهجة في مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة:

يوجد مفهوم خاص للاستراتيجية في المؤسسة، حيث عرفها مستشار التوجيه على أنها هي التي تقويم مكانة المؤسسة في السوق وتخلق الثروة وكذا مناصب العمل.

إن الاستراتيجية الأكثر إتباعاً في المؤسسة هي استراتيجية السيطرة بالتكاليف وكذا استراتيجية التميز (فأساس اعتماد المؤسسة على هذه الاستراتيجيات هي قواعد السوق أي قانون الطلب والعرض). ولكن هناك استراتيجيات أخرى متمثلة في:

- ✓ استراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وفي المنتج كذلك؛
- ✓ استراتيجية التخصص: متخصصة في السميد والطحين؛
- ✓ استراتيجية تجارية: تشتري منتوجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها).

وتهدف إلى توجه جديد ألا وهو إنتاج كسكس الشعير.

المنافسة: كثيفة باعتبارها موجودة في قطاع الصناعات الغذائية، حيث أن هناك مؤسسات رائدة في الجزائر مثل (Sim - سفينة) التي تجعل مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة تواجه منافسة شرسة. طبيعتها: أن المنتج يحظى بمنافسة محلية (مطاحن الكبرى للجنوب

¹ بناء على وثائق المؤسسة.

بسكرة، مطاحن البركة زريبة الوادي)، وأنها جهوية كذلك في الشرق إلا أننا من خلال ملاحظتنا نعتقد أنها منافسة وطنية بما أن المنتجات تصل إلى السوق المحلي والجهوي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹:

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة. كما يبينه الملحق رقم (03).

1- الرئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة)؛
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة)؛
- يتأسس مجلس الإدارة؛
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

2- أمانة الرئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر؛
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس؛
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح؛
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة؛
- استقبال الضيوف (زبائن، الزوار...)
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

3- هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

- دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة؛
- دراسة السوق؛
- تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية؛
- تمثل المؤسسة من ناحية الإعلام.

¹ بناء على وثائق المؤسسة.

4- المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)؛
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة؛
- متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الرامن؛
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT-وكالة بسكرة-وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة:
- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية؛
- تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن؛
- تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

5- مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة

بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:

- إنشاء برامج أو إحداث التغييرات والتطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور-الفوترة- المحاسبة - تسيير المخزون - الاستثمارات - الإهلاكات...)
- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة؛
- إدارة شبكة الإعلام الآلي؛
- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج؛
- المساهمة في الجرد السنوي.

6- مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:

أ- فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن. يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

- مهام خاصة بالأمن العام:

- حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي؛
- مراقبة كل من يدخل أو يخرج من مؤسسة؛
- إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتج.

- مهام خاصة بالأمن الصناعي:

- المحافظة على أمن الآلات من الأخطار؛
- رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا؛
- الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات؛

- إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

ب- فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

- التنظيف الدوري؛
- مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه؛

7- مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم: تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية؛
- تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية؛
- إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج؛
- إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة؛
- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة؛
- تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

أيان دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح؛
- تحليل المعلومات؛
- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية.

8- هيئة الاحتساب: تعد وظيفة الاحتساب وظيفية مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

من جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

9- دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة. وتندرج تحت هذه الدائرة:

أ- مصلحة الإنتاج: تتكون مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل مطحنة رئيس مهامه تلخص في جانبين أساسيين هما جانب ميداني (من حيث متابعة المادة الأولية، اليد العاملة، مراحل الإنتاج..) وجانب إداري (أين يقوم رئيس المصلحة

بتحديد كمية المادة الأولية المطحونة، تحديد كمية المواد المستخرجة..). تتم العملية الإنتاجية وفق عدة مراحل انطلاقا من مرحلة استقبال القمح وصولا إلى مرحلة تغليف المنتج النهائي في أكياس خاصة.

ب- مصلحة الترمين: تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين بالضافة إلى شراء بقية المستلزمات من قطع غيار، أدوات مكتب...، وهي تتكون من فرعين: فرع المشتريات (هو المسؤول عن عملية الشراء) وفرع تعبير الحبوب (مهمته تعبير المادة الأولية).

ج- مصلحة تسيير مخزون: تتكون هذه المصلحة من ثلاث فروع أساسية، أولها فرع الاستقبال وهو مخصص لتسيير المادة الأولية، ثانيا فرع تسيير مخزون الذي يهتم بتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس حيث يشرف على كل مخزن أمين مخزن وأخيرا فرع الارسال وهو مخصص لتسيير المادة النهائية.

د- مصلحة الصيانة: أن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات الضرورية لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج.

هـ- المخبر: يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان اللذين يقومون بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية ومنتجات تامة الصنع.

10- مسؤول التقنيات التجارية (المصلحة التجارية): ويندرج تحت مهامه (03) مصالح وهما:

أ- مصلحة المبيعات: تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن.

ب- مصلحة النقل والوسائل العامة: وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وايصال الطلايات إلى الزبائن.

ج- مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهما الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

11- مصلحة الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملية داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بما ومتابعة مساهمهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات..).

أ- رئيس مصلحة الموارد البشرية: وهو المسؤول الأول في المصلحة، ويطبق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية ومن مهامه:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية؛
- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة؛
- المتابعة اليومية لملفات المستخدمين؛
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين؛
- تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني؛
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.

ب- فرع تسيير الموارد البشرية: يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية توظيفه حتى نهاية الخدمة، وهذا الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:

- متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية؛
- مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر؛
- التكفل بالعطل: السنوية، المرضية، الاستثنائية؛
- تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب ...) وتحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

ج- مراسل اجتماعي: يقوم بالمهام التالية:

- إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي؛
- دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي؛
- استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي؛
- السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

د- فرع الأجور: يقوم هذا الفرع بتمثيل حق العامل من خلال الأجر الذي يتقاضاه، ويتم ذلك كما يلي:

- تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور؛
- جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية)؛
- إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات وطبع كشف الأجور.

12- مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وانشاء البرنامج التجاري. تضم هذه

المصلحة الفروع التالية:

أ- فرع الاستغلال: يهتم هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، أين يتم استقبال الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات.

ب- فرع الإيرادات: يختص هذا الفرع بالإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة حيث يتم استقبال الملفات من مصلحة المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التسديد.

ج- فرع متابعة الاستثمارات: وهو مسؤول عن التحركات الخاصة باستثمارات المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الإطارات، وفق المحاور الرئيسة للدراسة من أجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود أو عدم وجود علاقة بين التشخيص الداخلي وبين الميزة التنافسية. وستناول فيما يلي الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة وأداة الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

نتناول في هذا الفرع كل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

جدول رقم (07): نتائج معاملات الثبات والصدق.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك*
المتغير الأول: التشخيص الاستراتيجي الداخلي	27	0.953	0.976
المتغير الثاني: الميزة التنافسية	18	0.896	0.946
الصدق والثبات العام للاستبيان	45	0.964	0.981

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss 21

ملاحظة: * يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.964** ، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين **0.896** إلى **0.953** ، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معاملته العام حوالي **98%** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

ثانيا: بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الإطارات وفق المحاور الرئيسية للدراسة، إذ قسم هذا الاستبيان إلى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية. أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم إلى محورين: المحور الأول يتعلق بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي والمحور الثاني يتعلق بالميزة التنافسية: (الاستبيان يحتوي على 45 سؤال (الملحق رقم 01)).

● **المحور الأول:** يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول التشخيص الاستراتيجي الداخلي في المؤسسة ويتكون من (27) عبارة مقسمة على بعدين كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول التشخيص الوظيفي في المؤسسة، ويشتمل على (21) عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول تشخيص الكفاءات في المؤسسة، ويتكون من (06) عبارات.

● **المحور الثاني:** يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الميزة التنافسية في المؤسسة ويتكون من (18) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الكفاءة في المؤسسة، ويشتمل على (04) عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الجودة في المؤسسة، ويتكون من (04) عبارات.

البعد الثالث: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول التجديد في المؤسسة، ويحتوي على (05) عبارات.

البعد الرابع: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الاستجابة لحاجات العميل في المؤسسة، ويتكون من (05) عبارات.

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماماً"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماماً" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق تماماً 5 " درجات"، موافق 4 " درجات"، محايد 3 " درجات"، غير موافق 2 " درجتان"، غير موافق تماماً 1 " درجة واحدة"، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثالثا: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، فقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تتألف من (4) أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -بسكرة- وأسماء المحكمين بالملحق رقم (02)، وقد تم حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة منهم، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.744**	01
0.725**	02
0.743**	03
0.738**	04
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول (09): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.728**	05
0.863**	06
0.651**	07
0.798**	08
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول(10): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.759**	09
0.854**	10
0.852**	11
0.815**	12
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول (11): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.855**	13
0.828**	14
0.796**	15
0.678**	16
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول (12): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.844**	17
0.915**	18
0.785**	19
0.847**	20
0.889**	21
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول (13): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.741**	22
0.835**	23
0.775**	24
0.658**	25
0.733**	26
0.850**	27
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول(14): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد السابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.898**	28
0.828**	29
0.744**	30
0.695**	31
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول(15): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.743**	32
0.834**	33
0.721**	34
0.687**	35
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول(16): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد التاسع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.762 **	36
0.808 **	37
0.815**	38
0.679 **	39
0.657 **	40
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

الجدول (17): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد العاشر والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.799 **	41
0.582 **	42
0.044	43
0.837 **	44
0.691 **	45
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل (ما عدا العبارة رقم 43 وهذا لا يؤثر على التناسق مع محاورها)، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

رابعاً: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (*Test de la Normalité*)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي Kurtosis و Skewness كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (18): معاملي Skewness و Kurtosis

Skewness	Kurtosis	متغيرات الدراسة
-0,656	-0,243	التشخيص الاستراتيجي الداخلي
-0,689	0,213	التشخيص الوظيفي
-0,403	-0,136	الوظيفة التسويقية
-0,901	1,018	وظيفة الانتاج
-0,690	-0,361	وظيفة تسيير موارد البشرية
-0,689	-0,067	الوظيفة المالية
-0,951	0,063	التنظيم والإدارة
-0,749	-0,360	تشخيص الكفاءات
-0,432	-0,608	الميزة التنافسية

الكفاءة	-0 ,835	-0 ,142
الجودة	0 ,432	-0 ,633
التجديد	-0 ,912	-0 ,131
الاستجابة لحاجات العميل	-0 ,312	-0 ,103

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

نلاحظ من الجدول أن قيم معامل skewness (Asymétrie) تتراوح بين -0 ,951 و -0 ,103، وقيم معامل kurtosis (Aplatissement) تتراوح بين -0 ,912 و 1 ,018، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي skewness و kurtosis عن قيمتي [1 و -1] أو [3 و -3] ، وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (179) فردا، وأن عينة البحث تمثلت في كافة الإطارات حيث بلغت عينة البحث 30 إطارا ، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا: "الطرق الغير احتمالية non probabilistes وبالضبط عينة قصدية (عمدية) *l'échantillonnage par convenance* وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا بالإجابة"، وبهدف دراسة دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، قمنا بتوزيع (30) استبيان، تم استرجاع استبيانات كاملة، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبيان وذلك نظرا لتحقيقها شروط الاجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبيانات (30) استبيان.

الجدول رقم (19): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	46.7%
	انثى	16	53.3%
	المجموع	30	100%
العمر	أقل من 30 سنة	12	40.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	09	30.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	05	16.7%

من 50 سنة فأكثر	04	13.3%
المجموع	30	100%
بكالوريا فاقل	05	16.7%
تقني سامي	04	13.3%
ليسانس	08	26.7%
ماستر	09	30.0%
دراسات عليا	04	13.3%
المجموع	30	100%
أقل من 5 سنوات	11	36.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	07	23.3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	05	16.7%
من 15 سنة فأكثر	07	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.21

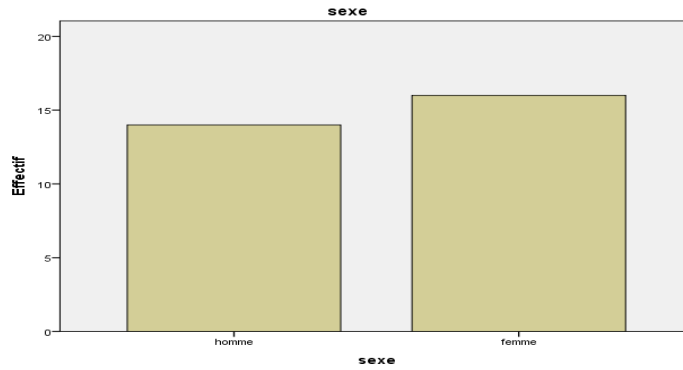
يظهر من الجدول (20) أن غالبية الباحثين كانوا من الاناث، حيث بلغت نسبتهم (53.3%) في حين بلغت نسبة الذكور (46.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك لأن نشاط المديرية في معظمه لا يتطلب جهدا عضليا كبيرا لهذا نسبة الاناث أكبر من الذكور.

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة (40.0%) في حين أن نسبة (30.0%) أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونجد أن نسبة (16.7%) تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50 سنة)، ونسبة (13.3%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن المديرية تعمل على تجديد اليد العاملة لاستفيد من الطاقة الشبابية في إطار القانون الذي سطرته الدولة لتشغيل أكبر عدد من الشباب.

ويلاحظ من الجدول بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي أن أغلبية العينة متحصلة على شهادة الماستر، وهي الفئة التي تقابلها نسبة (30.0%)، والفئة التي تليها في الترتيب يمثلها الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس وذلك بنسبة (26.7%)، ثم تليها فئة بكالوريا فأقل بنسبة (16.7%)، ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة (13.3%)، ونفس نسبة (13.3%) لحاملي شهادة دراسات عليا، وهي نسبة تتماشى مع طبيعة المؤسسة وأعمالها الإدارية وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية.

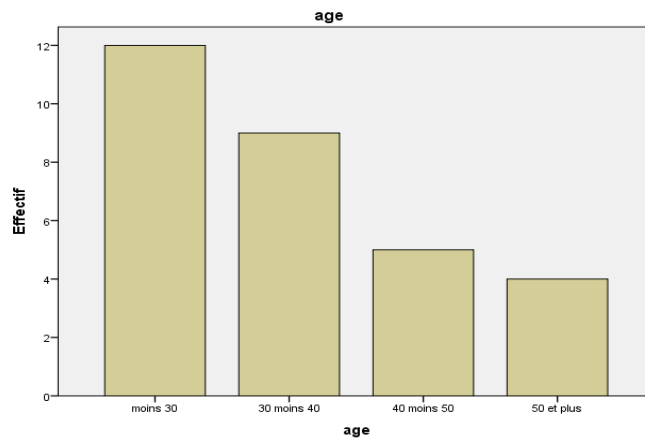
وعند التدقيق في الخبرة المهنية لدى الباحثين نجد أن من تقل خبرتهم عن 5 سنوات هم الفئة التي جاءت نسبتها (36.7%)، ونسبة (23.3%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن نفس النسبة من الباحثين (23.3%) بلغت خبرتهم أكثر من 15 سنة، تليها نسبة (16.7%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وما يفسر ارتفاع نسبة قلبي الخبرة هو أن المؤسسة انتقلت إلى المقر الجديد واستخدمت مكاتب جديدة بالمديرية تطلب منها تعيين عمال جدد. وكذلك هذه النسبة مرتبطة بفئة أعمار العينة.

الشكل رقم (08): مخطط يوضح الجنس لدى عينة الدراسة



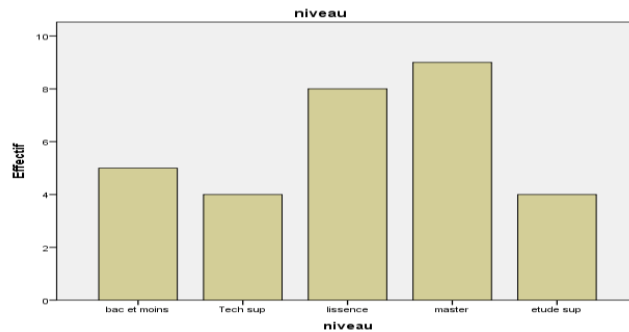
المصدر: مخرجات SPSS 21

الشكل رقم (09): مخطط يوضح العمر لدى عينة الدراسة



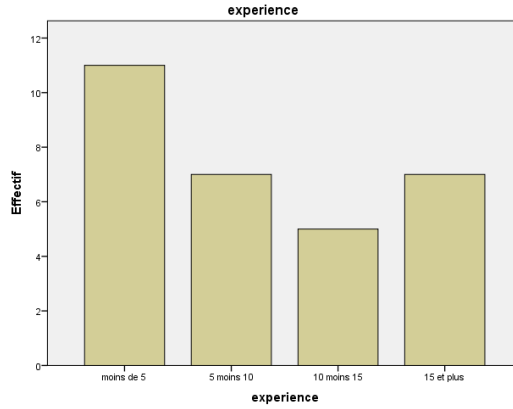
المصدر: مخرجات SPSS 21

شكل رقم (10): مخطط يوضح المستوى التعليمي لدى العينة



المصدر: مخرجات SPSS 21

شكل رقم(11): مخطط يوضح الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة



المصدر: مخرجات SPSS 21

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 21)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة؛
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة؛
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي؛
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة؛
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة؛
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها؛
8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق فيه لاختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل **R square** وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "التشخيص الاستراتيجي الداخلي" و"الميزة التنافسية" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (20): مقياس ليكرت للحكم على إجابات الأفراد

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط الحسابي	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.6	2.59-1.8	1.79-1
درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

الفرع الأول: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو التشخيص الاستراتيجي الداخلي، والثاني وهو الميزة التنافسية.

أولا: الإجابة عن أسئلة المتغير الأول التشخيص الاستراتيجي الداخلي

1- الإجابة عن أسئلة البعد الأول التشخيص الوظيفي

الذي ينقسم بدوره إلى مجموعة أبعاد:

أ- الإجابة عن أسئلة بعد وظيفة التسويقية

جدول رقم (21): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الوظيفة التسويقية

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	التكرار	13	12	3	1	1	4.166	0.985	موافق
	%	%43.3	%40.0	%10.0	%3.3	%3.3			
2	التكرار	9	14	5	1	1	3.966	0.964	موافق
	%	%30.0	%46.7	%16.7	%3.3	%3.3			
3	التكرار	10	16	3	1	0	4.133	0.860	موافق
	%	%33.3	%53.3	%10.0	%3.3	%0			
4	التكرار	10	13	3	3	1	3.933	1.080	موافق
	%	%33.3	%43.3	%10.0	%10.0	%3.3			
المجموع							4.050	0.717	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على العبارات التي تقيس الوظيفة التسويقية، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.05) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تشخيص الوظيفة التسويقية حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ (4.16) والمتعلق بالعبار (1) وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على تحليل تكاليف التسويق دوريا.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.71 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المستجوبين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ب- الإجابة عن أسئلة بعد الوظيفة الإنتاجية

جدول رقم (22): يوضح الإجابة عن أسئلة بعد الوظيفة الإنتاجية

الرقم	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	التكرار	1.295	3.666	10	9	4	5	2
				%33.3	%30.0	%13.3	%16.7	%6.7
6	التكرار	0.784	4.266	13	13	3	1	0
				%43.3	%43.3	%10.0	%3.3	%0
7	التكرار	0.860	4.133	11	14	3	2	0
				%36.7	%46.7	%10.0	%6.7	%0
8	التكرار	0.870	4.000	8	16	5	0	1
				%26.7	%53.3	%16.7	%0	%3.3
	المجموع	0.719	4.016					

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على العبارات التي تقيس الوظيفة الإنتاجية، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.01) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تشخيص الوظيفة الإنتاجية، كما جاءت العبارة رقم 6 موفق تماما حيث سجلت أعلى متوسط حسابي فيها بـ (4.26) وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على أن تمتلك نظام رقابة على المخزون.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.71 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

ج- الإجابة عن أسئلة بعد وظيفة تسيير الموارد البشرية

جدول رقم (23): يوضح الإجابة عن أسئلة بعد وظيفة تسيير الموارد البشرية

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
09	التكرار	7	12	4	5	2	3.566	1.222	موافق
	%	23.3%	40.0%	13.3%	16.7%	6.7%			
10	التكرار	9	11	3	6	1	3.700	1.207	موافق
	%	30.0%	36.7%	10.0%	20.0%	3.3%			
11	التكرار	10	10	3	5	2	3.700	1.290	موافق
	%	33.3%	33.3%	10.0%	16.7%	6.7%			
12	التكرار	4	12	3	8	3	3.200	1.270	محايد
	%	13.3%	40.0%	10.0%	26.7%	10.0%			
		المجموع					3.541	1.023	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس تسيير موارد البشرية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.54) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تشخيص تسيير موارد البشرية حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ (3.70) والمتعلق بالعبار (10) وهذا يدل على أن المؤسسة تحرص على أن تعمل بنظام لتأهيل وتدريب العمال. كما أجاب المستجوبين بالحياد فيما يتعلق بمحاولة المؤسسة في اشراك العاملين في معالجة المشاكل التسييرية قد يكون تخوفا من الإدارة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 1.02 أكبر من الواحد مما يدل على تباعد إجابات الباحثين وتشتتها مما يدل أن هناك تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر لتشتت البيانات.

د- الإجابة عن أسئلة بعد الوظيفة التمويلية

جدول رقم (24): يوضح الإجابة عن أسئلة بعد الوظيفة التمويلية

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
13	التكرار	13	6	7	4	0	3.933	1.112	موافق
		%43.3	%20.0	%23.3	%13.3	%0			
14	التكرار	5	11	6	7	1	3.400	1.132	موافق
		%16.7	%36.7	%20.0	%23.3	%3.3			
15	التكرار	8	16	3	2	1	3.933	0.980	موافق
		%26.7	%53.3	%10.0	%6.7	%3.3			
16	التكرار	8	15	5	2	0	3.966	0.850	موافق
		%26.7	%50.0	%16.7	%6.7	%0			
		المجموع					3.808	0.811	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس الوظيفة التمويلية، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.80) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تشخيص الوظيفة التمويلية. حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ (3.96) والمتعلق بالعبرة (16) وهذا يدل على أن توازن المؤسسة المالي سمح لها بالبقاء طويلا في السوق.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.81 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

هـ- الإجابة عن أسئلة بعد التنظيم والإدارة

جدول رقم (25): يوضح الإجابة عن أسئلة بعد التنظيم والإدارة

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
17	التكرار	10	10	3	6	1	3.733	1.229	موافق
		%33.3	%33.3	%10.0	%20.0	%3.3			
18	التكرار	9	11	4	5	1	3.733	1.172	موافق
		%30.0	%36.7	%13.3	%16.7	%3.3			
19	التكرار	10	9	7	3	1	3.800	1.126	موافق
		%33.3	%30.0	%23.3	%10.0	%3.3			
20	التكرار	2	17	4	5	2	3.400	1.069	موافق
		%6.7	%56.7	%13.3	%16.7	%6.7			
21	التكرار	6	14	6	2	2	3.666	1.093	موافق
		%20.0	%46.7	%20.0	%6.7	%6.7			
		المجموع					3.666	0.974	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس التنظيم والإدارة، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.66) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تشخيص التنظيم والإدارة حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها بـ (3.80) والمتعلق بالعبارة (19) وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتسم بالوضوح.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.97 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بالتشخيص الوظيفي جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد التشخيص الوظيفي مجتمعة (3.81) وانحراف معياري (0.71) وهذا يدل على اتفاق العينة المبحوثة على أهمية التشخيص الوظيفي للمؤسسة.

2- الإجابة عن أسئلة البعد الثاني تشخيص الكفاءات

جدول رقم (26): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (تشخيص الكفاءات)

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
22	التكرار	8	6	4	9	3	3.233	1.406	محايد
	%	%26.7	%20.0	%13.3	%30.0	%10.0			
23	التكرار	6	15	4	5	0	3.733	0.980	موافق
	%	%20.0	%50.0	%13.3	%16.7	%0			
24	التكرار	2	15	7	4	2	3.366	1.033	محايد
	%	%6.7	%50.0	%23.3	%13.3	%6.7			
25	التكرار	6	12	9	3	0	3.700	0.915	موافق
	%	%20.0	%40.0	%30.0	%10.0	%0			
26	التكرار	14	10	3	3	0	4.166	0.985	موافق
	%	%46.7	%33.3	%10.0	%10.0	%0			
27	التكرار	12	9	4	5	0	3.933	1.112	موافق
	%	%40.0	%30.0	%13.3	%16.7	%0			

المجموع	3.688	0.822	موافق
---------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطلبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس تشخيص الكفاءات، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.68) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن المؤسسة تعمل على تشخيص الكفاءات حيث سجل أعلى متوسط حسابي فيها ؛ (4.16) والمتعلق بالعبارة (26) وهذا يدل على أن كفاءات الفرد تأهله للقيام بمهام أكثر صعوبة وتعقيد. كما أجاب المبحوثين بالحياد فيما يتعلق بمحاولة المؤسسة تشخيص الكفاءات لتحديد مواطن الكفاءات الفردية والجماعية وأيضا الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة تسمح باستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.82 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي جاء موافقا لعبارات دراسة وفقا مقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المستجوبين عن أبعاد التشخيص الاستراتيجي الداخلي مجتمعة (3.752) وانحراف معياري (0.740) وهذا يدل على اتفاق العينة المبحوثة على أهمية التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة.

ثانيا: الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني الميزة التنافسية

1- الإجابة عن أسئلة البعد الأول (الكفاءة)

جدول رقم (27): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الأول (الكفاءة)

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
28	التكرار	10	12	4	4	0	3.933	1.014	موافق
	%	%33.3	%40.0	%13.3	%13.3	%0			
29	التكرار	5	11	8	5	1	3.466	1.074	موافق
	%	%16.7	%36.7	%26.7	%16.7	%3.3			
30	التكرار	5	6	10	8	1	3.200	1.126	محايد

الفصل الثالث: مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة

			3.3%	26.7%	33.3%	20.0%	16.7%	%	
31	التكرار	2.533	4	12	9	4	1		غير موافق
			13.3%	40.0%	30.0%	13.3%	3.3%	%	
	المجموع	3.283							محايد
		0.834							

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يفضلون الحياد على العبارات التي تقيس الكفاءة ، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.28) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا محايدين فيما يخص الكفاءة كمعيار لقياس الميزة التنافسية. كما أجابوا أيضا بغير موافقون على العبارة رقم 31 التي تقول أن المؤسسة تملك كفاءات لا تملكها مؤسسات أخرى، كما أجابوا بالموافقة حول أن الكفاءة الجماعية داخل مؤسسة تسمح بتعزيز الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى الإجابة بالموافقة حول أن المؤسسة تقوم بتبني أسلوب الكفاءة في جميع عمليات وموارد المؤسسة.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.83 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت للبيانات.

2- الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (الجودة)

جدول رقم (28): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الجودة

الرقم	درجة الموافقة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
32	التكرار	7	13	5	5	0	3.733	1.014	موافق
	%	23.3%	43.3%	16.7%	16.7%	0%			
33	التكرار	7	13	5	3	2	3.666	1.154	موافق
	%	23.3%	43.3%	16.7%	10.0%	6.7%			
34	التكرار	5	16	6	3	0	3.766	0.858	موافق
	%	16.7%	53.3%	20.0%	10.0%	0%			

الفصل الثالث: مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الزيبان -القطرة

موافق	0.803	4.100	0	1	5	14	10	التكرار	35
			%0	%3.3	%16.7	%46.7	%33.3	%	
موافق	0.721	3.816	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على العبارات التي تقيس الجودة ، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.81) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19)، وهذا ما يدل على اهتمام العاملين في المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتهم واقتناعهم التام بأن الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق وضمان مركزها التنافسي.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.72 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الباحثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظرا لعدم تشتت البيانات.

3- الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (التجديد)

جدول رقم (29): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (التجديد).

الرقم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
36	التكرار	8	6	1	12	3	1.455	محايد
	%	%26.7	%20.0	%3.3	%40.0	%10.0		
37	التكرار	11	12	3	3	1	1.098	موافق
	%	%36.7	%40.0	%10.0	%10.0	%3.3		
38	التكرار	6	3	5	13	3	1.332	محايد
	%	%20.0	%10.0	%16.7	%43.3	%10.0		
39	التكرار	8	12	4	2	4	1.328	موافق

			%13.3	%6.7	%13.3	%40.0	%26.7	%	
محايد	1.184	2.900	3	10	7	7	3	التكرار	40
			%10.0	%33.3	%23.3	%23.3	%10.0	%	
محايد	0.952	3.293	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يفضلون الحياد على العبارات التي تقيس التجديد، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.29) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا محايدين فيما يخص التجديد في المؤسسة. اعتباراً أن المبحوثين أجابوا بالحياد على جميع العبارات، ما عدا ذلك كانت إجاباتهم بالموافقة حول أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة تساعد على تطوير وتنويع المنتجات المقدمة لزبائن، بالإضافة إلى الإجابة بالموافقة حول أن التجديد في المنتجات يسمح بجلب زبائن جدد.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.95 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظراً لعدم تشتت للبيانات.

3- الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (الاستجابة لحاجات العميل)

جدول رقم (30): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (الاستجابة لحاجات العميل).

الرقم	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة الكلية
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	غير موافق			
41	التكرار	11	12	2	3	2	3.900	موافق
	%	%36.7	%40.0	%6.7	%10.0	%6.7	1.213	
42	التكرار	7	7	7	9	0	3.400	موافق
	%	%23.3	%23.3	%23.3	%30.0	%0	1.162	
43	التكرار	2	5	5	13	5	2.533	غير موافق
	%	%23.3	%23.3	%23.3	%30.0	%23.3	1.166	

			%16.7	%43.3	%16.7	%16.7	%6.7	%	
موافق	1.037	3.400	1	6	6	14	3	التكرار	44
			%3.3	%20.0	%20.0	%46.7	%10.0	%	
موافق	0.973	3.466	0	6	8	12	4	التكرار	45
			%0	%20.0	%26.7	%40.0	%13.3	%	
محايد	0.647	3.340	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS21

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يفضلون الحياد على العبارات التي تقيس الاستجابة لحاجات العميل، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.34) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) والتي تشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانوا محايدين فيما يخص الاستجابة لحاجات العميل كمعيار لقياس الميزة التنافسية. اعتباراً أن المبحوثين أجابوا بالحياد على جميع العبارات ما عدا ذلك كانت إجاباتهم بعدم موافقة على امتلاك مؤسسة خط هاتفي خاص للاتصال وتقبل انشغالات المستهلكين، بالإضافة إلى الإجابة بالموافقة حول أن المؤسسة تلتزم بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار وتدرس المؤسسة حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على تحسين خدماتها للاستجابة لها.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.64 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات المبحوثين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر نظراً لعدم تشتت للبيانات.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بالميزة التنافسية جاء موافقا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الميزة التنافسية مجتمعة (3.433) وانحراف معياري (0.671)، والتي تشير إلى أن المبحوثين بصفة عامة يعتبرون أن الميزة التنافسية بأفضل وضع، حيث جاء بعد الجودة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.81) وهذا يدل على أن المؤسسة تقدم منتج ذات جودة جيدة، يليها بعد ذلك بعد الاستجابة لحاجات العميل بمتوسط حسابي (3.34) لأن المؤسسة تسع إلى دراسة حاجات ورغبات الزبائن وذلك لكسب زبون ثم بعد التحديد بمتوسط حسابي (3.29) وأخيرا بعد الكفاءة بمتوسط حسابي (3.28).

الفرع الثاني: اختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة

من أجل اختبار مستوى متغيرات الدراسة (التشخيص الاستراتيجي الداخلي، التشخيص الوظيفي، الوظيفة التسويقية، الوظيفة الإنتاجية، وظيفة تسيير الموارد البشرية، الوظيفة التمويلية، التنظيم والإدارة، تشخيص الكفاءات، الميزة التنافسية، الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل) الموجود في مؤسسة نستعمل المتوسط الحسابي، من خلال الجدول رقم (31) نلاحظ أن متغيرات الدراسة تختلف عن بعضها البعض في مقياس ليكرت حيث أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي بمتوسط مرجح (3.752)، الذي ينتمي إلى الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تشير أن المبحوثين بشكل عام يوافقون على أن هناك تشخيص استراتيجي داخلي في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالتشخيص الوظيفي فهو بمتوسط مرجح يبلغ (3.816) والجودة بمتوسط مرجح يصل إلى (3.816) واللذان يقعان ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت (3.4 إلى 4.19) أي فئة الموافقة والتي تعني أن المبحوثين موافقين فيما يتعلق بوجود تشخيص وظيفي في المؤسسة وموافقين فيما يتعلق بأهمية الجودة في المؤسسة.

حيث أن جميع الوظائف تقع في الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) أي فئة الموافقة والتي جاء متوسطهم المرجح ما بين (3.541) و(4.050) والتي تشير أن المبحوثين بشكل عام يوافقون على أن هناك تشخيص لجميع وظائف المؤسسة وكل وظيفة لها أهمية. أما فيما يتعلق بتشخيص الكفاءات فهو بمتوسط مرجح يبلغ (3.688) والذي يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تعني أن المبحوثين موافقين فيما يتعلق بوجود تشخيص كفاءات في مؤسسة،

أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية فهو بمتوسط مرجح يبلغ (3.433) والذي يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم ليكرت أكبر من (3.4 إلى 4.19) والتي تعني أن المبحوثين موافقون فيما يتعلق بوجود ميزة تنافسية في المؤسسة، أما التجديد والكفاءة فهما يقعان ضمن الفئة الثالثة لسلم ليكرت أكبر من (2.6 إلى 3.39) بمتوسطين مرجحين يبلغ (3.293)، (3.283) أي حياد المبحوثين فيما يخص تجديد في المنتجات يسمح بجلب زبائن جدد، كما أنهم محايدون أيضا فيما يتعلق بالاستجابة لحاجات العميل حيث يبلغ متوسط المرجح (3.340) حيث أن المبحوثين أجابوا بالحياد فيما يخص العبارات التي تخص الاستجابة لحاجات العميل.

جدول رقم (31): جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط Mean
تشخيص الاستراتيجي الداخلي	3.752
التشخيص الوظيفي	3.816
الوظيفة التسويقية	4.050
الوظيفة الإنتاجية	4.016
وظيفة تسيير الموارد البشرية	3.541
الوظيفة التمويلية	3.808
التنظيم والإدارة	3.666

تشخيص الكفاءات	3.688
الميزة التنافسية	3.433
الكفاءة	3.283
الجودة	3.816
التجديد	3.293
الاستجابة لحاجات العميل	3.340

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون Pearson واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل R square.

الفرع الأول: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون Pearson

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين أبعاد عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي والميزة التنافسية نستعمل معامل بيرسون، حيث يبين الجدول رقم (32) نتائج ارتباط أبعاد عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي بالميزة التنافسية وقد تبين أن كل هذه العلاقات كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$ فقد تبين أنه توجد علاقة قوية موجبة بين عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي والميزة التنافسية عند معامل ارتباط (0.884) ، وأن كل أبعاد عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي ترتبط بدرجات مختلفة مع الميزة التنافسية حيث أقوى العلاقات كانت بين تشخيص الكفاءات والميزة التنافسية والتي تبلغ (0.859) وأضعفها العلاقة بين التشخيص الوظيفي والميزة التنافسية عند معامل ارتباط (0.837) .

جدول رقم (32): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد عملية تشخيص الاستراتيجي الداخلي والميزة التنافسية

أبعاد التشخيص الاستراتيجي الداخلي	الارتباط / الدلالة	الميزة التنافسية
التشخيص الاستراتيجي الداخلي	الارتباط	0.884**
	الدلالة	0.000
التشخيص الوظيفي	الارتباط	0.837**
	الدلالة	0.000
الوظيفة التسويقية	الارتباط	0.594**
	الدلالة	0.001

0.768**	الارتباط	الوظيفة الإنتاجية
0.000	الدلالة	
0.712**	الارتباط	وظيفة تسيير الموارد البشرية
0.000	الدلالة	
0.654**	الارتباط	الوظيفة التمويلية
0.000	الدلالة	
0.791**	الارتباط	التنظيم والإدارة
0.000	الدلالة	
0.859**	الارتباط	تشخيص الكفاءات
0.000	الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 21

** ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$

ومنه نرفض كل الفرضيات الصفرية (H_0) ونقبل الفرضيات البديلة (H_1) كما يلي:

- (H_0) الفرضية الرئيسية لا يوجد دور معنوي للتشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مطاحن الزيبان القنطرة.
- (H_1) الفرضية البديلة الرئيسية يوجد دور معنوي للتشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مطاحن الزيبان القنطرة .
- (H_0) الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد دور معنوي للتشخيص الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
- (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الأولى يوجد دور معنوي للتشخيص الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
- (H_0) الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد دور معنوي للتشخيص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

- (H₁) الفرضية الفرعية البديلة الثانية يوجد دور معنوي للتشخيص الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

أما اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: فيكون بتحليل سلسلة القيمة لمطاحن الزيبان القنطرة كما يلي:

انطلاقاً من مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والأنشطة اللازمة لهذه الصناعة، والتي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق القيمة، فإنه يمكن تمثيل سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة كما هو موضح في الشكل الموالي :

شكل رقم (12) : سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

الأنشطة الداعمة	البنية الأساسية: الاستفادة من السمعة الجيدة للمؤسسة والمجال الطويل في العمل.				
	تسيير الموارد البشرية: الاستفادة من الكفاءات الموجودة في المؤسسة والتوظيف على أساس الخبرة والكفاءة حسب المنصب.				
	التطور التكنولوجي: إدخال آلات جديدة.				
	التمويل (الشراء): الخدمات الخاصة بالتمويل.				
الأنشطة الرئيسية	الإمدادات الداخلية: - توفير القمح اللين والصلب.	العمليات (إنتاج) - تحويل القمح إلى سميد والفرينة.	الإمدادات الخارجية - السميد بأنواعها؛ - الفرينة بأنواعها؛ - النخالة بأنواعها.	التسويق والبيع - المشاركة في المعارض؛ - الإشهار.	خدمات ما بعد البيع - نقل السلع يكون من طرف المؤسسة.

الهامش

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أولاً : الأنشطة الأساسية

1- الإمدادات الداخلية : ويشمل مجموع الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج بالإضافة إلى اهتمام هذه الأنشطة بالشراء بالكمية والجودة المطلوبة بالمتابعة المستمرة للمسار الذي تسلكه هذه المشتريات حتى الدخول في عملية الإنتاج، أي توفير المواد الأولية مثل: القمح الصلب واللين الذي تشتريه من عند المورد (OAIC)، وجميع المواد التي تخزن ولكي تضمن تلبية احتياجات الإنتاج.

2- الإنتاج: فإن الأمر يختلف حسب طبيعة المنتج ، ومراقبته تتم على مستوى مخبر بالمؤسسة، إذ نجد أنه يقوم بمراقبة المنتجات قبل وأثناء وبعد الإنتاج من كل الجوانب، أما صيانة الآلات نجد أن هناك صيانة دورية.

3- الإمدادات الخارجية: وهي أنشطة ترتبط بعملية الجمع، التخزين والتوزيع المادي للمنتوج إلى الزبائن. وتشمل عمليات تخزين المنتجات، مناولة المواد، العمليات الخاصة بوسائل التسليم، تنفيذ وجدولة الطلبات. وتمثل المخرجات في السميد بأنواعه، والفريضة بأنواعها، والنخالة بأنواعها.

4- التسويق والبيع: لا يقتصر نشاط التسويق في المؤسسة على البيع فقط وإنما يتعدى ذلك، فالمؤسسة تسعى إلى توسيع شبكات توزيعها من خلال التعامل مع مختلف الوكلاء إضافة إلى هذا تملك المؤسسة وسائل نقل خاصة بها، وكل هذا يهدف إلى توفير المنتجات في أماكن مختلفة، وعموماً يمثل التسويق في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في المشاركة في المعارض.

5- خدمات ما بعد البيع : من أجل تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستهلكين الحاليين والمترقبين ، فإن المؤسسة تضمن جودة المنتج ، وكذلك إمكانية الإرجاع في حالة وجود عيب فيه . تتمثل خدمات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في نقل البضائع إلى الزبون على حسابها حيث تملك 7 شاحنات نقل.

ثانياً : الأنشطة الداعمة

1- البنية الأساسية للمنظمة: وتتمثل في السمعة الجيدة للمؤسسة بالإضافة إلى الخدمات الإدارية المتوفرة مثل توفير الفواتير الفورية، واستقبال طلبات الزبائن الأولية وتحويلها إلى القسم المتخصص.

2- التمويل : ويمثل النشاط الأكثر حساسية بالنسبة للأنشطة الداعمة خاصة وأنها تهتم بتوفير المواد الأولية الداخلة في منتجات المؤسسة، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة تشمل أساساً :

* شراء المواد الأولية كالقمح الصلب واللين مثلاً ؛

* شراء المواد الأخرى المستهلكة في جانب الأصول ، كالألات ومختلف التجهيزات .

3- التطور التكنولوجي : مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة توفر ما يلي:

توفر لكل موظف إداري جهاز حاسوب يشمل وحدات الإدخال والمعالجة ووحدات الإخراج، وتوفر المؤسسة لموظفيها خدمة الانترنت والتي تسمح بالربط بين المؤسسة وعملائها الأساسيين وغيرهم من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الخاصة بمعاملات المؤسسة مما يسمح بالتعاملات الفورية الآنية فيما بينهم، وتوفير شبكات الاتصال والممثلة في: الهاتف الثابت، الهواتف النقالة، الفاكس، والموقع الإلكتروني.

4- إدارة الموارد البشرية : تولى المؤسسة عناية هامة لإدارة الموارد البشرية وهي تهتم بمسار العمل داخل المؤسسة ومنها ما يلي: استقطاب العمالة المطلوبة، التوظيف على أساس الكفاءة المطلوبة حسب المنصب، استخدام الحوافز والعلاوات، القيام بدورات تكوينية داخل وخارج المؤسسة.

إن تحليل سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة يكشف نقاط الضعف فتتجنبها أو تحولها إلى نقاط قوة ويكشف نقاط القوة فيستغلونها ويحولها إلى ميزة تنافسية لأن سلسلة القيمة تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية، فنذكر نقاط القوة والضعف للمؤسسة:

- نقاط القوة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة: تلقي جودة المنتج اهتمام كبير من المؤسسة حيث يتم اختيار المواد الأولية والمنتج النهائي بالمؤسسة بمخابر ذات مواصفات عالية، وجود كفاءات مهنية، توفر المؤسسة على مخابر ذات جودة عالية، توفر الوحدة على مصلحة متخصصة لمراقبة المواد الأولية والنصف مصنعة والمنتج النهائي
- نقاط الضعف لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة: تسويق غير مستغل، تسويق غير احترافي لا يقوم على أسس التسويق المعاصر، محدودية المنتجات.

بعد تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة باعتماد سلسلة القيمة يتضح ما يلي:

تكمن الميزة التنافسية للمؤسسة في جودة المنتج إذ يحض باهتمام كبير من المؤسسة حيث يتم اختيار المواد الأولية والمنتج النهائي بالمؤسسة بمخابر ذات مواصفات عالية، كما أن تشكيلة المؤسسة تتناسب مع طلب السوق حيث أن منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ذات طلب عليه في السوق لأنها تعتبر مواد أولية لشعب، بإضافة إلى منتجات جديدة مثل: النافع (سميد كامل من القمح الصلب) وسميد الشعير و CERFIBRES. كما تشتري منتجات وتقوم ببيعها (شراء العجائن الغذائية وبيعها). وتهدف إلى توجه جديد ألا وهو إنتاج كسكس الشعير. ويجب الذكر أن سلسلة القيمة تعاني من نقص بحيث يمكن ألا تشمل جميع الوظائف. إذن فالفرضية الثالثة صحيحة: والمتمثلة في: يوجد دور لتشخيص سلسلة القيمة في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

الفرع الثاني: اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل R square

ولاختبار أثر متغيرات الدراسة المستقلة (التشخيص الاستراتيجي الداخلي، التشخيص الوظيفي، تشخيص الكفاءات) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) نستخدم معامل التحديد R square، حيث نلاحظ من الجدول رقم (33) أن $R\ square = 0,781$ وهذا يعني أن المتغير المستقل (التشخيص الاستراتيجي الداخلي) يفسر التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بنسبة 78,1% وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل أن هناك دور معنوي لتشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة؛ وعليه تبين النتائج أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي يؤثر بنسبة 78,1% في تحقيق الميزة التنافسية.

كما نلاحظ من الجدول كذلك أن معامل الارتباط Pearson بين التشخيص الاستراتيجي الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية $R=0,884$ وبالتالي هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (33): تحليل الأثر R square

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري
التشخيص الاستراتيجي الداخلي	0,884 ^a	0,781	0,773	0,31972

a. القيم المستقلة (الثوابت): التشخيص الاستراتيجي الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 21

كما يبين الجدول رقم(34) أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي له أثر إيجابي على الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند $t(9,996)$ و $B\hat{e}ta(0,884)$ ، ومستوى دلالة أقل من $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (34): مستوى الدلالة معامل $B\hat{e}ta$

النموذج	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	مستوى الدلالة α
	A	الخطأ المعياري	$B\hat{e}ta$		
(الثوابت)	0,425	0,307		1,385	0,177
التشخيص الاستراتيجي الداخلي	0,802	0,080	0,884	9,996	0,000

a. القيم التابعة: الميزة التنافسية $t(p<0.001)=3.29$; $t(p<0.1)=2.58$; $t(p<0.05)=1.96$

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS 21

المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والاقتراحات المقدمة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. وجود علاقة قوية بين التشخيص الاستراتيجي الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية؛ كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي الداخلي والميزة التنافسية وتظهر العلاقة بشكل كبير في تشخيص الكفاءات ثم التشخيص الوظيفي؛
2. وجود تشخيص وظيفي في مؤسسة مطاحن الزيبان وقد عبر الباحثون عن ذلك ، ومن أبرز مظاهر التشخيص الوظيفي هو تشخيص كل وظيفة على حدا لاكتشاف نقاط القوة والضعف لكل وظيفة حيث ظهر أن وظيفة التسويق والإنتاج والتمويل هي التي تحوز أعلى اهتمام أكبر من قبل المستجوبين، أما وظيفة تسيير موارد البشرية والتنظيم فقد كانت أقل؛
3. وجود تشخيص لكل من وظيفة تسويقية والتمويلية والانتاجية في مؤسسة بشكل كبير وقد عبر عن ذلك الباحثون ومن أبرز مظاهر ذلك أن مديري التسويق بالمؤسسة يملكون خبرة كافية، كما تطبق المؤسسة اجراءات رقابة الجودة على منتجاتها، ويمتلك العاملون في الادارة المالية للمؤسسة خبرة كافية؛
4. وجود تشخيص لوظيفة تسيير الموارد البشرية والتنظيم في مؤسسة وقد عبر عن ذلك الباحثون ومن أبرز مظاهر ذلك أنه يوجد في المؤسسة نظام لتأهيل وتدريب العمال كما يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالوضوح وتمتلك المؤسسة الثقافة تنظيمية داعمة للعمل؛
5. وجود تشخيص الكفاءات في مؤسسة وقد عبر عن ذلك الباحثون، اعتبارا أن الباحثون أجابوا بالموافقة حول أن كفاءتهم تأهلهم للقيام بمهام أكثر صعوبة وكما تهتم المؤسسة بتطوير كفاءاتها البشرية، بالرغم من ذلك فقد أجابوا بالحياد في العبارة التي تخص الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة تسمح باستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛

6. يتضح وجود تشخيص استراتيجي داخلي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة وقد عبر عن ذلك المبحوثون فقد أجابوا بالموافقة؛
7. أما فيما يخص الميزة التنافسية فقد أجابوا المبحوثون بالموافقة وهذا يدل على أن الوضع جيد فقد ظهر أن بعد الجودة هو الذي ينال اهتمام كبير في نظر المستجوبين ثم بعد ذلك الاستجابة لحاجات العميل ثم بعد ذلك التجديد وأخيرا بعد الكفاءة؛
8. وجود ميزة تنافسية في المؤسسة وذلك بناء على بعد الجودة ، اعتبار أن المبحوثون أجابوا بالموافقة حول أن عملية الانتاج تتم وفق معايير الجودة؛
9. إن وجود ميزة تنافسية في المؤسسة وذلك بناء على بعد استجابة لحاجات العميل والتجديد والكفاءة، إعتبارا أن المبحوثون أجابوا بالحياد، فيدل على أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لبعدها استجابة لحاجات العميل والكفاءة والتجديد لبناء ميزة تنافسية؛
10. تعتبر سلسلة القيمة أداة لتشخيص الداخلي وأيضا مصدر من مصادر الميزة التنافسية ولا كنها تعاني من بعض النقائص فيمكن أن لا تشمل الوظائف كلها.

الفرع الثاني: اقتراحات الدراسة الميدانية

ويمكن تلخيص اقتراحات الدراسة في مجموعة من النقاط وهي:

1. العمل على تسطير برنامج دوري لإطارات المؤسسة لفهم عملية التشخيص الداخلي لنشاطات المؤسسة الداخلية؛
2. يجب على المؤسسة الاهتمام بتوظيف المزيد من الكفاءات لتحقيق المزيد من التميز؛
3. العمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها وذلك بالاهتمام بأبعاد الميزة التنافسية (استجابة لحاجات العميل والكفاءة والتجديد) وليس الجودة فقط؛
4. تحفيز الاطارات من أجل خلق روح الإبداع وانشاء نظام الحوافز والمكافآت من أجل الاطارات الذين لديهم أفكار جديدة؛
5. مواصلة تكوين الموارد البشرية باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة؛
6. الاستمرار في القيام بتطوير المنتجات من أجل تنمية الميزة التنافسية لها والحفاظ عليها على الأقل؛
7. الاستمرار بقيام بتشخيص الوظيفي لكل وظائف المؤسسة لأنها تكشف نقاط القوة فتحولها إلى ميزة تنافسية واكتشاف نقاط الضعف وتداركها؛
8. العمل على ادراج العمال في خرجات تكوينية لاكتساب الخبرة.

خلاصة الفصل الثالث:

في الأخير ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية والتي تمت بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج أكدت الدراسة أن مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية هي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف أبعاد عملية التشخيص الاستراتيجي الداخلي، وهذا ما دلت عليه النتائج.

أما بالنسبة للميزة التنافسية فقد اظهرت اتجاهات عينة الدراسة أنها في وضع جيد. وبغية تحسين وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة يجب العمل على تدعيم التشخيص الوظيفي لكل وظائف المؤسسة، كما على المؤسسة العمل على توظيف كفاءات وتطويرها لتساعد في عملية التشخيص الاستراتيجي، وكذلك الاهتمام أكثر بأبعاد الميزة التنافسية.

الختام

الخاتمة

أصبح اهتمام المؤسسات في ظل احتدام المنافسة وتحرير التجارة العالمية خاصة في إطار العولمة وتكنولوجيا المعلومات يتركز على إيجاد الطرق التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية.

ومن أبرز آثار العصر الجديد بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في السوق، ومن هنا يكتسي التشخيص الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يقود إلى اكتشاف وترتيب المسائل الاستراتيجية التي تتطلب حلولاً، بمعنى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم استخراج التوجهات الاستراتيجية الممكنة، إذن فالتشخيص الاستراتيجي هو الأساس الذي يعتمد عليه من أجل اختيار المسار الصحيح للمؤسسة، حيث يلعب التشخيص الاستراتيجي الداخلي دوراً هاماً في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ يسمح بدراسة وتحليل أنشطة مختلف الوظائف بالمؤسسة (الوظيفة التسويقية، الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة التمويلية، وظيفة تسيير الموارد البشرية...)، وبالتالي فهو يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية لها، كما أنه يوضح موقفها بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة، ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف والمشاكل التي تعاني منها، حتى تتمكن المؤسسة من التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة

على ضوء ما تقدم من دراسة لهذا الموضوع، يمكن في الأخير الخروج بالنتائج التالية:

- من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة تبين أن المؤسسة تمارس التشخيص الداخلي بصفة منتظمة مع عدم وعي مسيرتها بفكرة التشخيص الداخلي بمعناه العلمي الحقيقي؛
- تبين أن التشخيص الاستراتيجي الداخلي يلعب دوراً في تحقيق الميزة التنافسية حيث أنه يكشف نقاط القوة للمؤسسة ويحولها إلى ميزة تنافسية ويكشف نقاط الضعف فتتجنبها أو تحولها إلى نقاط قوة؛
- تقوم المؤسسة بالتشخيص الوظيفي لكل وظيفة من وظائف المؤسسة على حدى لأنها تحدد نقاط القوة والضعف لكل وظيفة؛
- تولي المؤسسة اهتماماً بتشخيص الكفاءات لتحديد الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة والكفاءات الناقصة لاستقطابها؛
- يتضح أن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ميزتها التنافسية حسب آراء المستجوبين جيدة لأنها تهتم بالجودة ولاكن يجب الاهتمام بالأبعاد الأخرى أيضاً (الاستجابة لحاجات العميل والكفاءة والتجديد)؛
- تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً لجودة منتجاتها وهذا ما جعل الجودة مصدراً حاسماً للتفوق على منافسيها حيث تبين أن المؤسسة تحقق ميزة الجودة، وكان للتشخيص الاستراتيجي الداخلي دور كبير في تحقيقها وتنميتها؛

- أكدت الدراسة أن المؤسسة تتمتع بنقاط قوة بحيث تتمتع بسمعة طيبة، وتشتهر بجودة منتوجاتها وأسعارها المناسبة. وكذا لا يمكن إغفال عدة نقاط ضعف منها عدم امتلاكها استراتيجية تسويقية محددة، وكذا قلة الأنشطة الترويجية التي تقوم بها خاصة الإشهارية ؛
- وجود علاقة قوية بين التشخيص الاستراتيجي الداخلي والميزة التنافسية، كما توجد أيضا علاقة بين أبعاد التشخيص الاستراتيجي الداخلي والميزة التنافسية وتظهر العلاقة بشكل كبير في تشخيص الكفاءات ثم التشخيص الوظيفي.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

إن النتائج السابقة تعتبر الأساس في الاقتراحات التالية:

- ✓ العمل على تسطير برنامج دوري لإطارات المؤسسة لفهم عملية التشخيص الداخلي لنشاطات المؤسسة الداخلية؛
- ✓ الاستمرار بالقيام بالتشخيص الوظيفي لكل وظائف المؤسسة لأنها تكشف نقاط القوة فتحولها إلى ميزة تنافسية واكتشاف نقاط الضعف وتداركها؛
- ✓ مواصلة الاهتمام بالكفاءات الموجودة لديها في المؤسسة والعمل على تطويرها؛
- ✓ مواصلة تكوين الموارد البشرية باعتبارها من أهم مصادر الميزة التنافسية لأي مؤسسة؛
- ✓ ضرورة استمرار اهتمام المؤسسة بالأبعاد التي تحقق لها التفوق والتميز، والعمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها؛
- ✓ العمل على ادراج الإطارات والموظفين في خرجات تكوينية لاكتساب الخبرة؛
- ✓ ضرورة توسيع أشطتها الإنتاجية ، وذلك بإضافة خطوط جديدة إلى منتجاتها الحالية؛
- ✓ لا بد من الاعتماد على الوسائل الترويجية الأكثر إقناعا وتأثيرا في المستهلك من الإعلان التلفزيوني، المجالات، المشاركة في المعارض الدولية لتعريف منتوجها.

ثالثا: آفاق الدراسة

يعد هذا البحث بمثابة محاولة للكشف عن دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، وبالرغم من صعوبة البحث بجانبه النظري والميداني، إلا أننا حاولنا إعطاء ولو صورة مختصرة لأبعاد متغيرات الدراسة ومفاهيمها والعلاقة الموجودة بينها، غير أن الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح الآفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وعمقا في المستقبل، تمكننا من إثراء مختلف جوانبه الجديدة بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح، من خلال تدعيم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها أو إمكانية تناول الموضوع من جوانب أخرى، فلسنا ندعي إلمانا بكل جوانبه الموضوع، فالحقيقة أن كل عنصر من عناصر البحث يصلح لأن يكون موضوع دراسة مستقبلية، تمثل إشكاليات لبحوث أخرى مثل:

- ❖ دور التشخيص الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ استراتيجية تميز المنتج كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ تنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية الدليل العملي للمديرين، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
3. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
5. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
7. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، طبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
8. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
9. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
10. خالد حسين سعيد العسيري، استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2013.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
12. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
14. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، طبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
15. شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
16. عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
17. عز الدين علي سويسبي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
18. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطرق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

19. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
20. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
21. فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
22. كمال محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
23. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
24. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
25. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
26. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000-2001.
27. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.
28. نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، الطبعة الثانية، دار حوارزم العلمية، جدة، 2014.
29. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
30. نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
31. نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
32. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.

ثانياً: المجالات

33. أكرم عبد الرحمن عبد الكريم، أحمد مجيد حميد، أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والخمسون، 2017.
34. حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات: دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، ديسمبر 2017.
35. سلمى رزق الله ومسك أمينة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017.
36. سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، 2016.

37. صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب **GMSud** ؛ اوماش بسكرة -الجزائر-، مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، بسكرة، 2012.
38. علي ميا وآخرون، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة قيمة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (22)، العدد (1)، 2007.
39. لعزور صورية، قطاف ليلي، دور المعرفة في عملية التشخيص الاستراتيجي التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيك بولاية برج بوعرييج، مجلة الاقتصاد الصناعي (مجلة دولية علمية متخصصة ومحكمة)، تصدر عن مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، العدد 10، جامعة باتنة 1، 2016.
40. مجيد محسن الغالي، تشخيص الاستراتيجية التنافسية لمصرف بغداد التجاري في إطار نموذج بورتر لتوزيع الاستراتيجيات العامة حسب الحصة السوقية والعائد على الاستثمار دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 2005-2007، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2012.
41. محمد مولود غزيل، عبد الحميد مراكشي، دور خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز الصور الذهنية والميزة التنافسية: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية غرداية، مجلة الباحث، عدد 16، جامعة غرداية، 2016.
42. مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 12، 2013.
43. مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14، مجلد 01، 2016.
44. مهند مجيد طالب السامرائي، عائشة عبد الكريم العبيدي، أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة والمقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان / أبو غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الرابع و الخمسون، 2018.

ثالثا: ملتقيات

45. أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، ورقلة، نوفمبر 2005.
46. الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09 / 10 مارس 2004.
47. عجيلة محمد وبن نوي مصطفى، مداخلة دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية أفكار ومناهج، من ملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12 و 13 ماي، جامعة البليدة، 2010.
48. عيسى دراجي، مداخلة البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

49. مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع "الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 03-04 ديسمبر 2012.

رابعاً: المذكرات:

50. أبو بكر صيتي، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بالمجمع الصناعي صيدال فرع فارمال (مصنع الدار البيضاء)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2010/2009.

51. أحميد مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.

52. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.

53. براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

54. بسكري شهرزاد، بناء الميزة التنافسية من خلال التموضع الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام لصناعة المشروبات، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر3، 2016/2015.

55. بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012.

56. بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** بيرج بوغريوج، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف1، 2013/2012.

57. بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل استراتيجية الخصوصية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2015.

58. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية **Tendal**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

59. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف1، 2012/2011.

60. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، القسنطينة، 2012/2011.
61. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء: دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع: تسيير المؤسسات، باتنة، 2006/2005.
62. حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.
63. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمهيتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2007-2006.
64. حسان بوبعاية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية: دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
65. رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011/2010.
66. زروخي فيروز، استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
67. زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
68. سلطاني محمد رشدي، التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه وأهميته وشروط تطبيقه: دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006/2005.
69. سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية للصناعة بالدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد الكمي، جامعة الجزائر، 2004.
70. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
71. سملاي مجذوب، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولية في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة الجزائر، 2004-2003.

72. شتوح محمد، أهمية الإدارة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2009/2008.
73. صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة: دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2013.
74. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: الاقتصاد، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2006.
75. طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب اوماش بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: التسيير المنظمات، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.
76. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع: نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012/2011.
77. عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية: دراسة صنف منتجات التلفاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع: علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
78. عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفضال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009/2008.
79. عبد الحكيم جري، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013/2012.
80. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007.
81. عقون عبد الله، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة تحويل المعادن SOTRAMET، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد الخدمات، جامعة الجزائر 3، 2014/2013.
82. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
83. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

84. عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعربريج)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2010.
85. فالي ياسين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة LAFARGE الجزائرية للإسمنت، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: إدارة أعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2014/2013.
86. فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
87. فطيمة بزغي، دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي: دراسة حالة مؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع: تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2008.
88. قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، فرع: علوم الاقتصادية، التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.
89. قوبع خيرة، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمستغانم، رسالة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
90. قوراية بلشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي Mckinsey و 7 S و A.SAVOIE &E.MORIM بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نפטال، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2014/2013.
91. قويدري ميادة، أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
92. كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) (علمة سطيف)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
93. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة العلوم، جامعة الخرطوم، 2010.
94. مرمي مراد، أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة شركة CHIALI Profiplast بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2009.

95. مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
96. مريم بولمخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012.
97. موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2016.
98. نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة مقاطعة نيفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.
99. هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة: دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة بتلمسان، رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
100. هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILID، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: الاستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2008/2009.
101. وافية تجاني، مساهمة برنامج التأهيل في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأورو-متوسطة حالة المؤسسات الصناعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة1، 2015/2016.
102. يحيى لخضر، دور الامتيازات الضريبية في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة للفترة 2003-2005، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2007.

خامسا: محاضرات:

103. صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

2- باللغة الأجنبية:

أولا: الكتب:

104. Alain-ch et autres : **Lexique de gestion**, Dalloz, 5eme édition, 2000.

105. Michael E. Porter. **Competitive Strategy**, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (U.S.A., free press, 1980).

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاقتصادية
السنة: الثانية ماستر
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبيان

حول دور التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

سيدي، سيديتي:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على مساهمة التشخيص الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان بصراحة وموضوعية، علما أن كافة المعلومات والبيانات سوف تعامل بسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا خالص الشكر على تعاونكم مسبقا.

تحت إشراف الأستاذة: صولح سماح

الطالبة: زاوي إكرام

السنة الدراسية 2018/2017.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة. وأرجو منكم تعبئة البيانات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيكم.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل تقني سامي
ليسانس ماستر
دراسات عليا

4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التشخيص الاستراتيجي الداخلي للمؤسسة ونرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

التشخيص الاستراتيجي الداخلي و عبارات القياس					
الرقم	أولاً: التشخيص الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	أ- الوظيفة التسويقية				
01	تقوم المؤسسة بتحليل تكاليف التسويق دوريا				
02	تشكيلة المنتجات الحالية للمؤسسة تحقق الأهداف المنتظرة				
03	تقوم المؤسسة بأنشطة تسويقية مثل (الإشهار، الإعلان، التوزيع)				
04	يتمتع مديري التسويق بالمؤسسة بخبرة كافية				
	ب- الوظيفة الإنتاجية				
05	معدات وتجهيزات المؤسسة في حالة جيدة				

					تمتلك المؤسسة نظام رقابة على المخزون	06
					تمتلك المؤسسة تكنولوجيا إنتاج عالية	07
					تطبق المؤسسة إجراءات رقابة الجودة على منتجاتها	08
					ج- وظيفة تسيير الموارد البشرية	
					يعمل لدى المؤسسة عمال مؤهلين لوظائفهم	09
					يوجد في المؤسسة نظام لتأهيل وتدريب العمال	10
					يتم تقييم العمال بصورة منتظمة	11
					تقوم الإدارة بإشراك العاملين في معالجة المشاكل التسييرية	12
					د- الوظيفة التمويلية	
					تمتلك المؤسسة أهداف مالية محددة بوضوح	13
					تمتلك المؤسسة سياسة توزيع أرباح معقولة	14
					يتمتع العاملون في الإدارة المالية للمؤسسة خبرة كافية	15
					توازن المؤسسة المالي سمح لها بالبقاء طويلا في السوق	16
					هـ- التنظيم والإدارة	
					تقوم المؤسسة بتحليل نقاط القوة و الضعف في كل وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية...)	17
					أهداف المؤسسة قابلة للقياس	18
					يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالوضوح	19
					تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية (تعبر عن القيم والمبادئ والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد) داعمة للعمل	20
					تمتاز الثقافة التنظيمية بالمرونة (أي تتكيف مع التغيرات الحادثة في بيئة العمل)	21
					ثانيا: تشخيص الكفاءات	
					تقوم المؤسسة بتشخيص الكفاءات لتحديد مواطن الكفاءات الفردية والجماعية	22
					يتمتع العمال القدرات التي تجعلهم يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	23
					الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة تسمح باستغلال الفرص وتجنب التهديدات	24
					تتحم المؤسسة بتطوير كفاءاتها البشرية	25
					كفاءتك تأهلك للقيام بمهام أكثر صعوبة وتعقيدا	26
					تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة للمساعدة على توليد المعارف	27

المحور الثاني: الميزة التنافسية

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية لدى المؤسسة ونرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (عن وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

الميزة التنافسية و عبارات القياس					
الرقم	أولاً: الكفاءة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
28	الكفاءة الجماعية داخل مؤسستكم تسمح بتعزيز الخدمات المقدمة				
29	تملك المؤسسة كفاءة إنتاجية عالية تسمح لها بتخفيض التكاليف				
30	تقوم المؤسسة بتبني أسلوب الكفاءة في جميع عمليات وموارد المؤسسة				
31	تملك مؤسستكم كفاءات لا تملكها مؤسسات أخرى				
	ثانياً: الجودة				
32	تطابق الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة حاجات الزبائن				
33	تعطي جودة الخدمة المقدمة سمعة طيبة للمؤسسة مما يقوي مركزها التنافسي الذي تنشط فيه				
34	يملك موظفو المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن				
35	تتم عملية الإنتاج وفق معايير الجودة				
	ثالثاً: التجديد				
36	تتبني المؤسسة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون				
37	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على تطوير وتنويع المنتجات المقدمة للزبائن				
38	تتيح المؤسسة للعاملين فرصاً للإبداع				
39	يسمح التجديد في المنتجات بجلب زبائن جدد				
40	تستعمل المؤسسة أساليب متنوعة وواسعة لإبداع في العمليات في المؤسسة				
	رابعاً: الاستجابة لحاجات العميل				
41	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار				
42	تمتلك المؤسسة خلية اصغاء خاصة بعملائها وشكاويهم				
43	تمتلك المؤسسة خط (رقم هاتف) خاص للاتصال وتقبل انشغالات المستهلكين				
44	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين				
45	تدرس المؤسسة حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على تحسين خدماتها للاستجابة لها				

نشكر حسن تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

الوظيفة	اللقب والاسم	الرقم
أستاذ التعليم العالي بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	منصوري كمال	1
أستاذ مساعد (أ) بقسم علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	بن فرحات عبد المنعم	2
أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	بومجان عادل	3
أستاذ محاضر (ب) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-	غضبان حسام الدين	4

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

