



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique



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

الموضوع:

أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
- دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد البشير مبيروك

من إعداد الطالب:

عمر بلجازية

لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الرتبة	التخصص	الصفة	المؤسسة
رابح خوني	أستاذ	إقتصاد	رئيسا	جامعة بسكرة
محمد البشير مبيروك	أستاذ	إقتصاد	مقرا	جامعة جيجل
جمال خنشور	أستاذ	إقتصاد	ممتحنا	جامعة بسكرة
آقطي جوهره	أستاذ محاضر - أ -	إقتصاد	ممتحنا	جامعة بسكرة
محمد الباي	أستاذ محاضر - أ -	إقتصاد	ممتحنا	جامعة الوادي
الطيب بولحية	أستاذ محاضر - أ -	إقتصاد	ممتحنا	جامعة جيجل

السنة الجامعية: 2017 - 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿سُبْحَانَكَ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ عَلَّمَ قَلْبَنَا وَإِنَّكَ أَكْبَرُ الْعَلِيَّةِ الْحَكِيمِ﴾

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

بعد حمد الله وشكره، ومظيم فضله علي، بأن منحني القدرة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع، أتقدم بخالص شكري ومظيم امتناني لأستاذي الفاضل الدكتور "مبيروك محمد البشير" حفظه الله وأمدته بثوب الصحة والعافية الذي كان له لتوجيهاته ومتابعته الأثر الكبير في إعداد هذه الأطروحة.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة، ولما بذلوه من جهد في قراءتها وتصويبها لإثرائها وإظهارها بشكل علمي أفضل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة موظفي شركات الاتصالات بالجزائر العاصمة على حسن تجاوبهم، وسادق تعاونهم جزاهم الله عندي خير الجزاء.

وأخيراً دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الإهداء

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى النبي ربّتي وأحسنك تربيتي

إلى من تحمل مشاق الدنيا وعنائها، إلى من حمل نفسه رسالة التربية والتعليم

إلى الوالدين الكريمين

إلى من حملوا في قلوبهم فرحاً، وشاركوني فرحتي، وعاشوا معي نجاحاتي، إلى من كانوا

لي سنداً ونصيحاً، محبتي وسلاحي بهم يتباهى كل كريم، ويفتخر به كل عزيز.

إلى إخوتي وأخواتي

إلى من سرنا معهم سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاتفنا يداً

بيد ونحن نقطع زهرة تعلمنا.

إلى أصدقائي وزملائي

إلى من علمونا حروفاً من ذهب، وكلمات من درر وعباراته من أسنى وأطى عباراته في

العلم، إلى من طامخوا لنا علمهم حروفاً، ومن فكرهم منارة، تنير لنا سيرة العلم والنجاح

إلى أساتذتنا الكرام

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع حباً ووفاء وتقديراً

الصفحة	الموضوع
i	شكر وتقدير
ii	الإهداء
iii	فهرس المحتويات
viii	فهرس الجداول
xi	فهرس الأشكال
xii	فهرس الملاحق
xii	ملخص الدراسة باللغة العربية
xiv	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
21-2	المقدمة
67-22	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لاستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: مدخل إلى استراتيجية المؤسسة وأدواتها
24	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
26	المطلب الثاني: مراحل صياغة الاستراتيجية ومستوياتها
28	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي لنشاط المؤسسة
31	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
31	المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها
36	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
39	المطلب الثالث: تصنيف الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها
42	المبحث الثالث: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة
42	المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة وتصنيفاتها
44	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة
52	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة
57	المطلب الرابع: نموذج القوى الخمس للبيئة التنافسية
67	خلاصة الفصل
113-68	الفصل الثاني: الاستراتيجية التنافسية ومقاربات الميزة التنافسية

69	تمهيد
70	المبحث الأول: تحليل المنافسين كمدخل لبناء الاستراتيجية التنافسية
70	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية
72	المطلب الثاني: مفهوم دراسة المنافسين
75	المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات مواجهة المنافسين
77	المبحث الثاني: استراتيجية قيادة التكلفة كخيار لمواجهة المنافسين
77	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة
78	المطلب الثاني: عوامل تطور واستمرارية استراتيجية قيادة التكلفة
79	المطلب الثالث: شروط تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة
79	المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية قيادة التكلفة
82	المطلب الخامس: تقييم ونقد استراتيجية قيادة التكلفة
84	المبحث الثالث: استراتيجية التمايز كخيار لمواجهة المنافسين
84	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التمايز
86	المطلب الثاني: مجالات التمايز
87	المطلب الثالث: شروط تطبيق استراتيجية التمايز
88	المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية التمايز
91	المطلب الخامس: تقييم ونقد استراتيجية التمايز
93	المبحث الرابع: استراتيجية التركيز كخيار لمواجهة المنافسين
93	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التركيز وأشكالها
96	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق استراتيجية التركيز
96	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية التركيز
98	المطلب الرابع: عوامل استمرارية استراتيجية التركيز
98	المطلب الخامس: تقييم ونقد استراتيجية التركيز
102	المبحث الخامس: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية
102	المطلب الأول: المقاربة الكلاسيكية للميزة التنافسية
106	المطلب الثاني: المقاربة الديناميكية للميزة التنافسية
110	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية
113	خلاصة الفصل.

167-114	الفصل الثالث: الأداء الاستراتيجي وعلاقته بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة
115	تمهيد
116	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي
116	المطلب الأول: مفهوم الأداء
118	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاستراتيجي
119	المطلب الثالث: مداخل قياس الأداء الاستراتيجي
125	المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي
129	المبحث الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي
129	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها
135	المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن
150	المطلب الثالث: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن
153	المطلب الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي
155	المبحث الثالث: تحسين الأداء الاستراتيجي في إطار تطبيق الاستراتيجية التنافسية
155	المطلب الأول: مستلزمات التطبيق الناجح للاستراتيجية التنافسية
162	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن: ربط مؤشرات الأداء بالاستراتيجيات التنافسية
165	المطلب الثالث: علاقة الاستراتيجيات التنافسية العامة والأداء
167	خلاصة الفصل
209-168	الفصل الرابع: تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر
169	تمهيد
170	المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر
170	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول تطور القطاع في الجزائر
172	المطلب الثاني: سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
176	المطلب الثالث: قطاع الهاتف النقال في الجزائر
179	المبحث الثاني: تقديم عام لشركات الاتصال في الجزائر
179	المطلب الأول: اتصالات الجزائر للهاتف النقال (Mobilis)
185	المطلب الثاني: أوراسكوم تيليكوم الجزائر (Djezzy)
190	المطلب الثالث: الوطنية (أوريدو) (Ooredoo)

195	المبحث الثالث: البيئة التنافسية لشركات الاتصالات في الجزائر
196	المطلب الأول: خصائص البيئة العامة لشركات الاتصالات في الجزائر
198	المطلب الثاني: نموذج القوى الخمس لشركات الاتصالات في الجزائر
206	المطلب الثالث: المركز التنافسي لشركات الاتصالات في الجزائر
209	خلاصة الفصل
262-210	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة
211	تمهيد:
212	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
212	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
213	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والمعلومات
214	المطلب الثالث: قياس متغيرات الدراسة
216	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
217	المبحث الثاني: جودة أداة الدراسة
217	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وطرق قياسه
220	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وطرق قياسه
223	المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة الحالية
229	المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة الحالية
229	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
229	المطلب الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
232	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
246	المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة
262	خلاصة الفصل
263	الخاتمة
272	قائمة المراجع
292	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
30	الخصائص المرتبطة بدورة حياة المنتج	1-1
41	مصادر الميزة التنافسية	2-1
80	إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة الأساسية في المؤسسة	1-2
81	إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة المساعدة في المؤسسة	2-2
82	مزايا مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة	3-2
89	إمكانيات التميز في الأنشطة الأساسية للمؤسسة	4-2
90	إمكانيات التميز في الأنشطة المساعدة للمؤسسة	5-2
91	مزايا ومخاطر استراتيجية التمايز	6-2
99	مزايا ومخاطر استراتيجية التركيز	7-2
101	متطلبات و احتياجات الاستراتيجيات التنافسية العامة	8-2
121	بمجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	1-3
138	مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف المنظور المالي	2-3
142	مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور الزبائن	3-3
145	مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور العمليات الداخلية	4-3
147	مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور التعليم والنمو	5-3
160	مدى مناسبة الاستراتيجية المختارة	6-3
162	نوعيات المديرين الاستراتيجيين الملائمة لكل من الاستراتيجيات التنافسية في مصفوفة الاختيار	7-3
177	تطور عدد مشتركى شركة موبيليس (1996-2001)	1-4
178	عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي	2-4
181	تطور مؤسسة موبيليس (mobilis)	3-4
187	تطور مؤسسة جيزي في الجزائر	4-4
192	تطور مؤسسة أوريدو في الجزائر	5-4
197	بعض المؤشرات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (2010-2016)	6-4

202	تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر	7-4
205	تطور المشتركين في الهواتف النقالة والثابتة خلال الفترة (2010-2016)	8-4
206	عدد مشتركى المتعاملين الثالث في الجزائر خلال الفترة (2010 - 2016)	9-4
207	تطور الحصة التسويقية للمتعاملين الثالث في الجزائر خلال الفترة (2010-2016)	10-4
212	الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في المديرية العامة للشركات الثالث	1-5
213	توزيع عبارات مقياس الاستراتيجية التنافسية	2-5
214	توزيع عبارات مقياس الأداء الاستراتيجي	3-5
217	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	4-5
220	أنواع الصلاحية	5-5
225	نتائج الصدق البنائي لمتغير الاستراتيجية التنافسية	6-5
226	نتائج الصدق البنائي لمتغير الأداء الاستراتيجي	7-5
229	معاملات الثبات لأداة الدراسة	8-5
230	النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية و الوظيفية لافرادعينة المؤسسة	9-5
232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستراتيجية الثنائية	10-5
233	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء استراتيجية قيادة التكلفة	11-5
235	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء استراتيجية التمايز	12-5
236	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء استراتيجية التركيز	13-5
238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإبعاد الأداء الاستراتيجي	14-5
239	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور المالي	15-5
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور الزبائن	16-5
242	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور العمليات الداخلية	17-5
243	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور التعلم والنمو	18-5
245	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور الاجتماعي	19-5
247	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.	20-5

248	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور المالي.	21-5
249	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور الزبائني.	22-5
251	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية	23-5
252	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور التعليم والنمو.	24-5
253	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي.	25-5
255	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والخبرة في مستوى الأداء الاستراتيجي.	26-5
256	نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي حسب متغير الخبرة باستعمال اختبار "Scheffe" شفیه	27-5
258	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والمستوى الوظيفي في مستوى الأداء الاستراتيجي.	28-5
260	نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والشركة في الأداء الاستراتيجي	29-5

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج الدراسة	1
29	سلسلة القيمة لبورتر porter	1-1
58	القوى التي تدفع المنافسة في الصناعة	2-1
73	مكونات تحليل المنافس	1-2
84	تفاعل جودة المنتج مع إمكانية تقسيمه لدى المستهلك	2-2
103	مصفوفة (swot) للتحليل الاستراتيجي	3-2
105	نموذج القوى الخمس لبورتر	4-2
106	سلسلة القيمة لبورتر	5-2
108	المنظور المرتكز على المواد (RBV)	6-2
124	هيكل القيم التنافسية بناء على معياري المرونة والتوجيه البيئ	1-3
136	نموذج بطاقة الاداء المتوازن	2-3
140	المقاييس الأساسية لمنظور الزبون	3-3
141	تحليل سلسلة القيمة للزبائن	4-3
144	نموذج سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية	5-3
146	اطار مقاييس منظور التعليم والنمو وفق قدرات العاملين	6-3
164	المخرجات ومؤشرات وموجات الأداء	7-3
174	الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط (ARPT)	1-4
183	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	2-4
189	الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي	3-4
194	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو	4-4
200	نموذج (Porter) للقوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال	5-4
202	تطور رقم أعمال القطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر	6-4
208	تطور نسبة الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث في الجزائر خلال فترة (2010-2016)	7-4
223	الأشكال المختلفة لصلاحية المقياس وثبات نتائجه	1-5

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
293	الاستبانة المرسللة إلى التحكيم	1
303	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	2
304	الاستبانة في شكلها النهائي	3
311	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج SPSS بعد تفريغ البيانات	4

أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

- دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر -

بلحازية عمر

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجية التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وللتأكد من ذلك تم تطوير نموذج من أجل اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث تكون المتغير المستقل من الاستراتيجية التنافسية والمكون من (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز) وتكون المتغير التابع من الأداء الاستراتيجي والمكون من (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم النمو والمنظور الاجتماعي)، وتكون ميدان الدراسة من قطاع الاتصالات، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المديرية العامة لشركات الاتصالات في الجزائر العاصمة، والمكونة من ثلاث شركات وهي (موبيليس، جيزي، أوريدو)، وبالرجوع إلى الشركات تبين أن هناك (72) إداريا.

ولتحقيق أهدافه الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ثلاث أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الاستراتيجية التنافسية، وتمثل الجزء الثالث في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (72) استبانة، وقد تم استرجاع (51) استبانة صالحة لتحليل الاحصائي أي ما نسبته (70.83 %) من الاستبانات الموزعة.

واستخدم الباحث الاساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية)، والانحدار المتعدد، والانحدار التفاعلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن الشركات الاتصالات في الجزائر تطبق الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز) بمستويات مرتفعة، وهذا يدل أن شركات الاتصالات تعي أهمية تطبيق الاستراتيجيات التنافسية؛

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات جاء بمستوى مرتفع؛

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي؛

- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي وفقا لمتغير الخبرة، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للمتغيرات (الشركة، المستوى الوظيفي).

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية، الاستراتيجية التنافسية، الأداء، الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، قطاع الاتصالات.

The impact of Competitive Strategy on the Strategic Performance of the Organization

- Field Study of Telecommunications Companies in Algeria -

Beldjazia Omar

Mohammed khider University – Biskra –

The abstract :

The objective of this study is to understand the impact of the competitive strategy on enhancing strategic performance. To ensure this, a model has been developed to test the effect of the independent variable in the dependent variable. The independent variable of the competitive strategy is the cost leadership strategy, and differentiation strategy, and focus strategy. The dependent variable consists of strategic performance consisting of (financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, learning and growth perspective, social perspective). The field of study will be from the telecommunications sector, and then the study community will be chosen from all the workers in the senior and middle management levels in the general directorates of telecommunications companies in Algiers, which is composed of three companies (Mobilis, Djezzy, Ooredoo), it turns out that there is (72) an administrator.

To achieve its objectives, the researcher developed a Questionnaire consisting of three parts, the first of which aims to study the characteristics of the study sample. The second part aims at measuring the independent variable is competitive strategy and assigning the third variable is strategic performance.

The researcher adopted a comprehensive survey method for the sample of the study. A (72) questionnaire was distributed to the population of the study, and a (51) valid questionnaire was retrieved

for the statistical analysis, ie, the percentage (70.83 %) of distributed questionnaires.

The researcher used the appropriate statistical methods to analyze the data, including methods of descriptive statistics (arithmetic mean, frequencies and percentages), multiple regression, and interactive regression.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- Telecommunications companies in Algeria apply competitive strategies (cost leadership strategy, differentiation strategy, focus strategy) at high levels, indicating that telecommunications companies are aware of the importance of applying competitive strategies;
- The results of the study show that the level of strategic performance from the perspective of the balanced scorecard in the telecommunications companies came at a high level;
- The existence of statistically significant impact of the competitive strategy on strategic performance;
- The study showed that there were statistically significant differences in the impact of competitive strategy on the level of strategic performance according to the experience variable. The study did not show any statistically significant differences according to the variables (company, Functional level).

Key Words: Strategy, Competitive Strategy, Performance, Strategic Performance, Balanced Scorecard, Telecommunication Sector.

المقدمة

أدى عصر المعلومات وعمولة الاقتصاد وسرعة تطور التكنولوجيا وقصر دورة حياة المنتج وتغير احتياجات العملاء إلى اشتداد المنافسة المباشرة، مما أدى إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بصياغة استراتيجيات مواجهة المنافسة التي تمثل اختيارات يصفها المدير للتعامل مع الأسواق من خلال العمليات التي تقوم بها وحدة الأعمال الاستراتيجية لخلق قيمة أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين وأيضا تحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة بيئتها التنافسية بما يدعم ميزتها التنافسية واستمرارها في السوق. حيث أصبح أمرا الزاميا على المنظمات بأن تقدم أفضل الخدمات التي تمكنها من التفوق على منافسيها، وأن تقدم أفضل الخدمات هو مضمون اللعبة التنافسية التي تقتضي البحث عن أفضل الوسائل والطرق التي تمكن من ذلك ولهذا نجد أن قطاع الاتصالات أحد أهم القطاعات التي تشهد تنافسا حادا، ويسعى كل كيان فيها إلى تقديم أفضل الخدمات حيث يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا كبيرا وسريعا للغاية خاصة فيما يتعلق بالاتصالات اللاسلكية والهواتف النقالة، إذ يعتبر القطاع من البنى التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادي، علاوة على ذلك فإن كل المؤشرات تبين أن سوق الاتصالات الجزائرية تتمتع بجاذبية كبيرة للاستثمار خاصة وأن حجم هذه السوق يزداد يوما بعد يوم. ولذلك حظيت موضوعات الاستراتيجية فضلا عن كفاءتها وانعكاساتها على نشاطات المنظمات باهتمام العديد من الباحثين والكتاب، ويعد الأداء الاستراتيجي للمنظمات واحدا من الجوانب التي يمكن أن تتأثر بتلك الموضوعات، إذ إن التزام المنظمات بمتطلبات الأداء الاستراتيجي باعتماد استراتيجيات عدة من بينها: الاستراتيجية التنافسية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق التركيز على مجالات داخلية وخارجية عدة من بينها: امتلاكها لموارد وقدرات تنظيمية والعمل على تطويرها وتعزيزها، فضلا عن سعيها في تحقيق رضى الزبائن أو استمالة ولائهم والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية الملقاة عليهم.

اعتمادا على ما تقدم ولتزايد الاهتمام بالدور الذي تؤديه الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء الاستراتيجي وأهميتها للمنظمات، فقد ارتأينا دراستهما على مستوى منظمات قطاع الاتصالات في الجزائر للتأكد من مدى اهتمام إدارتها بهما وتوافر إمكانيات تطبيقهما وصولا إلى تحديد الدور الذي يمكن أن تسهم به تلك الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء الاستراتيجي عن طريق التحقق من علاقة الارتباط والأثر بينهما.

مشكلة الدراسة:

يتصف العمل في قطاع الاتصالات بالحساسية، وتأثره بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى. فشركات الاتصالات في الجزائر تواجه جملة من التغيرات المستمرة في بيئة عملها، منها: ارتفاع حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي الحاصل في القطاع، وتنوع رغبات المستهلكين. كل هذا ألقى على عاتق متعاملي الهاتف النقال مهمة صياغة وتطوير استراتيجيات تنافسية، وتكييف بيئة العمل لتلائم التغيرات، وخلق خيارات استراتيجية تتصف بالمرونة العالية، والتي تمكنها من تعزيز أدائها الاستراتيجي، لذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي في قطاع الاتصالات في الجزائر؟

وللإجابة على هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما الاستراتيجية التنافسية المتبعة في شركات الاتصالات في الجزائر؟
- 2- ما مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات وهل يتم قياسه (تقيمه) وفق أسس علمية ؟
- 3- ما أثر الاستراتيجية التنافسية المتبعة في شركات الاتصالات في الجزائر في أدائها الاستراتيجي ؟
- 4- هل تتباين شركات الاتصالات في الجزائر في الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها؟
- 5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الخبرة، والمستوى الوظيفي، والشركة)؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- الكشف عن مدى إدراك قطاع الاتصالات في الجزائر للاستراتيجية التنافسية وأبعادها الثلاثة؛
- 2- التعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات في الجزائر وطرق قياسه؛
- 3- التعرف على العلاقة في شركات الاتصالات في الجزائر بين ما تطبقه من استراتيجية تنافسية ومتغيرات الأداء الاستراتيجي؛
- 4- التعرف على أثر الاستراتيجية التنافسية المتبعة في شركات الاتصالات في الجزائر في أدائها الاستراتيجي؛
- 5- التعرف على مدى تباين شركات الاتصالات في الجزائر في الاستراتيجية التنافسية التي تطبقها؛
- 6- تقديم بعض الاقتراحات العملية التي تمكن أن تسهم في زيادة قدرة قطاع الاتصالات في تطوير استراتيجياتها التنافسية، وبالتالي تحسين وتعزيز أدائها الاستراتيجي وذلك بما يتلاءم وبيئتها .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

- 1- قياس الأداء الاستراتيجي من القضايا المحورية على الصعيدين التطبيقي والأكاديمي، ويكتسب هذا الموضوع أهميته مما يلي:
 - حيوية وأهمية موضوع قياس الأداء الاستراتيجي، إذ تعتمد المؤسسات الرائدة على قياس الأداء لتحديد مدى نجاحها من عدمه في قيامها بأعمالها الأساسية وتحقيق أهدافها؛
 - اهتمام العديد من مراكز الأبحاث والأكاديميين والمسؤولين في مختلف المؤسسات على مختلف مستوياتهم بموضوع قياس الأداء الذي أصبح ظاهرة من ظواهر تقدم وتطور الدول والمؤسسات فضلا عن المجتمعات؛
 - التطور الكبير الذي شهده الفكر والفلسفة الإداريين وانعكاساته على الممارسة العلمية والتطبيق الفعلي للعمليات الإدارية والأداء ومكوناته، وضرورة رصد التغييرات في المدارس الإدارية ومدى تأثيرها بالعلوم الأخرى للوصول إلى نموذج جديد للفكر الإداري وتحديد علاقته وارتباطه بقياس الأداء؛
 - تعدد المداخل ومدارس قياس الأداء وضرورة رصد التطور الذي صاحب نشوء وتطور ظاهرة قياس الأداء الاستراتيجي، وذلك للإسهام في تقديم نموذج متطور لقياس الأداء الاستراتيجي؛
- 2- تزويد الباحثين والمهتمين ومتخذي القرار بإطار نظري وآخر ميداني حول موضوع الاستراتيجية التنافسية ودورها في تعزيز الأداء الاستراتيجي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- 3- تبحر في قطاع مهم، هو قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- 4- تحديد مدى اهتمام لشركات الاتصالات في الجزائر في استخدام الاستراتيجيات التنافسية بهدف تحسين موقفها التنافسي في السوق بالتالي العمل على تعزيز أدائها الاستراتيجي؛
- 5- حداثة الموضوع الذي تناوله ومدى مساهمته المتوقعة في بقاء المنظمات وإثراء دورها وتعزيز مكانتها وتحسين الخدمات التي تقدمها، ذلك من خلال لامتلاكها لفكر استراتيجي أو لاستراتيجية تنافسية كضرورة تساعدها في تحسين وتعزيز الأداء الاستراتيجي لها من أجل دعم الميزة التنافسية للخدمات التي تقدمها؛
- 6- دعوة الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وتأكيدهم على أهمية الاستراتيجية التنافسية وقراراتها، باعتبارها مركز الثقل وقوة الدفع الأساسية في استراتيجيات وحدات الأعمال في منظمات الأعمال المعاصرة.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع الى شقين: دوافع ذاتية وأخرى موضوعية.

أولاً: الدوافع الذاتية:

1. إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال الادارة الاستراتيجية ألا وهو الاستراتيجية التنافسية، كما أنه يناقش أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يعد من المواضيع التي يطمح الباحث في التعمق في دراستها وتحليلها خصوصاً في بيئة الأعمال الجزائرية؛

2. الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق في موضوع الاستراتيجية التنافسية وآليات تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات في السوق وبالأخص معرفة أهم الوسائل والأساليب الإدارية التي تساعد المدراء على صياغة هذه الاستراتيجية؛

3. الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن تصور واضح عن الاستراتيجية التنافسية وأبعادها في بيئة الأعمال الجزائرية هذا من جهة، وكذلك محاولة معرفة مستوى الأداء الاستراتيجي السائد فيها من جهة أخرى، وكذلك من أجل المساهمة بتوصيات عملية تساعد في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الاتصالات في الجزائر.

ثانياً : الدوافع الموضوعية:

1. اتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام بالاستراتيجيات التنافسية، وذلك باعتبارها أهم الاستراتيجيات التي تساعد علي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في صناعة ما؛

2. أهمية قطاع الهاتف النقال في الجزائر خاصة مع التوجه نحو المنافسة واقتصاد السوق؛

3. ندرة الدراسات السابقة في الجزائر التي تناولت موضوع الإستراتيجية التنافسية من جهة، والأداء الاستراتيجي من جهة أخرى، لذا نرجو الإسهام في هذا الموضوع ولو بالقدر القليل؛

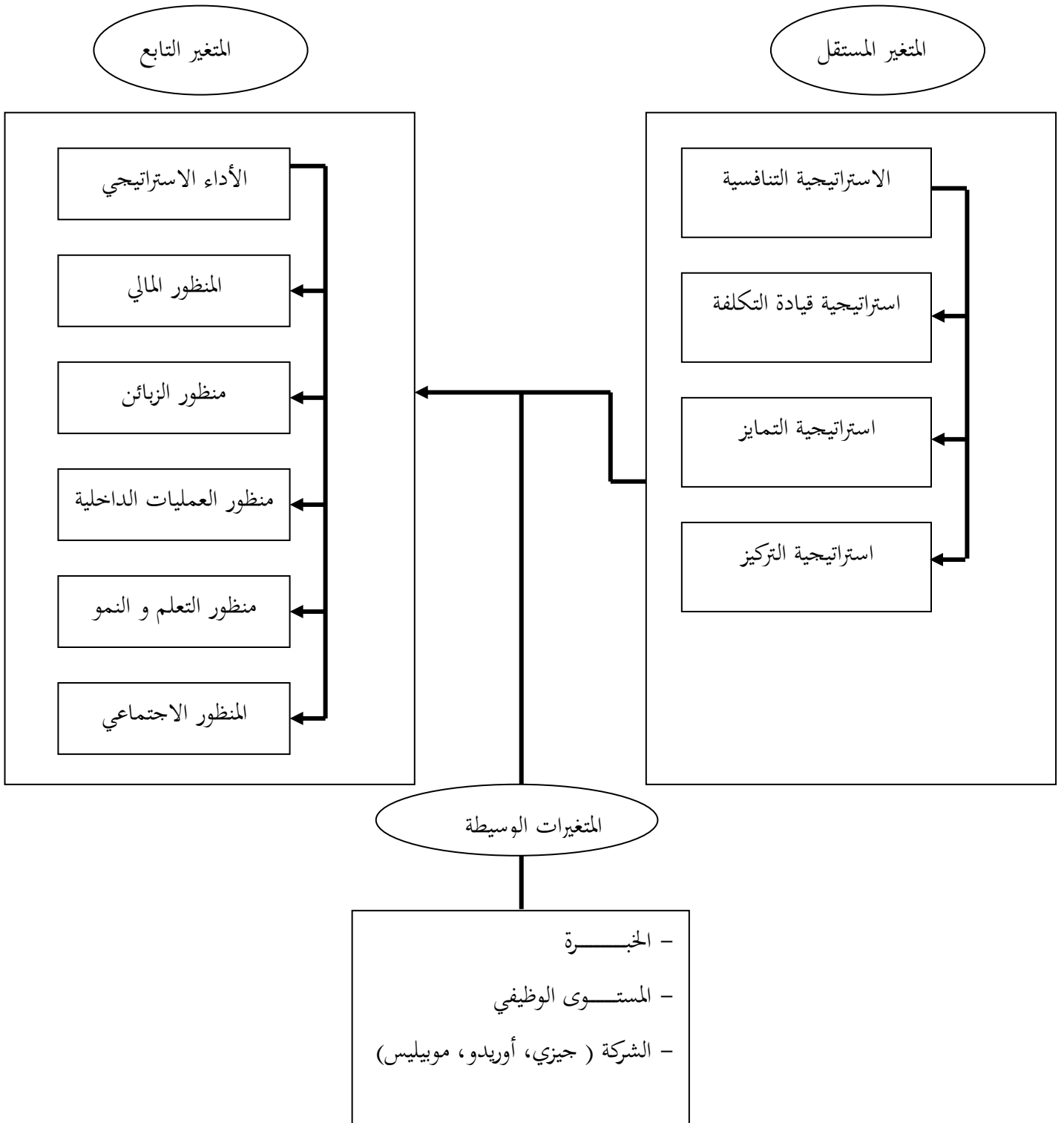
أنموذج الدراسة:

بناء على مضمون مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها، واعتمادا على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم تصميم أنموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيرا عن الحلول التي يفترضها الباحث للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل(1) الأنموذج المستخدم في هذه الدراسة للمتغيرات المستقلة بأبعاده الثلاث والمغير التابع بأبعاده الخمسة:

المتغير المستقل : وقد تم اعتماد ثلاث استراتيجيات تنافسية في هذه الدراسة (الاستراتيجيات العامة لتنافس لبورتر) وهي : استراتيجية قيادة التكلفة ، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز؛

المتغير التابع : ويضم إبعاد الأداء الاستراتيجي (أبعاد متغيرات بطاقة الأداء المتوازن) وهي: المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو إضافة إلى مقياس آخر اعتماده بناء على دراسات سابقة هو: الأداء الاجتماعي أو المسؤولية الاجتماعية .

الشكل (1) : أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

فرضيات الدراسة:

انسجاما مع أهداف ومشكلة الدراسة، فقد تم صياغة فرضيتان رئيسيتان تفرعت منهما فرضيات فرعية لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وتمثل فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي.

وينشق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في المنظور المالي؛

- الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في منظور الزبون؛

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية؛

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو؛

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي؛

- الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يختلف أثر للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية

($\alpha < 0.05$) باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

وينشق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية

($\alpha < 0.05$) باختلاف الخبرة للمبحوثين؛

– الفرضية الفرعية الثانية :

لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) باختلاف المستوى الوظيفي للمبحوثين؛

– الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) باختلاف الشركة (موييليس، جيزي، أوريدو) للمبحوثين.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

1. الاستراتيجية (**Strategy**): تشير إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المؤسسة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء؛

2. الاستراتيجية التنافسية (**Competitive Strategy**): تشير إلى تطوير الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها وحدة أو وحدات الأعمال الاستراتيجية في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه؛

– استراتيجية قيادة التكلفة: (**Cost leadership strategy**): هي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال قدرتها على ضبط وترشيد التكاليف، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها على الاحتفاظ على المواصفات المتوقعة من الزبون؛

– استراتيجية التمايز (**Differentiation Strategy**): هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة، من خلالها يدرك الزبون وكذلك المنافس أن المؤسسة تقدم شيئاً فريداً يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو ما يرتبط بالعلامة التجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك وسلوك الزبون؛

– استراتيجية التركيز (**Focus Strategy**): هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من توجيه جهودها لخدمة قطاع سوقي مستهدف لتكون أكثر كفاءة وقدرة أكبر مما تقدمه المؤسسات المنافسة التي تنافس نحو أكثر اتساعاً.

3. الأداء الاستراتيجي (**Strategic Performance**): يضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية

التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين متطلبات وأهداف البقاء والنمو في الأجل القصير والطويل؛

4. بطاقة الأداء المتوازن (**Balanced Scordard**): توفر مجموعة من المقاييس تمكن من إعطاء

نظرة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة فبالنسبة للمقاييس المالية فهي موجهة لإصلاح أو تغيير نتائج الأعمال التي

تمت بالفعل، أما بالنسبة للمقاييس غير المالية فهي مقاييس قيادية وإرشادية موجهة لقياس أداء المؤسسة من

وجهة نظر (الزبون، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)، وبهذا تحقيق بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين المقاييس

المالية وغير المالية؛

- المنظور المالي (**Financial Perspective**): ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق

الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية مؤسسة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات

التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؛

- منظور الزبائن (**Customer Perspective**): يحتوي على أهداف تتعلق بإرضاء الزبائن مثل تحقيق

رغبات الزبائن عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى الزبائن، تحسين الخدمة - أسلوب البيع

-، زيادة المعرفة بمنتجات المؤسسة؛

- منظور العمليات الداخلية (**Intemal Process Perpctive**): ويقصد به جميع الأنشطة

والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تتم من خلالها مقابلة حاجات

الزبائن وغايات وأهداف المالكين؛

- منظور التعلم والنمو (**Learning and Growth Perpctive**): يشكل النمو والتعلم

الأساس المهم في نجاح أي مؤسسة وخاصة المؤسسة التي تركز على المعرفة، فقدرة المؤسسة على التطوير

والتحسين والتعلم يرتبط بشكل مباشر بقيمة المؤسسة؛

- المنظور الاجتماعي (**Social Perpctive**): يركز هذا المنظور على تطوير المجتمع والاهتمام

بمتطلباته.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات التي تناولت الاستراتيجية التنافسية و الميزة التنافسية و الأداء الاستراتيجي، وبطاقة الأداء المتوازن، والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، بالإضافة إلى أوجه الاختلاف و الاختلاف مع الدراسات الحالية، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات وفق الآتي:

أ.الدراسات العربية:

1. دراسة إلهام ومحمد(2009):⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قدرة المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم على تحقيق البقاء والنمو، وقد وضعا نموذجاً افتراضياً للدراسة تضمن النموذج متغيراته الكلية وفقاً لعملية تنازلية تبدأ بالاستراتيجيات التسويقية التنافسية بوصفه متغيراً مستقلاً والبقاء والنمو بوصفه متغيراً تابعاً، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على المسح الشامل لمجتمع الدراسة والمتمثل في(331) مصنعا في محافظة عمان و(52) في محافظة اربد، في قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة وقطاع الصناعات الغذائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر الكل من تبني المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم ل (المفهوم التسويقي، خصائص الريادة التسويقية تضم المعلومات التسويقية، التخطيط الاستراتيجي للتسويق والاستراتيجيات التسويقية التنافسية)، في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء والنمو، إلا أنه لا يوجد هناك أي تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية التركيز على قطاع سوق محدد في قدرة هذه المشاريع على تحقيق البقاء والنمو؛

2. دراسة هلاي (2009):⁽²⁾ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية راسخة غير قابلة للتقليد والمحاكاة والمتمثلة في الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة السريعة حيث يمكن من خلال هذه العناصر فهم و تفسير كل أشكال التميز، والتي تشكل أيضا الأبعاد الرئيسية كالأداء في المؤسسة. كما تناولت الدراسة كذلك مدى دور الميزة التنافسية في خلق القيمة للمؤسسة، حيث تم دراسة الشراكة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس) التي تنتمي إلى قطاع الاتصالات اللاسلكية، هذا القطاع يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطور الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة؛

(1) : إلهام فخري طمليه، و محمد عصام المصري، " أثر الاستراتيجيات التسويقية التنافسية على قدر المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم في الأردن على تحقيق البقاء و النمو"، مجلة دراسات للعلوم الادارية، الجامعة الاردنية، المجلد(36)، العدد(01)، 2009.

(2) : هلاي الوليد، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية دورها في خلق القيمة : دراسة حالة الشراكة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.

3. دراسة الغالي وادريس (2009):⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الاتجاه الاستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية) في الأداء التنظيمي (الأداء المالي، الأداء العملي) في المصارف التجارية الأردنية العاملة في السوق الأردنية و البالغ عددها (18) مصرفاً. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي للبنك والأداء المالي والعملي، كما أوصت الدراسة ضرورة إدراك مديري البنوك بأهمية الاتجاه الاستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي للبنك من خلال الأداء المالي والعملي في الوقت الحاضر والمستقبل؛

4. دراسة الختاتنة والسعيدة (2009):⁽²⁾ جاءت هذه الدراسة للتحقق من مستويات إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس تمييز المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء ولأهمية تطبيق نموذج البطاقة ككل. وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تبني مديري هذه الشركات لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة ككل والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية الربط بين الخطط والأهداف الاستراتيجية للشركة ومقاييس الأداء أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الاستراتيجي؛

5. دراسة الطراونة وآخرون (2009):⁽³⁾ هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الربط بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة، وخلق التكامل منظومة العلاقة بينهما باعتبارهما من أكثر النماذج المعاصرة استخداماً في تقييم الأداء الاستراتيجي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم مراجعة القواعد المالية لـ (185) مشروعاً صغيراً ومتوسطاً والفترة (2004 - 2006) إلى جانب تطوير الاستبانة لقياس أبعاد نموذج الأداء المتوازن والوعي بمعيار القيمة الاقتصادية المضافة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛

(1) : طاهر محسن منصور، و وائل محمد صبحي إدريس، " دراسة في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص: 75].

(2) : وحيد عثمان الختاتنة، ومنصور ابراهيم السعيدة، " مستوى ادراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الاهداف المتوازنة في تقييم الأداء"، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد(05) ، العدد(01)، 2009.

(3) : محمد الطراونة وآخرون ، " تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن و معيار القيمة الاقتصادية المضافة و أثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة"، "دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد(13)، العدد(01)، ص ص:

6. دراسة أكرم وحكمت (2006):⁽¹⁾ حاول فيها الباحثان تحديد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية العراقية، وقد وضع نموذجا افتراضيا للدراسة تضمن النموذج متغيراته الكلية وفقا لعملية تنازلية تبدأ بأبعاد الأسبقيات التنافسية بوصفه متغيرا مستقلا والأداء الاستراتيجي بوصفه متغيرا تابعا. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الشركات عينة الدراسة تميل إلى السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد السعر التنافسي على المستويين المحلي والعالمي، واعتماد مرونة عالية في العمليات الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن. كما أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء الاستراتيجي؛

7. دراسة بلال (2005):⁽²⁾ ركزت هذه الدراسة على تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة (الابداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادرة)، وتحسين الأداء لشركات الاتصال؛

8. دراسة عوض (2005):⁽³⁾ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية العامة و الميزة التنافسية السعريّة في عدد من الشركات الصناعية العاملة في اليمن، ولتحقيق ذلك صمم الباحث استمارة استبانة لمعرفة مدى ممارسة الإدارة العليا للشركات الصناعية المبحوثة لبعض تطبيقات الادارة الاستراتيجية وذلك في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توجهها للشركات الصناعية المبحوثة إلى اعتماد بعض من متغيرات استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة والتميز وبمستوى متماثل على حد كبير، وهناك علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تبني الشركات المبحوثة لاستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة واستراتيجية التميز من ناحية وبين الميزة التنافسية السعريّة وغير السعريّة؛

(1): أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية و الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى". المجلة العربية للإدارة، مجلد(26)، العدد(01)، يونيو 2006 ص ص : 65-99

(2): بلال خلف السكارنة، "استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الأداء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

(3): عوض محمد باشرجيل، "الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة عدن"، مجلة الباحث الجامعي، العدد (08)، اليمن ، 2005.

9. دراسة ذياب (2004):⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية، وما يستدعيه الأمر من هذه الشركات الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة هو أن غالبية شركات الأدوية الفلسطينية تميل إلى اعتماد متغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا، وإن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بشكل أو بآخر بجميع مصادر الميزة التنافسية غير السعرية؛

10. دراسة مهدي (2003):⁽²⁾ اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تأمين ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الأدوية الأردنية هي الجودة، والمرونة، والزمن على التوالي، ومن أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها شركات إنتاج الأدوية هي التمايز، وقيادة التكلفة.

ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Tavityaman et al ، 2012) " أثر الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي على أداء الفندق":⁽³⁾ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي على أداء الفندق، وكشف ما إذا كان الهيكل التنظيمي يتميز بالأثر أو الدور المعدل على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وأداء الفندق. استعملت هذه الدراسة بحث سببي ووصفي لتحديد العلاقة السببية بين الاستراتيجيات التنافسية والهيكل التنظيمي وأداء الفندق الذي يقوم على الدراسات السابقة. تم استعمال الاستبانة كأداة للدراسة ، تمثلت عينة الدراسة في أصحاب فندق في الولايات المتحدة والمسيريون المنفذون حيث يريدون الإلكتروني موجود في قاعدة البيانات العمومية، وتم تنفيذ استقصاء التعداد وتم إرسال الرسائل الإلكترونية لكل أصحاب الفندق المدرجون في قاعدة البيانات. تشير النتائج أن استراتيجية الموارد البشرية التنافسية لها تأثير مباشر على الأداء

(1) ذياب جزار، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (03)، 2004.

(2) مهدي صلاح الدين جميل عثمان، " أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و العلوم الادارية، جامعة اليرموك، اردن ، الأردن، 2003.

(3) Tavityaman. P and Zhany.H. Q and Qu.H, " The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance "، **International Journal of contemporary Hospitality Management**, Vol (24), Issue (01), pp ; 140- 159.

السلوكي للفندق واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات التنافسية لها تأثير مباشر على الأداء المالي للفندق، كما أن الهيكل التنظيمي له تأثير معدل على العلاقة بين الاستراتيجيات والأداء السلوكي والنتيجة مشابهة لما توصل إليه (Jogaratman Tse and Tarigan)، لكن نتائج الدراسة الحالية تبين أن الهيكل التنظيمي ليس له أي تأثير على العلاقة بين استراتيجية صورة العلامة التجارية والأداء السلوكي للفندق وليس لها تأثير كذلك على العلاقة بين الأداء المالي للفندق وصورته التنافسية للعلامة التجارية والموارد البشرية أو استراتيجية تكنولوجيا المعلومات؛

2. دراسة (Nadakumar et al, 2010): " استراتيجيات الأعمال والأداء: التأثير المعدل للبيئة والهيكل":⁽¹⁾ هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التأثير المعدل لكل من البيئة الخارجية والهيكل التنظيمي على العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء التنظيمي، حيث ركزت الدراسة على المؤسسات الصناعية في المملكة المتحدة التي تنتمي للسلك الكهربائي والميكانيكي والهندسي: تمثلت عينة الدراسة في المسؤولين التنفيذيين (CEO) حيث استعملت كل المقاييس الموضوعية والذاتية لتقييم الأداء. تشير النتائج أن ديناميكية البيئة والفعل العدواني يمثلان معدلان في العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء التنافسي، ففي بيئات العداوة المرتفعة تتحقق استراتيجية التمايز التي تؤدي إلى أداء أحسن مقارنة مع المنافسين، وفي البيئة الديناميكية العالية استراتيجية قيادة التكلفة، وفي البيئة الديناميكية المنخفضة استراتيجية التمايز التي تساعد أكثر في تحسين الأداء المالي. يعدل الهيكل التنظيمي علاقة كل نوع استراتيجي مع العائد على الأصول في حالة العائد على المبيعات، وجد الأثر المعدل للهيكل التنظيمي فقط علاقته مع استراتيجية قيادة التكلفة، ويساعد الهيكل الميكانيكي على تحسين الأداء المالي للمنظمات بتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمايز؛

3. دراسة (Grigoroudis et al ,2010) : " قياس الأداء الاستراتيجي في مؤسسة الاعتناء بالصحة: مدخل متعدد لمعيار قائم على بطاقة الأداء المتوازن":⁽²⁾ تركز منهجية بطاقة الأداء المتوازن على أهم المسائل الحاسمة لمؤسسات الأعمال المعاصرة : القياس الفعال لأداء المؤسسة وتقييم التنفيذ الناجح لاستراتيجية المؤسسة على الرغم من ارتفاع اعتماد منهجية بطاقة الأداء المتوازن من قبل مؤسسات متعدد الأعمال خلال العقد الأخير، تهتم حالات دراسية محدودة بالمؤسسات غير الربحية مثل القطاع العام، المؤسسات التعليمية،

(1) Nandakumar,M.K et al ,”Business – level strategy and performance: the moderating effect of environment and structure “ , **Management Decision**,Vol (48), Iss (06), 2010; pp:907-936.

(2) Grigoroudis,E et al , “ Strategic performance measurement in a healthcare organization : A multiple criteria approach based on balanced scorecard “ , **Omega Journal**, Vol (40), 2012 , pp: 104- 119.the international journal of management science).

مؤسسات العناية بالصحة.... الخ. يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تقديم تطور نظام قياس الأداء لمؤسسات العناية بالصحة العامة في مجال منهجية بطاقة الأداء المتوازن، يهتم المنهج المقترح بالصفات المميزة للقطاع المذكور أعلاه (افتقاد المنافسة، الطابع الاجتماعي للمؤسسات). يتضمن نظام القياس المقترح أهم مؤشرات الأداء المالي وكذلك مؤشرات الأداء غير المالي القادرة على دراسة جودة الخدمات المقدمة، واكتفاء الزبائن الداخليين والخارجيين ونظام التحسن الذاتي للمؤسسة وقدرة المؤسسة على التكيف والتغير حيث تلعب هذه المؤشرات دور مؤشرات الأداء الرئيسية في مجال منهجية بطاقة الأداء المتوازن، يتمحور التحليل المعروض على منهج التحليل المكتف لقرار المعيار، حيث تستعمل طريقة اكتشاف الوظائف الهامة من البيانات المبهمة (UTASAR) من أجل جمع الأداء الهامشي لمؤشرات الأداء الرئيسية Key Performanee KPIS Indicators)، يمكن لهذا المنهج أن يأخذ بعين الاعتبار أفضليات تسيير المؤسسات بعين الاعتبار فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، تعود أهم نتائج المنهج المقترح في تقييم الأهداف الإجمالية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالية، الزبون ، العمليات الداخلية، الإبداع والتعلم)، ويمكن لهذه النتائج أن تساعد المؤسسة على تقييم مراجعة استراتيجيتها وبصفة عامة أن تكيف منهج الإدارة المعاصرة في الحياة العملية؛

4. دراسة (Voola and O'cass ، 2010): " تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية: دور توجهات السوق المتجاوبة والمسبقة ":(¹) هدفت هذه الدراسة إلى الاستفادة من منهج تنفيذ الاستراتيجية والرأي القائم على نظرية الموارد للمؤسسة (RBV, the Resources Based View) لاستقصاء العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية(قيادة التكلفة والتمايز) وتوجه السوق المتجاوب (Responsive Market Orientation , RMO) وتوجه السوق المسبق (Proactive Market Orientation,PMO) وأداء المؤسسة، والهدف هو توضيح أن الاستراتيجيات التنافسية لها أثر ملحوظ على توجه السوق كما أن توجه السوق أيضا له أثر ملحوظ على أداء المؤسسة، قدمت الدراسة استقصاء بالبريد الإلكتروني أرسل إلى كبار المسؤولين التنفيذيين، وهو الذي أنجز في (189) استقصاء مفيد. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن كلا الاستراتيجيات التنافسيات تؤثران على توجه السوق المتجاوب وتوجه السوق المسبق اللذان بدورها يؤثران على أداء المؤسسة، غير أن النتائج توضح أن استراتيجية التمايز لها تأثير كبير على توجه

(1) Voola.R and O'cass.A'cass.A, " Implementing Competitive Strategies ; The role of responsive and proactive Market orientation", **European Journal of Marketing**, vol(44), No (½), 2010,pp: 245-256.

السوق المتجاوب وتوجه السوق المسبق أكثر من استراتيجية قيادة التكلفة، وأن توجه السوق المتجاوب له تأثير أكبر على الأداء أكثر من توجه السوق المسبق؛

5. دراسة (Nandakumar et al,2009) : " استراتيجيات التنافس العامة والأداء: الدليل من الشركات الصناعية ":(1) تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء التنظيمي، وكذلك اختبار تطبيق استراتيجيات التنافس العامة ل (Porter) في شرح الاختلافات في أداء المؤسسات، حيث ركزت الدراسة على المؤسسات الصناعية في المملكة المتحدة التي تنتمي للسلك الكهربائي والميكانيكي والهندسي، تم جمع البيانات من خلال استقصاء بريدي باستعمال وسيلة الاستقصاء من (124) مؤسسة، تمثلت عينة الدراسة في جميع المسؤولين التنفيذيين، استعملت كل المقاييس الموضوعية والذاتية لتقييم الأداء. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق واحد من الاستراتيجيات المسماة قيادة التكلفة والتميز تعمل أحسن من " التوقف وسط الطريق " Stuck in the middle "، بينما المؤسسات التي ليس لها توجه استراتيجي واسع، ويتميز فريق الاستراتيجيات المتداخلة (Combination Strategies) بالأداء المنخفض مقارنة بقيادة التكاليف والتميزون فيما يخص مقاييس الأداء المالي، هذا يدعم رأي (Porter) أن جمع الاستراتيجيات ليس من المرجح أن يكون فعالا في المؤسسات، لكن استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز ليس مترابطين بشدة بمقاييس الأداء المالي التي تحدد حدود استراتيجيات التنافس العامة في شرح تماثل الأداء في المؤسسات؛

6. دراسة (Yongtao,2008) : " تنافسية المتعاقد والاستراتيجية التنافسية في هونك كونغ ":(12) تهدف هذه الدراسة إلى فهم تنافسية المتعاقدين والاستراتيجية التنافسية في مجال صناعة البناء بهونك كونغ، ويتم تطوير نموذج الاستراتيجية التنافسية النظرية لمساعدة المتعاقدين لصياغة أحسن استراتيجية في المنافسة، وتدرس تنافسية البيئة الداخلية والخارجية في صناعة البناء المحلية، التي تساعد المتعاقدين على تحديد فرصهم، وتحديداتهم ونقاط قوتهم وضعفهم في السوق المحلي، وتحدد مؤشرات التنافسية الأساسية من خلال استقصاء .وتدخل طريقة قياس التنافسية المبهمة لمساعدة تقييم تنافسية المتعاقدين، وتوفر النتائج مراجع مفيدة للمتعاقد لفهم تنافسيتهم في صناعة البناء المحلية، بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات التنافسية النموذجية المستعملة في صناعة البناء المحلية.

(1) Nandakumar.M.K et al « Generic Strategies and Performance: evience frou manufacturing firms “, **International Journal of productivity and performance and performance Management**, Vol (6O), Issue (03) , 2009; pp; 222-251.

(2) Yongtao,T ." Contractor’s Compétitiveness and Competitive Strategy in Hong Kong ", Proquest Dissertations and Theses, the Hong Kong polytechnic University, Department of Building and Real Estate,**Unpublished Doctoral Dissertation**, 2008.

وقد تم التحقق من صحة نموذج الاستراتيجية التنافسية باستعمال البيانات المجمعة من استقصاء الاستبيان الثاني. وتبين نتائج تحليل العلاقة أن البيئة التنافسية الداخلية والخارجية لها تأثيرات كبيرة على أداء المتعاقدين واختبار الاستراتيجية التنافسية، كما أن الاستراتيجيات التنافسية الفعالة ستؤدي لأداء عالي في المنافسة، وتبين نتائج التحليل العنقودي أن المتعاقدين في صناعة البناء المحلية يتخذون توجهات استراتيجية مختلفة بافتراض أدوار مختلفة مثل المفاعل، والمحلل، والمنقب والمدافع، وترتبط التنافسية والاستراتيجية التنافسية بشدة في الإدارة الاستراتيجية لأعمال البناء، وعلى المتعاقدين أن يفهموا بشكل واضح تنافسيتهم في وحدات السوق الخاصة، وأن يقوموا بصياغة استراتيجياتهم التنافسية من خلال استخدام مواردهم الداخلية وقدراتهم بشكل فعال لفهم الفرص الممكنة في البيئة الخارجية وبالتالي تحقيق أداء عالي في المنافسة؛

7. دراسة (Xiaoying et al, 2008) : " المواءمة بين أداء الأعمال واستراتيجية الأعمال ونظام

المعلومات الاستراتيجية : دراسة تجريبية في المؤسسات الصينية " :⁽¹⁾ تعتبر المواءمة بين أنظمة المعلومات واستراتيجية الأعمال مع تأثيرها من أجل فعالية أنظمة المعلومات وأداء الأعمال مسألة مهمة، واستنادا للدراسة التحليلية لخصت هذه الدراسة أهمية المواءمة الاستراتيجية لنظام المعلومات وتأثيرها على أداء الأعمال، حيث قامت هذه الدراسة بقياس استراتيجية الأعمال، استراتيجية نظام المعلومات والمواءمة الاستراتيجية لنظام المعلومات وأداء الأعمال، وقد استعمل نموذج المعادلة الهيكلية (Structural equation) لاختبار النموذج التطوري، وقد تم جمع تحاليل البيانات في استبيان يبين أن المواءمة الاستراتيجية لنظام المعلومات أفضل متبني لأداء الأعمال من استراتيجية الأعمال أو استراتيجية نظام المعلومات لوحدها، حتى لو أن استراتيجية الأعمال تستطيع أن تؤثر بشكل فعال على أداء الأعمال؛

8. دراسة (Amoako- Gryampah and Acquah, 2008) : " الاستراتيجية

الصناعية، الاستراتيجية التنافسية وأداء المؤسسة: دراسة تجريبية في بيئة اقتصادية متطورة " :⁽²⁾ تطرقت هذه الدراسة إلى العلاقة بين الاستراتيجية الصناعية والاستراتيجية التنافسية وتأثيرها في أداء المؤسسة، حيث قامت الدراسة باختيار تأثير الاستراتيجية الصناعية على الاستراتيجية التنافسية، وأيضا اختيار أثر

(1) Xiaoying.D et al , “ Business Performance, Business Strategy and Information System, Strategic Alignment : An Empirical study on Chines Firms “ , **Tsinghua Science and Technology**, Vol (13),No (03), June 2008, pp : 345- 348.

(2) Ameako-Gyampah.K and Acquah, M ;” Mamufacturing Strategy,Competitive Strategy and Firm Performance : An empirical study in a developing economy environment “ , **International Journal of Production Economics**, Issue (11), 2008, pp : 575-592

الاستراتيجية الصناعية والاستراتيجية التنافسية على أداء المؤسسة لدى المؤسسات الصناعية في غانا. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية قوية بين الاستراتيجية التنافسية والاستراتيجية الصناعية الخاصة بالتكلفة والتوزيع والمرونة والنوعية، فالنتائج تشير إلى أن النوعية هي العنصر الاستراتيجي الوحيد الذي يؤثر على الأداء، كما أظهرت النتائج إلى أنه بالرغم من أن الاستراتيجية التنافسية لا تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة إلا أنها تؤثر بطريقة غير مباشرة من خلال النوعية لذلك سواء اختارت الشركة اتباع استراتيجية التكلفة أو التمايز فإن النوعية تعطي الفوائد الكبيرة للمؤسسة؛

9. دراسة (Prajogo , 2007) : " العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وجودة المنتج " :⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الفرض الاستراتيجي الضمني لجودة الأداء، وبالخصوص البحث في التأثير الفردي لكل من استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة التكلفة إضافة إلى تأثير تفاعلها في جودة الأداء. استعملت الدراسة بيانات تم جمعها من (102) مسير لمؤسسات صناعية استرالية، وقد استعمل تحليل الانحدار المتعدد بتأثير معدل من أجل تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وجودة الأداء. تشير نتائج الدراسة إلى أنه تم توقع جودة المنتج من خلال اتباع استراتيجية التمايز لكن ليس من خلال اتباع استراتيجية قيادة التكلفة، غير أنه تم تعديل أثر التمايز على الجودة عن طريق قيادة التكلفة، بحيث كلما كانت قيادة التكلفة عالية كلما كان أثر التمايز أقوى. ساهمت نتائج الدراسة في فهم أفضل لكيفية أن الجودة يمكن أن تستعمل بشكل فعال كقاعدة من أجل تحقيق الاستراتيجيات التنافسية، وبالخصوص بدل التفاعل الإيجابي بين استراتيجيتي قيادة التكلفة والتمايز في توقع جودة الأداء بينهما، وكذلك دعم الأراء المتراكمة حول الاستراتيجيات التنافسية؛

10. دراسة (Garrigos- Simon et al , 2005) : " الاستراتيجية التنافسية والأداء في

مؤسسات الضيافة الإسبانية " :⁽²⁾ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التوجهات الاستراتيجية ومعايير الأداء المختلفة في مؤسسات الضيافة الإسبانية. استعملت الدراسة بيانات تم جمعها من (189) مؤسسة إسبانية. استخدمت هذه الدراسة نمط استراتيجية (Miles and Snow)، وتحقق مقياس الأداء باستخدام تقنية المعادلات الهيكلية تبعا لتطبيق تحليل التباين (ONOVA). تؤكد الدراسة أن الأنواع الثلاثة لاستراتيجية

(1) Prajogo ,D.I, “ The Relationship between Competitive Strategies and Product quality “, **Industrial Management and Data Systems**, Vol (107),Issue (01) , 2007, pp : 69-83

(2) Garrigos- Simon , F.I et al ; "Competitive Strategies and Firm Performance in Spanish Hospitality firms “, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol (17), Issue (01), 2005, pp: 22-38.

(Miles and Snow) (استراتيجيات المنقبون، والمدافعون، والمحللون) من المرجح أن تنفذ جيدا، وعلى العكس ترتبط استراتيجية المستجيبون مع الأداء الضعيف.

◀ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مجال قياس أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال الجزائرية؛
2. أجريت الدراسة على قطاع الاتصالات في الجزائر الذي يعتبر من القطاعات الحساسة ويتميز بالتحديث المستمر؛
3. قامت الدراسة بالتعرف الى مستوى فروق التطبيق وفق متغيرات (الخبرة، المستوى الوظيفي والشركة) لأثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛
4. استطاعت الدراسة جمع خمس متغيرات لقياس الأداء الاستراتيجي منظور (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو والمنظور الإجتماعي)؛
5. اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، بسبب الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية؛
6. استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في اثناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة، وفي التعقيب على النتائج التي سوف تكشف عنها الدراسة الحالية.

منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها وهي الكشف عن دور الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي (Analytical Descriptive Design) من أجل وصف واقع الاستراتيجية التنافسية والتعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي، ودراسة تأثير الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي وذلك عن طريق اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليلها والوصول إلى استنتاجات.

مكونات الدراسة:

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول:

- **الفصل الأول:** تناول مدخل مفاهيمي لاستراتيجية المؤسسة والميزة التنافسية، حيث اشتمل على ثلاث مباحث، تناول **المبحث الأول:** مدخل إلى استراتيجية المؤسسة وأدواتها، **المبحث الثاني:** تناول مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية، **المبحث الثالث:** تناول تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة؛
- **الفصل الثاني:** تناول الاستراتيجية التنافسية ومقاربات الميزة التنافسية، حيث اشتمل على خمسة مباحث، **المبحث الأول:** تناول تحليل المنافسين كمدخل لبناء الاستراتيجية التنافسية، **المبحث الثاني:** تناول استراتيجية قيادة التكلفة كخيار لمواجهة المنافسين، **المبحث الثالث:** تناول استراتيجية التمايز كخيار لمواجهة المنافسين، **المبحث الرابع:** تناول استراتيجية التركيز كخيار لمواجهة المنافسين، وأخيرا **المبحث الخامس:** تناول مقاربات الميزة التنافسية؛
- **الفصل الثالث:** تناول هذا الفصل الأداء الاستراتيجي وعلاقته بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، حيث اشتمل على ثلاث مباحث، تناول **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي، **المبحث الثاني:** تناول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي، **المبحث الثالث:** تناول تحسين الأداء الاستراتيجي في إطار تطبيق الاستراتيجية التنافسية؛
- **الفصل الرابع:** تناول هذا الفصل تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، حيث اشتمل على ثلاث مباحث، تناول **المبحث الأول:** واقع قطاع الاتصالات في الجزائر، **المبحث الثاني:** تناول تقديم عام لشركات الاتصالات في الجزائر، **المبحث الثالث:** تناول البيئة التنافسية لشركات الاتصالات في الجزائر؛
- **الفصل الخامس:** تناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، حيث اشتمل على ثلاث مباحث، تناول **المبحث الأول:** منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)، **المبحث الثاني:** تناول جودة أداة الدراسة، **المبحث الثالث:** تناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي لاستراتيجية المؤسسة والميزة
التنافسية

تمهيد:

بدأ الاهتمام بمفهوم الاستراتيجية في إطار حقل الادارة الإستراتيجية في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، وذلك لانتقال منظمات الأعمال من بيئة مستقرة نسبيا إلى بيئة متغيرة بشكل مستمر، وتتسم بندرة الموارد، مما استدعى منها ضرورة استعمالها للاستراتيجية للتعامل مع هذه البيئة للبقاء فيه، حيث فرض على المنظمات السعي بشكل فاعل لكي تبقى في الوجود، وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لن يتحقق بشكل سهل ويسير، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقاتة ذلك وحتى تحقق أهدافها المطلوبة، فإنه يستوجب أن تملك ميزة تنافسية تعبر من خلالها تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في تلك الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي اعتباريا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في الوقت، فكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

✓ **المبحث الأول:** مدخل إلى استراتيجية المؤسسة وأدواتها.

✓ **المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

✓ **المبحث الثالث:** تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: مدخل إلى استراتيجية المؤسسة وأدواتها

اختلفت الحقائق فيما يتعلق بمضمون الاستراتيجية على وفق ما ينظر إليها في هذا الحقل الميداني أو المعرفي أو ذاك من جهة، ومعرفة بداية نشأتها من جهة أخرى، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظر المفكرين والكتاب والباحثين حول ما تعنيه لهم الاستراتيجية، وكيف يصورونها كحالة تستحق الدراسة والتأمل، لتشكّل حقلاً معرفياً مستقلاً، بعد أن كانت مجرد بادرة فكرية تصورية، ولكي نستطيع أن نلمّ بإيجاز حول ما ينبغي أن نعرف عنها لا بد من الإشارة إلى مفهوم الاستراتيجية، ومراحل صياغتها، ومستوياتها المختلفة، وأخيراً أهم الأدوات المستعملة في التحليل الاستراتيجي لنشاط المؤسسة:

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

أضحت الاستراتيجية من أكثر المواضيع انتشاراً في المجال الأكاديمي في الوقت الحاضر، فقد اجتذبت اهتمام عدد من كتاب المنظمة وباحثيها لأهميتها الرئيسية في رسم مساراتها المستقبلية، حيث توصل كتاب وباحثوا المنظمة إلى عدد من المفاهيم تحدد معالم الاستراتيجية، فكلمة استراتيجية (strategy) ترجع إلى أصل يوناني (strategica) وتعني بالخطط الحيوية المستخدمة في كل نشاط وكان في ذلك الوقت الحرب، وفي الوقت الحالي اتجه مفهوم الاستراتيجية لدى منظمات الأعمال إلى أنها عملية تحديد رسالة أو غاية المؤسسة وأهدافها واتخاذ القرارات الفعالة، وتتضمن عملية إدارة الاستراتيجية تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات مع تحليل البيئة الداخلية أي موارد المؤسسة المادية والبشرية لتحديد نقاط القوة والضعف، وعلى ضوء ذلك يجري تصميم استراتيجيات وظائف المنظمة من تسويق وإنتاج، وموارد بشرية ومالية، وبحث وتطوير، ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات أو الخطط وتقييم النتائج، ومن بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر:

أ. " مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد المؤسسة على تحقيق المسار الذي تختاره والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية " (1)؛

ب. " خطة موحدة متكاملة وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي يتم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة " (2)؛

(1) : سامح عبد المطلب عامر، " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 44.
 (2) : Jack, R. L and Glueck, F. W. N. : " **Strategic and Business Policy management** ", MC Grew Hill, 1988, P : 11.

- ت. " مجموعة من القرارات والتي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وبالتالي تحقيق التوافق فيما بينهما " (1)؛
- ث. " تخصيص للموارد يلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها ويجعل من الاستجابة لانتظار أصحاب المصالح والحصول على ميزة تنافسية " (2)؛
- ج. " الإطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة أو الشركة أغراضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانیه من مساوئ " (3)؛
- ح. " الأداة التي تحدد خطوات السير وحركة المنظمة في جميع مجالات العمل، وذلك في صورة مشروعات ومهام محددة وفق ترتيبات وجداول زمنية محسوبة بدقة " (4)؛
- خ. " خطط وأفعال ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة نحو إتمام الغايات والأهداف المنظمة " (5)؛
- ع. " توجه المنظمة ونطاقها الكلي بعيد الأمد، بما يضمن توافق مواردها مع تغيرات البيئة وبخاصة في أسواقها وزبائناتها أو عملائها إضافة إلى مقابلة توقعات المساهمين. " (6)
- باستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت جوانب متعددة في وصف وتشخيص الإستراتيجية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المؤسسة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:
- ركزت التعاريف السابقة على مجمل القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات وفرص البيئة الخارجية مع محددات وقوة الوضع الداخلي للمؤسسة؛
 - ركزت التعاريف السابقة على قرارات الأعمال التي توجه المؤسسة لتحقيق أهدافها؛
 - ركزت التعاريف السابقة على اهتمام المؤسسة بالأهداف بعيدة المدى وطرق متابعتها.

(1): جمال داود أبو دولة، ورياض أحمد طهماز، " واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية "، مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص: 1969 (ص ص 1965-2003).

(2): Johnson, G et al, « **Strategique** », Pearson, 8^{eme} edition, 2001, Paris, P: 06.

(3): نعيم إبراهيم الظاهر، " الإدارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات "، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 22.

(4): عثمان غنيم، " التخطيط : أسس ومبادئ عامة "، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 37.

(5): Montonari et al, " **Strategic Management: A choice Approach** ", Chicago, U S A, 1990, p: 114.

(6): Johnson, G and Scholes, K, " **Exploring Corporate Strategy: text & Cases**", New york, USA, 1993, p:10.

رغم اختلاف تعريف الاستراتيجية، إلا أنها باختصار تشير إلى مجموعة من الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المؤسسة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء.

المطلب الثاني: مراحل صياغة الاستراتيجية ومستوياتها

الاستراتيجية وسيلة لا بد منها لأية مؤسسة من تحقيق أهدافها، ولهذا تسهر الإدارة العليا فيها على صياغة الاستراتيجية المناسبة لها عند مختلف مستوياتها.

1. مراحل صياغة الاستراتيجية:

أجمع الكثير من كتاب الإدارة أن الإجراءات والخطوات الرسمية التي يتألف منها النموذج الرسمي للإدارة الاستراتيجية تتألف من المراحل الآتية:⁽¹⁾

المرحلة الأولى: وهي مرحلة صياغة الاستراتيجية (أو التخطيط الاستراتيجي) وتشمل:

- 1_ وضع رسالة المنظمة، وتحديد وتعريف مجال العمل، وتحديد الأهداف طويلة الأجل؛
- 2_ مسح البيئة الخارجية العامة والخاصة بالصناعة، وتحديد الفرص والتهديدات؛
- 3_ مسح البيئة الداخلية الخاصة بتحليل إمكانات المنشأة، وأدائها الحالي، ونقاط القوة والضعف؛
- 4_ وضع الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال والوحدات الوظيفية؛
- 5_ وضع السياسات والبرامج المتكاملة.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة التطبيق الاستراتيجي، وتشمل: تحديد مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي للتطبيق

الاستراتيجي، ومدى توافر المهارات القيادية والبشرية، ومدى ملاءمة السياسات الوظيفية للمؤسسة؛

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الرقابة الاستراتيجية، وتشمل: تحديد معايير قياس الأداء؛ خاصة بالنسبة لمراكز

الأداء الحرجة، ثم قياس الأداء وتحديد الانحرافات، واتخاذ القرارات الصحيحة.

⁽¹⁾: ناديا حبيب أيوب، " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية وعلاقتها بقدرة المنشأة "، مجلة الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد (03)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، نوفمبر 1997، ص: 431. (ص ص: 423-482).

2. مستويات الاستراتيجية في المؤسسة:

تهتم الإدارة الاستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه نحو تحقيق هدف رئيسي وهو: تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء. وتوضع الإدارة الاستراتيجية في ثلاث مستويات، يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى، وهذه المستويات الثلاثة هي: (1)

أ. **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة (Corporate Strategies):** ويوضع في هذا المستوى الاستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل، وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمنظمة ككل، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة ككل في اتخاذ قرارات استراتيجية عامة مثل: الاندماج والمشروعات المشتركة وتغيير نوع النشاط الرئيسي للمنظمة، أو الدخول في نشاط جديد تماما أو الانكماش وتصفية أحد الأنشطة أو تصفية المنظمة ككل، وتمتيز الاستراتيجيات على هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة الأجل؛ يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على المنظمة؛

ب. **استراتيجيات وحدات الأعمال (Business Units Strategies):** يظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة استراتيجية قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الاستراتيجية الأخرى للمنظمة، ويشترك في وضع هذه الاستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، والقرارات الاستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات، وفتح منافذ توزيع جديدة، مع بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء؛

ت. **الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategic):** توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد باستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وبالاسترشاد بالاستراتيجية الكلية إذا لم يكن بالمنظمة وحدات استراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد (Single Business)، ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل، ويشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي

(1): محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص: 18-

في وضع تصور لهذه الاستراتيجيات، وتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين، والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، وطرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

وتعتمد الاستراتيجيات (الكلية، والأعمال، والوظيفية) على بعضها البعض، وهي غير مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها مرتبطة معا بشكل وثيق، وعندما تصاغ الاستراتيجية يُقَيّد المستوى الكلي مستوى الأعمال الذي يقيد بالمقابل المستوى الوظيفي، ومن خلال مرحلة صياغة الاستراتيجية يستخدم المستوى الحالي أداء مستوى الأعمال (التغذية العكسية) كمدخلات لتشخيصها، وبشكل متشابه يشكل تقسيمات المستوى الوظيفي مدخلات حاسمة لصياغة استراتيجية الأعمال.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي لنشاط المؤسسة

هناك العديد من الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، ومن أجل قيام الإدارة بذلك فإنها تستعين بعدد من الأدوات منها سلسلة القيمة، منحى الخبرة، ودورة حياة المنتج.

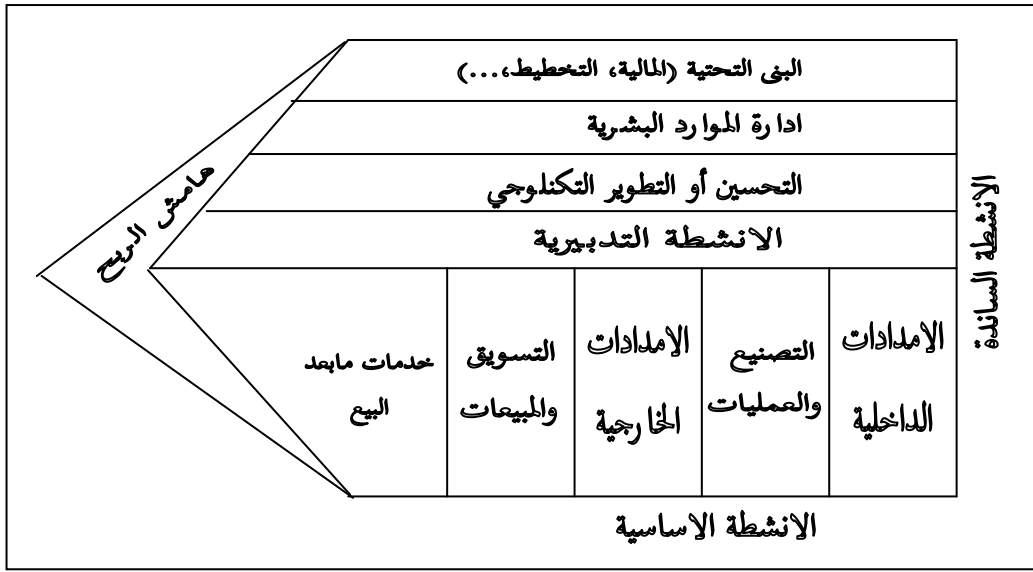
1- سلسلة القيمة: (Value-Chain) : طرح (Porter) نموذج المسمى سلسلة القيمة لتأشير الطرق التي يمكن إلى أن تعتمد المنظمة في إرضاء الزبون وتحقيق قيمة له، إذ إنه لكل منظمة أنشطة مختلفة تسعى لدعم منتجها في السوق وبقية مرتفعة لتحقيق رضا الزبون، وسلسلة القيمة يمكن توضيحها بالشكل (1) والتي تتمثل بعملية تحليل لتلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة في نوعين هما:⁽¹⁾

أ. الأنشطة الأساسية: وهي تلك الأنشطة التي تنصب نحو جلب واستلام المواد لغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج والتسويق وتقديم الخدمة الساندة لمجمل تلك العمليات؛
ب. الأنشطة الساندة: وهي مجموعة الأنشطة الموجودة في سلسلة القيمة والداعمة للأنشطة الأساسية في المنظمة ذات خصوصية بمجال الصناعة التي تعمل بها.

إن نجاح المنظمة لا يتوقف على كيف يعمل كل قسم، بل في كيف تكون الأنشطة الخاصة بالأقسام متعاونة ومشاركة بعضها مع البعض الآخر لبلوغ أهداف المنظمة ككل، وبما يعظم من قيمة منافع التي تحققها المنظمة من جانب وقيمتها لدى المستهلك من الجانب الآخر.

⁽¹⁾: ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 99-104.

الشكل رقم (1-1): سلسلة القيمة لبوتر (Porter)



المصدر: ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 10

2. **منحنى الخبرة:** إن هذا المنحنى يفترض أنه كلما تصاعدت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فإن التكلفة الخاصة بوحدة أنشطة الإنتاج والتسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين (20-30%)، وتتحقق بذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة (06) عوامل أساسية:⁽¹⁾

- ✓ تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير؛
- ✓ زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعليم)؛
- ✓ تحسين العملية الإنتاجية ذاتها؛
- ✓ الوصول إلى تنميط المنتج؛
- ✓ الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج؛
- ✓ تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

إذا أرادت المنظمة أن تستفيد بأثر منحنى الخبرة فإن ذلك يعني لها ضرورة اتباع تلك الاستراتيجية التي تؤدي إلى حصولها واحتفاظها بخطة كبيرة من السوق، وينبغي الإشارة هنا أن تحقيق المنظمة لحصة كبيرة في السوق لا يعني لها بالضرورة أن تتعامل المنظمة مع السوق ككل دون تقسيمه إلى قطاعات سوقية، فالمنظمة تستطيع أن

⁽¹⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص: 261.

تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات المحدودة، ثم تتعامل مع هذه القطاعات بحيث تتمكن منها، وتوفيق في الدفاع عنها أمام المنافسين، ومن ثم تستطيع أن تحقق حصة كبيرة في السوق من خلال هذا التقييم. وتؤكد نتائج بعض الدراسات إلى أن مضاعفة الخبرة يترتب عليها تخفيض تكلفة الإنتاج والتسويق بمعدل (30%) تقريبا، وبالتالي فإن النصيحة الاستراتيجية هنا تقدم بالنص التالي: التركيز على ذلك النشاط أو تلك الأنشطة التي اكتسبت فيها المنظمة الخبرة⁽¹⁾؛

3- دورة حياة المنتج: يمر المنتج بالعديد من المراحل المتتابعة، تتميز كل واحدة منها بوتيرة مبيعات معينة وبمميزات مالية وهيكل سوقية نوعية، الشيء الذي يؤدي إلى تبني استراتيجيات مختلفة لكل مرحلة، والجدول التالي يبين تطور كل من المبيعات، الخزين، المردودية ومختلف الخصائص المالية والتجارية للمؤسسة حسب مراحل دورة حياة المنتج.

الجدول رقم (1-1): الخصائص المرتبطة بدورة حياة المنتج.

الخصائص المرتبطة بدورة حياة المنتج					
التراجع	النضج	التوسع	البحث	الدراسات	
وقف الاستثمار	تحديد الإنتاج	قدرة	إتصال القدرة	البحث	1- الاستثمار
فائض منتجات بديلة	فائض	عجز	عجز	العجز	2- التمويل
بالأسعار	منتجات مخترعة	منتجات	منتجات قديمة	ضعيفة جدا	3- المنافسة
Capacité de redéploiement	بالفعل التجاري	مماثلة	بالابتكار	غائبة	4- شكل المنافسة
	القدرة	بالكميات	القدرة		المسيطرة
	اللوجستية	القدرة المالية	التكنولوجية	القدرة على الابتكار	5- مورد أساسي
التراجع	التكيف	التطور	الإنشاء		
زوال الميزة التنافسية والبحث عن مزايا أخرى	الحفاظ على الميزة التنافسية		الإنشاء	النمو	6- الاستراتيجية
			إكتساب ميزة التنافسية		

المصدر: زينات دراجي، نعيمة غلاب، "العوامل التنافسية في التسويق"، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002، ص: 92.

⁽¹⁾ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 261.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل اهتمام المؤسسات كثيراً كونها تؤدي دوراً أساسياً في حياتها، لذا ينبغي للمؤسسات أن تفكر بصورة مستمرة بإدارة ناجحة لاستراتيجيتها تجعلها قادرة على زيادة القيمة التي تخلقها، وسيعكس هذا الاتجاه تحديد واستخدام ناجح لمزاياها التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشرات قياسها

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة أو قطاع أو دولة، إضافة إلى مؤشرات قياسها على كل مستوى.

1. مفهوم التنافسية:

إن تحديد مفهوم التنافسية مسألة في غاية الأهمية لأنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها وتفسيرها ومعوقات تطويرها، وكذلك مغزاها بالنسبة للسياسة الاقتصادية، ولكن هذا التحديد ليس بالأمر اليسير بسبب عدم وجود إطار نظري قوي ونموذج متماسك يسمح بتفسيرها وتحديدتها تحديداً علمياً دقيقاً، ونتيجة لذلك لا يزال مفهوم التنافسية وقياسها خاضعاً لمناظرات بين الباحثين والأكاديميين، تمخض عنه العديد من التعريفات والمؤشرات التي تحاول تحديد قياس واحد أو أكثر من الأوجه المتعددة للتنافسية، حيث يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت مؤسسة أو قطاع أو دولة.

أولاً: تنافسية المؤسسة: من أبرز التعاريف المتداولة مايلي:

- أ. " درجة نجاح المنظمة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المنظمات من خلال تقليل نسبة الخطأ أو العيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية الفعلية، و الاهتمام و الابتكار و نمو المبيعات "(1)؛
- ب. "المنتجات النوعية المميزة التي يمكنها أن تقدم المؤسسة وبتكلفة منخفضة مقارنة مع منافسيها المحليين والدوليين وبما يضمن تحقيق المؤسسة للربح طويل المدى وقدرتها على تعويض المشغلين بها وتوفير عائد للمالكينها "(2)؛

(1) محمد أحمد الطراونة، "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (29)، العدد (1)، الجامعة الأردنية، 2002، ص 38.

(2) أحمد بلالي، "الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ماي 2007، ص: 249 (ص ص: 245_261).

ت. " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية، وتعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دوليا " (1)؛

ث. " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين على مقاومة منافسيها" (2)؛

ح. " قدرة المؤسسة للاستلاء على حصة سوقية مهمة بمردودية و بشكل دائم " (3)؛

خ. " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بنوعية وسعر مناسبين" (4)؛

ع. " قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدد من العوامل مثل: السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها " (5)؛

و. " الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها." (6)

مما سبق يتضح تباين مفهوم تنافسية المؤسسة إلا أن معظمها يتمحور حول قدرة المؤسسة على تلبية رغبات وحاجات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى

(1) عطية صلاح سلطان، "تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 304

(2) Alouni Aoumeneur Akki , " le système d' information comptable et la cométituité des entreprises", **Seninaire international: la compétitive des entreprises economique et mutation de l'environnement, Departement de Gestion, Universite de Biskra,2002,** p :229

(3) ناصر دادي عدون، وعبد الله قويدر الواحد، " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية_ المؤسسة العمومية بالجزائر"، دار الحمادية العامة، الجزائر، 2010، ص: 11.

(4) سعيد الطراونة، " تقييم المقدرة التنافسية السعريّة: منظور كمي "، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (33)، العدد (02)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص: 229 .

(5) عثمان بن عبد الله الصالح، " تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مفتوح"، مجلة الباحث، العدد (10)، جامعة ورقلة، 2012، ص: 298

(6) الشريف بقة، وعبد الرحمن العايب، " تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة: حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية "، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 13- 14 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 1- 4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص : 9.

الأسواق الدولية، وعلى الرغم من ذلك يعتبر مفهومها عند هذا المستوى الأكثر وضوحاً والأقل تعقيداً إذا ما قورن بالمستويات الأخرى.

ثانياً: تنافسية القطاع (فرع النشاط الاقتصادي) : من بين التعاريف نذكر ما يلي :

أ. " قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"⁽¹⁾؛

ب. "مدى قدرة الصناعة على تحقيق الإنتاجية النسبية مرتفعة بالنظر إلى الصناعات المنافسة دولياً، حيث تكون الصناعة تنافسية إذا كانت عناصر الإنتاج فيها أكبر إنتاجية منها لدى الصناعات المنافسة دولياً أو مساوية لها على الأقل وكانت تكلفة الوحدة المنتجة لديها أقل من تكلفتهم أو مساوية لها على الأكثر، هذا إلى جانب تحقيق هذه الصناعة التفوق في التجارة كنتيجة لارتفاع نصيبها من إجمالي صادرات الدولة ومن إجمالي الصادرات العالمية."⁽²⁾

ثالثاً: تنافسية الدولة: من بين التعاريف المقدمة لها نذكر ما يلي :

أ. "الدرجة التي تستطيع بها الدولة في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية وفي نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقي لمواطنيها على المدى الطويل"⁽³⁾؛

" قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية مع تحقيق مستوى معيشة يزداد ارتفاعاً واستدامة على المدى الطويل"⁽⁴⁾؛

ت. "مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تهدف إلى تحديد مستوى الإنتاجية لبلد ما ومن ثمة تحديد مستوى مستدام من الازدهار والاستقرار الاقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين"⁽⁵⁾؛

⁽¹⁾: كمال رزق، وفارس مسدور، " مفهوم التنافسية "، الملتقى الدولي الأول حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002م، كلية الحقوق، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، ص: 105.

⁽²⁾: أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص: 24. 5.

⁽³⁾: بلقاسم أحمد، " المنافسة والتنافسية- الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي: حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2010، ص: 5.

⁽⁴⁾: عادل رزق، " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص: 366.

⁽⁵⁾: عثمان بن عبد الله الصالح، مرجع سبق ذكره، ص: 298.

ث. " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"⁽¹⁾؛

ج. " قدرة دولة ما على إنتاج سلع وخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع."⁽²⁾

مما سبق يمكن القول أن المستويات الثلاثة المذكورة سابقا للتنافسية (المؤسسة، القطاع، الدولة) هي تكاملية بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية في ظل غياب مؤسسات ذات قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن الأنشطة الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي.

ثانيا: مؤشرات قياس التنافسية

حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تطور مؤشرات مختلفة لقياس التنافسية، ولما اختلفت الآراء حول إيجاد تعريف محدد ودقيق لمصطلح التنافسية فقد تباينت الآراء أيضا حول إيجاد مؤشرات تقيس التنافسية خاصة و أنه تم الأخذ بعين الاعتبار مسألة قياس التنافسية حسب مستوى التحليل أي على مستوى المؤسسة والقطاع والدولة ككل، هذه المؤشرات تضع العديد من المتغيرات والعوامل الكمية والنوعية، وفيما يأتي ذكر لأهم تلك المؤشرات على مستوى المؤسسة، القطاع، الدولة.

1. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

تتضمن هذه المؤشرات قياس مدى كفاءة المؤسسة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التي تعكس التكلفة، والربحية، والحصة السوقية، التي نوجزها فيما يلي:⁽³⁾

(1) رياض بن جليلي، "سياسات تطوير القدرة التنافسية"، سلسلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد (83)، مايو 2009، ص: 6

(2) نيفين حسين شمت، "التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 22.

(3) نصيرة بن عبد الرحمن، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلديّة، 2006، ص: 43.

- **مؤشر التكلفة:** تلعب التكلفة دورا هاما كمؤشر تنافسي لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، لذلك نجد الكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عنصر التكلفة بين منافسيها لتحقيق مركز تنافسي يضمن لها البقاء في السوق الدولي؛

- **مؤشر الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة لكن لا بد من أن تكون هذه الربحية بشكل متصاعد وقابل للاستمرار، من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الربحية لوحدها لا تكفي بل لا بد من تطبيق معايير الجودة التي أصبحت ضرورة ملحة، تفرضها الظروف الدولية خاصة مع اتساع ساحة المنافسة المتقدمة؛

- **مؤشر الحصة السوقية:** يعكس مؤشر الحصة السوقية مدى مساهمة المؤسسة في الأسواق المحلية والأسواق الدولية على حد سواء، إذ تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة كلما كانت حصتها السوقية أكبر وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

2. مؤشرات قياس تنافسية القطاع (فرع النشاط الاقتصادي):

إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة على مستوى السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المؤسسات المحلية أو الإقليمية المنافسة، فإن تقييم تنافسية فرع النشاط الاقتصادي يتم بالمقارنة مع فرع النشاط الاقتصادي المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر يتم معه التبادل. ومن أهم هذه المؤشرات نجد: ⁽¹⁾

- **مؤشرات التكاليف الإنتاجية:** يعد المشروع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه متساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة لها، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن مستوى تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب؛

- **مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية:** تستعمل في هذا المجال الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية كمؤشرين لقياس تنافسية فرع النشاط الاقتصادي، وهنا تعبر حصة فرع النشاط الاقتصادي من إجمالي الصادرات الوطنية عن مدى تقدم أو تراجع تنافسيته بالإضافة إلى حصته من حجم الصادرات الدولية الكلية لمنتج أو خدمة معينة.

⁽¹⁾: كمال رزيق، ومسعود فارس، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

3. مؤشرات قياس تنافسية الدولة: تقاس تنافسية الدولة بجملة كبيرة من المؤشرات الاقتصادية والمالية، وهي تقسم إلى: (1)

- مؤشرات التنافسية الجزئية: تستند المؤشرات الجزئية إلى معايير أو متغيرات كمية ونوعية تعطي الجوانب المتعددة للتنافسية ومن أهم هذه المؤشرات تلك المتعلقة بالإنتاجية مثل: الكفاءة الإنتاجية النسبية، والتكلفة الحدية لعوامل الإنتاج، وكذلك أداء التجارة الخارجية وبخاصة الصادرات وإدارة سعر الصرف وغالبا ما تجمع هذه المؤشرات الجزئية لبناء المؤشرات المركبة لتحليل التنافسية على المستوى القطاعي أو الكلي؛

- مؤشرات التنافسية المركبة: ومن أشهر المؤشرات المركبة لقياس التنافسية الدولية يمكن ذكر مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي وهي مؤشر نمو التنافسية والمؤشر الجاري للتنافسية أو مؤشر التنافسية الاقتصادي الجزئي، في حين نجد المعهد الدولي للتنمية الإدارية اعتمد على أربعة مؤشرات رئيسية هي: الأداء الاقتصادي، والفعالية الحكومية، وكفاءة قطاع الأعمال، والبنية التحتية.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين، حيث بدأت فكرة هذا المفهوم في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Porter) بخصوص الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال.

1. مفهوم الميزة التنافسية :

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية و اقتصاديات الأعمال وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات (1980)، ويعتبر بورتر (porter) أول من قدم اسهامات في هذا المجال في مؤلفه الذي قدمه عام (1980) بعنوان: "الاستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين"، (2) حيث حدد الميزة التنافسية بثلاثة مفاهيم أساسية هي: (3)

(1): صونيا بقعة، " ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية، آفاق وتحديات: دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العموم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008، ص: 29.

(2): Porter, M.E, " **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors** ", The Free Press, New York, 1980.

(3): ثامر البكري، وخالد بني حمدان، " الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 9، الجزائر، 2013، ص: 6.

المفهوم الأول: الميزة التنافسية تتم وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها، و هذا التطوير يتمثل في القوى الخمسة (five force model) و هي: قوة المشترين، قوة المجهزون، الداخولون الجدد للصناعة، المنتجات البديلة، و المنافسون في ذات الصناعة؛

المفهوم الثاني: الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة و التي تتمثل بقيادة الكلفة الشاملة، قيادة التمايز و التركيز و يتم اعتمادها على أساس السوق المستهدف فيما إذا كان السوق واسعاً أو كان السوق ضيقاً.

المفهوم الثالث: تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) والأنشطة الساندة (البنى التحتية للشركة، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التبذير)

كما يمكن تقديم تعاريف للميزة التنافسية نذكرها فيما يلي:

أ. " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية"⁽¹⁾؛

ب. "مجموع الأصول المنظورة (مصنع، تجهيزات، موارد طبيعية...) و غير منظورة (سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات و المعارف لدى الأفراد) التي تمتلكها المنظمة"⁽²⁾؛

ت. " مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، و التي تعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين"⁽³⁾؛

⁽¹⁾ : محمد مسلوب، " أثر الميزة التنافسية على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري للهاتف النقال دراسة حالة: الوطنية للاتصالات "نجمة"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مخبر الإصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد 9، 2010، ص: 92 .

⁽²⁾ : فريد كورتل، " الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، ماي 2007، ص: 285 .

⁽³⁾ منير نوري، ونعيمة بارك، " إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: المتطلبات والتوصيات"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلام التطبيقية، الأردن، 27-29 نيسان 2009، ص: 6.

ث. " قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاجية أو تسويقية يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة"⁽¹⁾؛
ج. " الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد"⁽²⁾.

باستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت جوانب متعددة في وصف الميزة التنافسية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المؤسسة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركزت التعاريف السابقة على استغلال المؤسسة لنقاط القوة الداخلية لأداء الأنشطة الخاصة بها؛
 - ركزت التعاريف السابقة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين.
- رغم اختلاف تعريف الميزة التنافسية، إلا أنها باختصار تشير إلى أداء المؤسسة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.

2. أهمية الميزة التنافسية:

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية وإدارتها خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، فبرز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:⁽¹³⁾

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني احتلال المنظمة لزيائن أكثر ولاء مقارنة بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تأثرا لعروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى؛
- تعد الميزة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها ونتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية و تتفاعل إثر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية، وانبثاق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة؛

(1) : عنبر ابراهيم شلاش، وسليمان ابراهيم الحوري، ومحمد سليم الشورة، " أثر استخدام التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الدواء الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد 38، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2011، ص: 151

(2) : وهينة داسي، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص: 168

(3) : محمد مسلوب، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عددا سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات التنافسية، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل وعن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية ، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما أدى إلى دفع البعض من المفكرين والكتاب إلى القول: إنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية؛
- تعد الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها؛ لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها.

المطلب الثالث: تصنيف الميزة التنافسية وأبعاد تحقيقها

تناول من خلال هذا المطلب تباين الآراء في كيفية تصنيف الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية.

1: تصنيف الميزة التنافسية :

- إن المراجعة والتحليل للعديد من الأدبيات المنشورة في مجال الميزة التنافسية لم يظهر وجود تصنيف واضح أو متفق عليه لتصنيف المزايا التنافسية، حيث مازال هذا الأمر يخضع للاجتهادات الفردية دون أسس واضحة ماعدا بعض المحاولات التي لم تتكامل ومازالت لم تحظ بالاتفاق عليها في الأدب الاستراتيجي ومن تلك المحاولات:⁽¹⁾
- أ. **تصنيف المزايا على أساس الموارد:** و هو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية وأسهم في هذا النموذج (Barng1991)، (Pandian 1992)، (Petertaf 1993)، إلا أن الموارد التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية لم يكن لها مفهوم مشترك و لا تعبر عن مفهوم الموارد الحقيقية للمنظمة؛
- ب. **تصنيف المزايا على أساس القيمة:** وهي القيمة التي يحققها للمشتري التي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة وهو التصنيف الذي جاء به (Porter) وفي هذا التصنيف كان مصدر المزايا التنافسية أنشطة القيمة والروابط بينها.

تباينت الآراء في كيفية تصنيف الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية، حيث تم تصنيفها حسب

(1) محمود الروسان، "أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، مجلة إربد للبحوث والدراسات، جامعة إربد الأهلية، المجلد 2، العدد 2، ص: 74 .

(Porter, 1990) و (Wright et al ,1995) والروسان (1999) إلى: ⁽¹⁾

ج. **التكلفة الأقل** أو **قيادة الكلفة الشاملة (Cost leadership)**: وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع و تسويق منتج بكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة، و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر أو عبارة أخرى هي قدرة المنظمة على إنتاج و تسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل السعر للمنظمات المنافسة، و هذا لا يعني أن تقدم المنتجات أو الخدمات في أقل من مستويات كلفتها، إنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدرا للميزة الكلفوية؛

د. **التميز (Differentiation)**: و يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات مابعد البيع و غيرها). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الآتي:

أ. **النوعية**: و تعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.

ب. **التسليم**: و يعني إتاحة المنتج للمشتري عند - حسب - الطلب دون تأخير؛

ت. **المرونة**: و هي التكيف مع التقلبات في الطلب (سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها) و القدرة على الاستجابة لها؛

ث. **الابتكارية**: و تعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص و التهديدات و لأسس الميزة التنافسية، هذا ما يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزات التنافسية.

كما حدد (Hayes and wheel wright ,1984) أنواع المزايا التنافسية وفقا لمصدرها النهائي كما في الجدول أدناه.

⁽¹⁾ إباد فاضل التميمي، وشاكر جار الله الحشالي، " السلوك الابداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية "، مجلة البصائر، المجلد (8)، العدد (2)، 2004، ص:170.

جدول رقم (1-2): مصادر الميزة التنافسية:

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
تمكن المنظمة من البيع بسعر أقل من معدل الصناعة وبذلك تتفوق على المنافسين.	الكلفة
تتمثل في المواصفات و الأداء الجيد و الوظيفة التي يخدمها.	الجودة و النوعية
و تتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب.	الاعتمادية
التكيف مع التقلبات في الطلب و القدرة على الاستجابة لها.	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الابتكار و التطوير

المصدر: ذياب جرار، " العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 3، نيسان 2004، ص: 51 .

بالإضافة إلى ما سبق يمكن تصنيف المزايا التنافسية من خلال إطار شمولي متكامل إلى ما يلي: (1)

- إن الميزة التنافسية تنبع من خاصية في المنظمة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية؛
- إن الميزة التنافسية تتحقق من تقديم منفعة ذات قيمة للمشتري؛
- إن المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس؛
- إن تصنيف المزايا التنافسية من خلال المنظمة يعني تصنيفها وفقا لسبب أو منشأ الخاصية التي تتمتع بتيجتها المنظمة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين، وذلك يعني تصنيفها وفقا لطبيعة المنفعة المتحققة له.

2. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: (2)

- القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع؛

(1): ذياب جرار، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

(2): مصطفى محمد أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر 2006، ص: 15.

- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها: الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

المبحث الثالث: البيئة التنافسية للمؤسسة

توجد المؤسسة مهما كان نوع نشاطها في بيئة تشمل المحيط الداخلي لها والذي يضم مختلف نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى بيئة خارجية عامة تحتوي على كل المتغيرات التي لها تأثير غير مباشر عليها، وأخيرا بيئة خارجية خاصة أو ما يسمى بالبيئة التنافسية الأقرب والأكثر ارتباطا بها وتأثيرا عليها، وثالث البيئة التنافسية اهتمام المختصين والدارسين من أهمهم (Porter).

المطلب الأول: مفهوم بيئة المؤسسة وتصنيفاتها

خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات، وزيادة تفاعلها، وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطورات من جانب آخر.

1- مفهوم بيئة المؤسسة: من بين التعاريف التي أعطيت للبيئة نذكر:

- أ. " العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتحديات للمؤسسة " (1)؛
- ب. " مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها" (2)؛
- ج. " التحليل المعمق والاستراتيجية الداخلية للمؤسسة ومدى توافقها مع البيئة الخارجية التي تعمل بها. " (3)
- وبالتالي يمكن القول أن بيئة المؤسسة تمثل الإطار الذي يتفاعل فيه كل من متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية.

2- مستويات بيئة المؤسسة: يمكن تحديد مستويات بيئة المؤسسة إلى:

- أ. البيئة الخارجية: إن كون البيئة الخارجية للمؤسسات شاملة ومعقدة، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها. ونجد من أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين لهذه البيئة هما:

(1): كاظم نزار الركابي، " الإدارة الإستراتيجية: العولمة المنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص: 119.

(2): ماجد عبد المهدي مساعدة، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص: 150.

(3): ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

- **البيئة الخارجية العامة:** وتسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة، وتشمل العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه؛

- **البيئة الخارجية الخاصة:** تسمى أيضا بيئة الأعمال أو بيئة المهام، أو البيئة التنافسية، أو بيئة الصناعة المباشرة وتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة.

ب. البيئة الداخلية: وهي مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية والتي تقع تحت سيطرتها المباشرة.

3. أسباب دراسة بيئة المؤسسة: رغم اختلاف المؤسسات في العديد من النواحي، إلا أن هناك عددا من الجوانب والعوامل تعتبر القاسم المشترك بين مؤسسات الأعمال على اختلاف أنشطتها وأهدافها، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:⁽¹⁾

أ. إن جميع مؤسسات الأعمال العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية؛

ب. إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها؛

ت. إن بناء تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق أو أي مجال آخر لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها إنما تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة في كل من مداخلات ومخرجات كل مؤسسة؛

ث. إن كل مؤسسة من مؤسسات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتعارض كثيرا في طرف تحقيقها، فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين، وكذلك أهداف الحكومة والعمال، وفي هذا الشأن يمكن القول إن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أطراف هذا الائتلاف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في الوقت نفسه؛

ج. إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النو؛

⁽¹⁾: عبد السلام عبد القحف، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2000، ص: 69-70.

ح. إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية وعلى المستوى الدولي كما هو الحال على المستوى الوطني؛

و. إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد تختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة وقدرتها على تحقيق أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل تحقيق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

بالتالي يمكن القول أن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه ودرجات تأثير كل منها على مختلف مستويات بيئة المؤسسة، وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة

إن مؤسسات الأعمال كونها أنظمة معقدة ومفتوحة على البيئة، وتتكون من أنظمة فرعية كثيرة، عقد هذا الأمر من الإحاطة التامة بعناصر البيئة الداخلية بجميع تفاصيلها، وبالتالي فقد اجتهد الباحثون إلى تجميع عناصر ومكونات هذه البيئة الداخلية في مجموعات مجددة رغم التباين في مسمياتها وإعدادها.

1- مفهوم البيئة الداخلية:

تعطي البيئة الداخلية للمؤسسة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها مؤسسة متفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها. والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.⁽¹⁾

إن مؤسسات الأعمال وهي تتنافس فيما بينها بطرق وأساليب مختلفة فإن قدرتها على المنافسة تتحدد أو تنطلق وفق اعتبارات تمتع هذه المؤسسات ببيئة داخلية تجسد عناصر قوة أساسية أو ضعف في هذه البيئة، إن امتلاك المؤسسة مفردات بيئة تنظيمية داخلية تجعلها تركز على ما يمكن أن نطلق عليه القوة الدافعة التي تعطي المؤسسة مميزات متفردة قياساً للمؤسسات الأخرى.⁽²⁾

⁽¹⁾ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 183-184.

⁽²⁾ طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2009، ص ص : 283-284.

ترتبط البيئة الداخلية ارتباطاً مباشراً بنشاطات الأداء داخل المؤسسة مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب (Milles)، وأحياناً بالبيئة العملية حسب (Porter)، وأحياناً بيئة العمل حسب (Thompson)، وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة وفي الوقت نفسه بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.⁽¹⁾

بالتالي يمكن القول أن دراسة وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة تمكن من تحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من متغيرات ومفردات بيئتها الداخلية كما تمكنها من صياغة استراتيجيتها بالشكل الصحيح.

2- مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يعبر التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية عن مجموعة من الفعاليات التي تقوم بها الإدارة العليا في تخمين وتقدير تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تتمثل بنظم التسويق والتوزيع، البحث وتطوير الإنتاج والعمليات، الأفراد والموارد البشرية المالية والحسابات من أجل اكتشاف نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المناسبة لتحديد الأهداف والخطط الإستراتيجية، وقد بين (Hohnson and Scholes, 1989) بأن دراسة وتحليل الموارد الداخلية يساعد على تحقيق الأهداف ويمكنها من السيطرة والتفاعل مع البيئة الخارجية بشكل أكبر، وذلك من خلال استعمال المنافع التي يقدمها هذا التحليل ومعالجة معوقات العمل الخاصة بتحديد الأهداف والخطط الاستراتيجية.⁽²⁾

ويمكن النظر إلى تحليل الاستراتيجية الداخلية بأنها: " العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل التسويق والتوزيع، والبحث والتطوير، والإنتاج والعمليات، والموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة."⁽³⁾

ويطلق بعض الكتاب على عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية " مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعني الميزة الاستراتيجية، عمل فحص وتحليل العوامل الخاصة بالوظائف والأنشطة

⁽¹⁾ يوسف بومدين، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة للمعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 13.

⁽²⁾ فاضل الدليمي، " أثر التحليل الاستراتيجي في الأداء الاقتصادي: دراسة موقفية في القطاع الصناعي العراقي"، مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، المجلد (11)، العدد (01)، 1995، ص: 81.

⁽³⁾ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

الإدارية والإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات من البيئة الخارجية.⁽¹⁾ أما الهدف الأساسي من التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فيكمن في البحث عن إمكانيات اكتساب وحماية ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة أن تخوض معركة المنافسة وأن تتفوق على منافسيها إن أمكن ذلك.⁽²⁾ مما سبق يمكن القول أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة يؤدي إلى معرفة مركز المؤسسة بشكل عام وموقفها التنافسي بشكل خاص، لذلك فإن كشف مختلف مواطن القوة والضعف في المؤسسة يساعدها على إعادة النظر ببناء قدراتها وجداراتها، وبما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي.

3- عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة:

قد يبدو أن هناك اختلافًا بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها ويفترض أن ينصب التحليل عليه، ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية، فإن المتغيرات المتحركة بأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من:

أ. **الهيكل التنظيمي (البناء التنظيمي):** ونقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلًا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.⁽³⁾

إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين مهمين، الأول: التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبيًا والأقل اضطرابًا، والثاني: ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في استراتيجية المؤسسة يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال، وبشكل عام فإن أهم الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات يمكن أن تكون واحدًا من النماذج الآتية:⁽⁴⁾

(1) سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص: 78.

(2) عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص: 122.

(3) عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 190.

(4) طاهر محسن منصور الغالي، ووائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 285-286.

- 1- الهيكل التنظيمي الوظيفي: عادة ما يلائم هذا النوع المؤسسات متوسطة الحجم والتي تنتج منتجات بينها علاقة كبيرة رغم تعدد خطوات الإنتاج، إن هذا الأمر يعني أن هذه المنتجات عادة ما تقع إطار صناعة واحدة؛
 - 2- الهيكل القطاعي (على أساس الأقسام الكبيرة): إن هذا النوع من الهياكل يلاءم عمل المؤسسات الكبيرة التي توجد فيها خطوط إنتاج في صناعات بينها علاقات رابطة؛
 - 3- الهيكل التنظيمي لوحات الأعمال الاستراتيجية: يعتبر هذا النوع من الهياكل هو تغير وتنوع في إطار الهيكل القطاعي، وهنا فإن وحدات الأعمال الاستراتيجية هي قطاعات أو مجموعات من القطاعات متكونة من منتجات وأسواق مستقلة تعطي لهذه القطاعات مسؤوليات أساسية وسلطات الإدارة مجالات عملها؛
 - 4- الهيكل المصفوفي: حيث يتم دمج مرن بين مجالات عمل القطاعات أو الأقسام بشكل مشروعات مستقلة، وكذلك الأنشطة الوظيفية التخصصية بشكل إدارات وظيفية، وهنا فإن العاملين يمكن أن يكونوا تحت إدارة أكثر من مدير، يسهل هذا النوع من الهياكل تطوير وتنفيذ مختلف البرامج والمشروعات الكبيرة وفق الحاجة لإنشائها وزوالها بعد الانتهاء منها؛
 - 5- الهيكل الشبكي: في إطار هذا التصنيف تحاول المؤسسات على تصغير هيكلها التنظيمي للاستفادة من المرونة والمبادرة لغرض الاستجابة للتقنيات الجديدة والمنافسة القائمة على خفض التكلفة ومتابعة ذوق المستهلك بشكل مواضع سريعة متعاقبة.
- ب. الثقافة التنظيمية: من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق ومحدد للثقافة التنظيمية، فقد وصفها (Alvesson,2002) بأنها: "عبارة عن نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدني المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون إليه وفي مؤسساتهم"⁽¹⁾؛
- وعرفها (wilson,2001) بأنها: "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية، والتي تشكل دليلا لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المؤسسة."⁽²⁾

(1) Alvesson,M, « Understanding Organizational Culture »,London,Sage,2002 :P :56.

(2) Wilson,A, « Understanding Organizational Culture and the implication for Corporate Marketing »,European Journal of Marketng , Vol (35), No(3/4), P :355

وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسة، حيث تشكل ضغوطا على العاملين بالمؤسسة للمضي قدما في عمليتي التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:⁽¹⁾

- 1- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وتشكل مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين؛
- 2- تعتبر الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- 3- إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأثر عبر الإبداع والكفاءة التنظيمية، اللتان ترفعان معا من منزلة المؤسسة التنافسية، فالثقافة التنظيمية ذات النوعية الفردية للمؤسسة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين؛
- 4- إن المؤسسات ذات الثقافة المتكيفة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المؤسسات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة، وكذلك المؤسسات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها زيادة حصيتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات، وعلى ذلك فالمؤسسة تحتاج أكثر من مجرد استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات؛
- 5- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطارا مرجعيا، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- 6- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المؤسسة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المؤسسة تميل إلى الثبات والحصر والتحفظ قلت قدرة المؤسسة على التغير والقابلية للتطوير.

(1) انظر:

- ممدوح جمال الرخيمي، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ص: 55.

- Lai, Mand lee,G, « Relationohip of organizational Culture toward Kowledge activities », **Business Process Management Journal**, Vol (13), No (02), p :310,
 - Williams, E and Francescutti, L, « Impact of Cuttore on Commitment, Satisfaction and Extrea role behaviours Among Canada ER Physicians », **leadership in health Services**, Vol (20),No(3),2007,p :151 (pp :147-158).

ويمكن تصنيف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمؤسسة إلى: (1)

1- **ثقافة التكيف (Adaptability Culture):** والتي تركز على البيئة الخارجية حيث تحاول المؤسسة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير؛

2- **ثقافة الرسالة (Mission Culture):** وتعطي فيها المؤسسة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجي دون الحاجة إلى التغيير السريع؛

3- **ثقافة القبيلة (Clan Culture):** يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المؤسسة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية؛

4- **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والتعاون بين الأفراد.

وأخيراً، ليس هناك ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع الاستراتيجيات والمؤسسات ولكن هناك الثقافة الأفضل التي تدعم بأكثر درجة ممكنة رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، لذلك يجب البحث عن الثقافة التي تدعم استراتيجيه المؤسسة كأحد متطلبات نجاح وتنفيذ الاستراتيجية. إن الثقافة التنظيمية الناجحة هي القادرة على تحقيق الاستراتيجيات الأساسية للمؤسسة وتعمل في الوقت نفسه على إشباع حاجات العاملين من أجل جعل المؤسسة تحقق أهدافها.

ج. **الموارد:** عملية مسح وتحليل البيئة الخارجية لا تكفي لتشخيص الفرص والتهديدات لتزويد المؤسسة بالميزة التنافسية، إذ لا بد للمدير الاستراتيجي أن ينظر أيضاً إلى مواردها من تحديد الموارد الاستراتيجية الداخلية. وقد حدد (Grant, 1991) خمس خطوات أساسية لإجراء تحليل موارد المؤسسة تحليلاً استراتيجياً: (2)

1- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف؛

2- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة؛

3- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلاً إذا تم استخدامها من قبل المؤسسة؛

4- اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتاحة؛

5- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيف يمكن تقليص نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

(1) Daft, R.1, « **Organizational theory and Design** », 7th edition, Ohais, South Western College Publishing, 2001, p : 127.

(2) مؤيد سعيد السالم، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص: 114-117.

إن الموارد هي التي تمكن المؤسسة من متابعة إنجاز أهدافها ورسالتها في المجتمع الذي تعمل فيه، وبالتالي تحتاج إلى أن توضع تحت مجهر المؤسسة لغرض تقييمها وتثمينها باستمرار لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها.

د. القيادة الاستراتيجية : إن المؤسسات الفاعلة الكفوءة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز دائما بميزة أساسية تنفرد عن غيرها من المؤسسات وهي وجود قيادة استراتيجية ديناميكية فاعلة، ويبدو أن القادة الاستراتيجيون المورد النادر وأصبح أكثر ندرة في العصر الحديث خاصة إذا علمنا أن إعداد مثل هؤلاء القادة لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار لموارد وجهود ووقت لكي تصل القيادة إلى صفات تحويلية ناجحة، وإذ تحاول المؤسسات اليوم جعل كافة مواردها البشرية بمستوى الإدارات، إن القيادة الاستراتيجية التي تمتلك خبرات واسعة وتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة وغاياتها وإيصالها إلى كافة الأطراف من جهة، وتتابع عمليات الإشراف والرقابة وسلامة تطبيق وتنفيذ الاستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى، أصبحت ضرورية وملحة لنجاح المؤسسات⁽¹⁾.

4- مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة:

يمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية:
أ. مدخل سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة (**Value Chain Analysis**): طور هذا الأسلوب من قبل (Porter)، والذي بموجبه تعتبر المؤسسة مجموعة كبيرة من الأنشطة رئيسية وثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي حيث يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمؤسسة واستخدام هذا المدخل يجب اتباع الخطوات التالية:⁽²⁾

1- تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمن عمليات إنتاج المنتج أو الخدمة، وتوجد خمسة أنشطة أولية في أي مؤسسة هي: مناولة وتخزين المواد، العمليات، والإنتاج التسويق والبيع، المناولة والتخزين للمنتجات التامة، وخدمة العملاء، كما يوجد أربعة أنشطة مساعدة هي: الشراء، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للإدارة، والمحاسبة، والتخطيط وإدارة الجودة، والشؤون القانونية... الخ؛

2- تحديد العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات وتنعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أحد أنشطة سلسلة القيمة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر، ويعني ذلك أن فارق الميزة التنافسية في السوق قد يتحقق جزئيا نتيجة اختلاف الطريقة التي يؤدي بها نفس النشاط في المؤسسة المنافسة؛

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، ووائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 315.

⁽²⁾ تابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص : 213-215.

3- فحص علاقة التناغم أو التداؤب المحتملة بين منتجات المؤسسة أو وحداتها الاستراتيجية ، إن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج لا يحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر الأنشطة ذاتها، وتحقيق اقتصاديات النطاق عندما تشمل سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس نوافذ التوزيع أو تكنولوجيا الإنتاج.

ب. مدخل الموارد (المقاربة المبنية على الموارد (Resource Based, RBV):

تتصور المقاربة المبنية على الموارد المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى، وفق هذه المقاربة تعد الاستراتيجية بالتوفيق بين بعد الموارد تزويدا وتوظيفاً من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمر هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن توقعها من جهة أخرى، وبهذا المنظور أخذت الموارد في المؤسسة قبل أي عنصر آخر بعدا استراتيجيا وأصبحت توصف بالاستراتيجية ليست لمساهمتها في الأفضلية التنافسية فحسب بل لصعوبة اكتسابها واحتمائها بعوائق نقلها وتميزها من مؤسسة لأخرى، وحسب (Prahalad Hamel) تتمثل المبادئ الأساسية للمقاربة المبنية على الموارد في:⁽¹⁾

✓ تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية وفي الوقت نفسه محفظة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يقي دور التجزئة قائما؛

✓ ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها الموارد تحقيق النجاح الأكيد؛

✓ كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد؛

✓ تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ولم توفر للاقتصاد في استعمالها؛

✓ الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

⁽¹⁾ عبد الملك مزهودة، "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، العدد (04)، جامعة ورقلة، 2006، ص ص: 92-93.

وبالتالي يمكن القول أن دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وعناصر القوة والضعف في مكوناتها يعطي الفهم الجيد لإدارة المؤسسة يجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات للبيئة الخارجية.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة

إن فهم البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وإن هذا الفهم مرتبط بقدرة المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص البيانات والمعلومات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

1- مفهوم البيئة الخارجية: إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها جعل عدداً من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة.

فيرى البعض أن البيئة الخارجية هي: "مجملة المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المؤسسة تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر، وتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببته مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة." (1)

والبعض الآخر يرى أن البيئة الخارجية: "مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في: القوى الاقتصادية والقوى والعوامل التكنولوجية والقوى السياسية والقانونية والقوى الثقافية والاجتماعية، والتي تؤثر على جميع المؤسسات التي تعمل في المجتمع، وبصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به أو مجال العمل الذي تنتمي إليه." (2)

كما يرى (Daft, 2001) البيئة الخارجية بكونها: "مجملة العناصر والمكونات والتي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في المدى القصير." (3)

مما سبق يمكن القول أن البيئة الخارجية تمثل مجموعة المتغيرات والعوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة.

(1) طاهر منصور محسن الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 255.

(2) عبد الباري إبراهيم درة، وناصر محمد سعود جرادات، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص: 147.

(3) طاهر منصور محسن الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

2- مستويات البيئة الخارجية: إن كون البيئة الخارجية للمؤسسة شاملة ومعقدة فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها وتبسيطها والتعامل معها، ونجد أن من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة:

أ. البيئة الخارجية العامة: تسمى أيضا البيئة الكلية غير المباشرة وهي تشير إلى مجموع القطاعات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في إطارها وتتأثر فيها وتبادل التأثير معها، ويتفق أغلب الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية العامة وأبعادها تتمثل في الآتي: (1)

✓ المتغيرات الاقتصادية: مثل: معدل الفائدة، الدخل القومي ومعدلات نموه، الناتج القومي ومعدلات نموه، متوسط الدخل، نسبة البطالة، طبيعة النشاط الاقتصادي السائد... الخ؛

✓ المتغيرات الفنية/التكنولوجية: وتشير إلى الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج سواء كانت مادية ملموسة أو غيرها مادية، الاختراعات الجديدة، وغيرها بالإضافة إلى أثر التغيرات التكنولوجية مثل: ظهور منتجات وخدمات جديدة؛

✓ المتغيرات الاجتماعية والديمغرافية والثقافية: مثل: العادات والتقاليد، والأعراف الاجتماعية، اللغة ونسبة الأمية، معدلات النمو السكاني، هيكل توزيع السكان على المناطق الجغرافية وغيرها؛

✓ المتغيرات السياسية والقانونية: مثل: درجة الاستقرار السياسي، ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال، نظام الحكم والقوانين السائدة التي تنظم أو تحدد سياسة الحكومة نحو الاتحادات والنقابات والضرائب. ب. البيئة الخارجية الخاصة: وتسمى كذلك بيئة المهمة أو البيئة التنافسية أو بيئة الأعمال أو بيئة الصناعة المباشرة، وتتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة، والتي يجب أن تأخذها بأهمية كبيرة، وتتكون من: (2)

✓ العملاء: هم الأفراد الطبيعيون والمعنويون الذين تقدم لهم المؤسسة منتجاتها، وهم هدفها الرئيسي؛

✓ الموردون: وهم الذين يزودون المؤسسة بمختلف مدخلات الإنتاج؛

✓ الوسطاء: وهم حلقة الوصل ما بين المؤسسة وعملائها الحاليين أو المحتملين؛

(1) عبد السلام أبو قحف، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص: 116-118.

(2) رقية بوخيضر، "استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص ص: 46-47.

- ✓ **مقدمو الخدمات والتسهيلات:** يقدمون للمؤسسة مجموعة من الخدمات التي تساعد في نشاطها سواء لها أو لعملائها مثل: الصيانة، التركيب، التخزين، والتبريد... الخ؛
- ✓ **التشريعات الخاصة بالمؤسسة:** وهي مجموعة القوانين التي تنظم أعمالها من مختلف الجوانب؛
- ✓ **جماعات المصالح:** وهي تكتل شرائح اجتماعية في جمعيات بهدف الضغط على المؤسسة مثل: نقابات العمال، جمعيات حماية البيئة، جمعية حماية المستهلكين... الخ؛
- ✓ **المنافسون:** وهم من أخطر عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة والمقصود بهم كل المؤسسات التي تقدم منتجات شبيهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة، وهو ما يهدد المؤسسة في حصتها السوقية؛
- ✓ **الحكومة:** قد تكون عامل ضغط أو تشجيع بما تسنه من قوانين وما تفرضه من لوائح والتزامات على المؤسسة، وكذلك ما تهيئه لها من هياكل قاعدية وبنية تحتية؛
- ✓ **تكنولوجيا الصناعة:** وهي درجة تقدم التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة ومقارنتها بما هو سائد في القطاع ككل أو في الاقتصاد، يختلف تأثير كل عنصر أو متغير على المؤسسة حسب مجال نشاطها وكذلك البيئة التي تنتمي إليها.

3. مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخاصة للمؤسسة:

يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية إلى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة.

فالتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية عبارة عن: " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. " (1)

كما يتضمن التحليل الاستراتيجي التنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية لكونه يهدف إلى تحقيق ثلاث أغراض رئيسية تتمثل في: تحديد الأهداف الاستراتيجية، وفلسفة الإدارة العليا، وتحديد المتطلبات الرئيسية لنجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف وتمكين المؤسسة من رسم الخطط الاستراتيجية وبرامج العمل المناسبة لضمان رفع معدلات الأداء الاقتصادية في ضوء المحددات المستقبلية لعمل المؤسسة. (2)

(1) طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 253.

(2) فاضل الدليمي، " مرجع سبق ذكره، ص: 79.

بالإضافة إلى أنه يشتمل على مجموعة من الفعاليات التي يقوم من خلالها الاستراتيجيون بمراقبة قطاعات البيئة الخارجية وتخمين مدى التغير فيها من أجل اكتشاف الفرص المحددات، بحيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتحليل الأهداف والمركز الاستراتيجي للمؤسسة.⁽¹⁾

مما سبق يمكن القول أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية يمكن المؤسسة من تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، وإيجاد صيغ ملائمة من التوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية .
وعليه أصبح التحليل الاستراتيجي ضرورة استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق توازن بين الفرص والتحديات والقدرات الاستراتيجية في إطار الهدف الاستراتيجي للمؤسسة في بناء مركز تنافسي مميز في بيئة الصناعة.

4- تحليل البيئة الخارجية الخاصة (البيئة التنافسية، بيئة الصناعة):

كون المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع البيئة الخارجية، فإن هذه البيئة يمكن أن تكون بيئة عامة ذات تأثير على مجمل المؤسسات أو أن تكون بيئة خاصة لمؤسسات بذاتها دون غيرها من مؤسسات أخرى، لذلك فإن البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية تتمثل في مجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المؤسسة والتي تجب أن تأخذها بأهمية كبيرة.

ومن الضروري الإشارة هنا إلى أن الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة، فالبعض ينطلق من التحلل الأكثر شمولية للبيئة التنافسية مركزين على التأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وبيئتها التنافسية في حين ينطلق آخرون من البيئة التنافسية من خلال توضيح مفردات هذه البيئة من موردين، وعملاء، وغيرهم، أما الاتجاه الثالث والأخير فقد تركز في النموذج الأكثر عملياً لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل الباحث (Porter, 1985)، وفيما يلي توضيح لهذه الاتجاهات الثلاثة:⁽²⁾

أ. طبيعة البيئة التنافسية: إن شيوع حالة المنافسة وانفتاح البيئة العالمية وازدياد ظاهرة العولمة والارتقاء لتكنولوجيا المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث ولدت قيوداً ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للتنافسية الاقتصادية التقليدية، وبهذا انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل الصناعي التنافسي ، وتعتبر هذه الظاهرة منطقية باعتبار أن تحليل البيئة الخارجية العامة وتأثيراتها ستصب لاحقاً على

⁽¹⁾ فاضل الدليمي، نفس المرجع، ص: 79.

⁽²⁾ ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 162-166.

مفردات البيئة التنافسية. إن الهدف من تحليل البيئة التنافسية هو تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين، وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسة في هذه الصناعة.

إن أهمية تحليل الصناعة تنطلق من الأسباب الموجبة لهذا التحليل، والتي تعطي تعريفا واضحا وحدود شفافة للصناعة التي تعمل فيها المؤسسة المعنية، وهكذا فإن هذا التحليل يعطي بدوره العديد من الفوائد أهمها:

- ✓ يساعد المديرين التنفيذيين في توضيح النطاق الذي تتنافس أعمالهم فيه؛
- ✓ يركز الانتباه على المؤسسات المنافسة وبذلك يسهل على المؤسسة معرفة منافسيها من خلال المنتجات والخدمات والبدائل الأخرى، وهذه تعتبر نقطة جوهرية لرسم استراتيجية المنافسة؛
- ✓ يساعد المديرين التنفيذيين في تحديد عوامل النجاح الرئيسية والدرجة؛
- ✓ يعطي المديرين إمكانية في تطوير أدوات لتقييم أهداف مؤسساتهم .

إن عملية البدء في تحليل الصناعة أو النشاط، يتطلب أن يكون هناك تحديد واضح لمفهوم الصناعة المشتق أساسا من المنافسة والمتعاملين. إن وجود مجموعة من المنافسين لخصائص متشابهة تعطي صورة واضحة لطبيعة شدة المنافسة وعمقها وخاصة فيما يتعلق بخطوط المنتجات والخدمات وأساليب إنتاجها، وبذلك فإن طبيعة ومحتوى عملية تحليل الصناعة وما يتعلق بها من أسواق ومنتجات ترتبط بالعديد من الأبعاد يقع في مقدمتها: الحجم الحالي والمتوقع للصناعة والنشاط، هيكل الصناعة والنشاط، هيكل التكاليف داخل الصناعة النوعية وما يرتبط بها من تطوير جذري للنشاط، نظم التوزيع، الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الصناعة والنشاط، وأخيرا درجة نمو الصناعة ودرجة نمو حياة المنتج أو الخدمة.

ب. بيئة التنافسية (بيئة المهمة/ الصناعة): يطلق مفهوم البيئة التنافسية على مجمل التغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة، وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها: الموردون، المنافسون، العملاء، المقرضون أصحاب الأسهم، ومجمل مجموعات الضغط المباشر على المؤسسة، ويرى (Daft, 2001) أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة وأهدافها، ويطلق بعض الباحثين مسميات على هذا المفهوم نفسه مثل: بيئة العمليات وبيئة المجموعات التنظيمية، وأهم العوامل التي تشملها هذه البيئة هي: العملاء، الموردون، الوسطاء، الممولون، مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة، الحكومة، المنافسون.

ج. تحليل قوى التنافس في البيئة التنافسية:

1- نموذج بورتير (Porter): يرى (Porter) أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف إلى شدة المنافسة القائمة داخل بيئتها التنافسية، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة عند مسح الصناعة ومراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر الستة ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة :

✓ المزاومة بين المؤسسات المنافسة في الصناعة؛

✓ مدى توفر السلع البديلة؛

✓ القوة التفاوضية للموردين؛

✓ القوة التفاوضية للمستثمرين؛

✓ المنافسون الجدد المحتمل دخولهم الصناعة؛

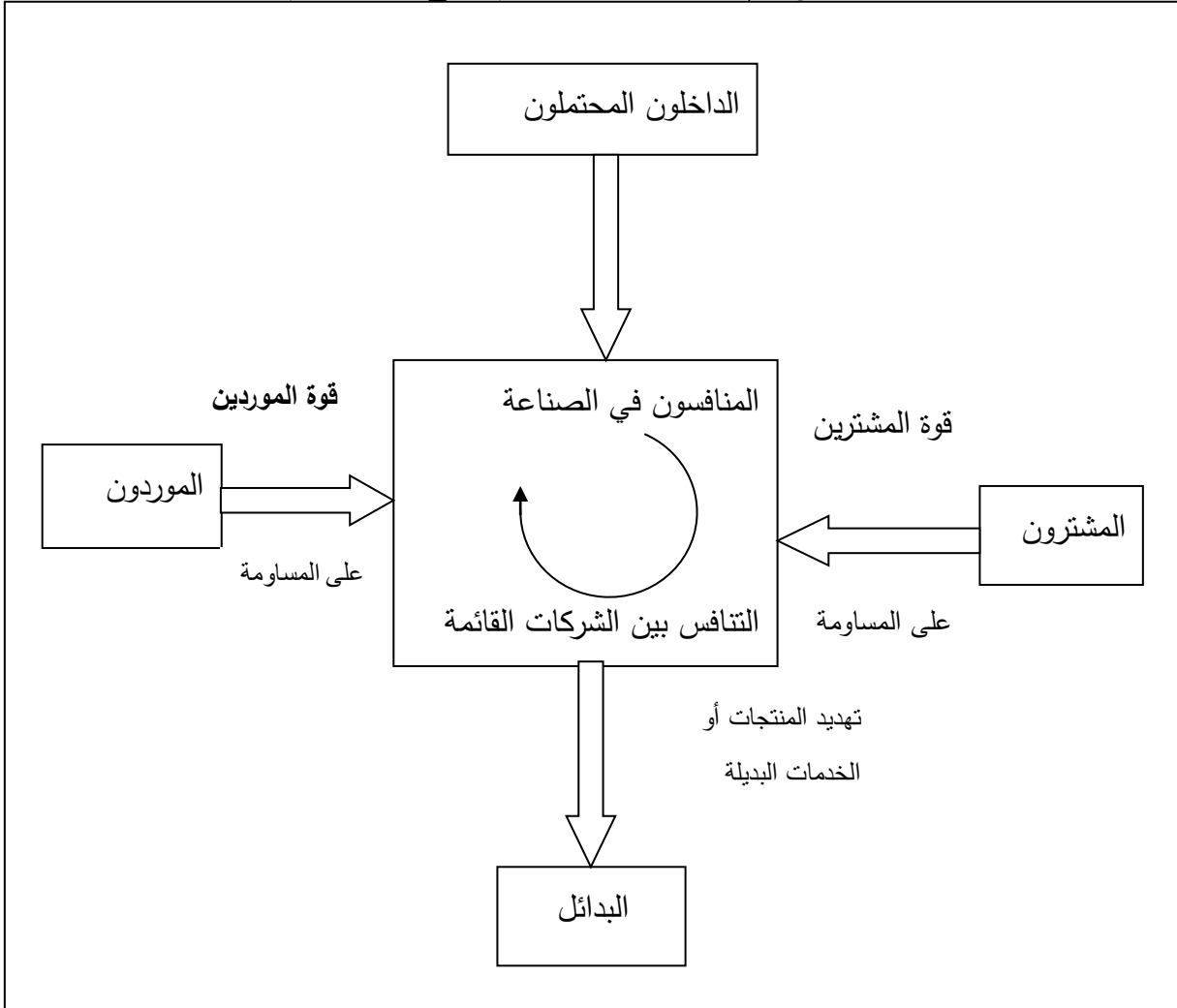
✓ القوى النسبية التي يمارسها أصحاب المصانع الأخرى؛

مما سبق يمكن القول أن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، ونظرا لأهمية البيئة التنافسية في التعرف على عوامل النجاح الرئيسية والحرحة في الصناعة والتي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل المؤسسة باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي للمؤسسة كان لا بد على المؤسسة دراستها وتحليلها بشكل معمق لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات .

المطلب الرابع: نموذج القوى الخمس للبيئة التنافسية

لعل من أهم نماذج تحليل القوى التنافسية النموذج الذي تقدم به (Porter، 1980)، والذي وصف فيه حالة المنافسة في الصناعة وأطلق عليه نموذج قوى التنافس الخمسة والمبين في الشكل رقم (01)، ويعد هذا النموذج من أهم وأفضل النماذج التي قدمت في هذا المجال ويناسب هذا التحليل مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية المنفردة أكثر من مستوى المؤسسة ككل.

الشكل رقم (2-01): القوى التي تدفع المنافسة في الصناعة



Source : Porter,E.M, »Competitive Strategy :Techniques for Analyzing Industries and Competitors », The Free Press,1980,P :04

تمثل القوى التنافسية الخمسة في:

- 1- المنافسون؛
- 2- المشترين؛
- 3- الموردون؛
- 4- المنتجات البديلة؛
- 5- الداخلون الجدد إلى السوق.

إن عملية تحليل القوى الخمسة تساعد في اكتشاف المصادر الرئيسية للضغط على المنافسة ومقدار شدة كل قوة تنافسية وتمثل أساسا لبناء استراتيجية ناجحة.

تتمثل عملية التحليل في البحث بعمق عن عملية التنافس داخل الصناعة بمعنى دراسة المصادر الرئيسية لضغوط التنافس ومدى شدة تلك الضغوط أو قوتها، وتمثل هذه المرحلة عنصراً جوهرياً في تحليل الصناعة والتنافس لأنه لا يمكن للمؤسسة التوقع بشأن استراتيجية التنافس بدون معرفة خصائص المنافسة المميزة لهذه الصناعة. وحسب النموذج الذي تقدم به (Porter) فإن طبيعة المنافسة ودرجتها ما هي إلا محصلة لتلك القوى، وينبغي أن تقوم المؤسسة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم أهمية التسمية لكل عنصر من هذه العناصر ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة، ويمكن النظر إلى أي قوة باعتبارها تهديداً، لأنها تؤدي إلى انخفاض الربحية، وعلى النقيض تعتبر القوة المنخفضة أو الضعيفة فرصة لأنها تتيح للمؤسسة فرصة للحصول على أرباح أكثر. وجوهر هذا النموذج أن قوى هيكل الصناعة هي التي تحدد حالة المنافسة داخلها، وتضع سياقاً لسلوك الشركاء أي لاستراتيجياتهم وهدى القوى هي: ⁽¹⁾

1. **المنافسة بين المتنافسين:** ويقصد بها التسابق بين الباعين المتنافسين (التسابق التنافسي) (Competitive Rivalry)، ويتحدد تركيز المنافسة في الصناعة بعدد من العوامل هي:

- **عدد المنافسين:** فكلما قل عدد المنافسين ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض؛
- **معدل نمو الصناعة:** فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرصة متاحة للمؤسسة في الصناعة لاقتسام الغنائم باعتبارها مصدراً لتحقيق نجاح محتمل غير محدود، وعندما ينخفض معدل نمو الصناعة تبدأ حروب الأسعار بين المنافسين؛
- **خصائص السلعة أو الخدمة:** من حيث هل السلعة أو الخدمة مميزة أم أنه يصعب تمييزها، وبالتالي تفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملاءمة للمستهلك؛
- **حجم التكاليف الثابتة ومدى اقتراب المؤسسات من المقياس الاقتصادي** والذي يساعد على تقليل التكاليف إلى حدها الأدنى؛

⁽¹⁾ انظر:

- Porter, E.M., «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors», The Free Press, PP: 7-29.

- محمد حسين العيسوي وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2012، ص ص: 340-353.

- محمد جميل العضيلة، "أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوكاس العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص ص: 25-29.

- عمر عوض الغويري: "تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص ص: 30-33.

- **الطاقة:** حيث تسعى المؤسسات إلى أن تتبع التشغيل الكامل بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم الكبير مما يترتب عليه زيادة في العرض وبالتالي انخفاض أسعار الصناعة ككل؛
- **حواجز أو عوائق الخروج:** حيث يرى (Porter) بأن الكثير من المؤسسات لا تترك الصناعة بالرغم من عدم تحقيقها لأهدافها، وذلك للأسباب التالية:
 - ✓ وجود قيم جدية تمنع ذلك فبعض المدراء يتمسكون بالصناعة سيكولوجيا بما يمنع خروجهم من الصناعة.
 - ✓ وجود منتجات أخرى ناجحة تستخدم نفس منافذ توزيع المنتجات الخاسرة؛
 - ✓ وجود استثمارات كبيرة في أصول نافعة فقط داخل الصناعة؛
 - ✓ وجود تكلفة خروج عالية.
- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.
 - ولعل من المفيد عن تحليل هيكل المنافسة تصنيف المنافسين الموجودين كما له من فوائد في تحليل قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية استراتيجية متواصلة ومؤكدة، ويمكن تصنيف المؤسسات المنافسة في صناعة واحدة على أساس تحليل أنماط سلوكهم التنافسي في ضوء ما قدمه كل من (1978, Miles and Snow):
 - أ. **المدافعون (Defenders):** وهي المؤسسات التي تطبق تكييفاً وحمايةً لمجالها الضيق والمستقر، هذه المؤسسات التي تتبع استراتيجيات المدافع، لديها خطراً أقل درجة في استراتيجية أعمالها، لذلك فمزيج مكافآتها أو تعويضاتها يتضمن أجراً ثابتاً، والدوافع والمحفزات تقوم على تخفيض في تكاليف العاملين وتحسين نوعية المنتج.
 - ب. **المنقبون (Prospectors):** تتبع هذه المؤسسات توسيعاً للمجال وتحاول أن تكون رائدة في الصناعة، وتتجلى ذلك في نسبة الدوافع المؤقتة للأداء الذي يتطلب اتخاذ المخاطرة؛
 - ج. **المحللون (Analyzers):** تهدف المؤسسات إلى الإبقاء على مجال من السلع والخدمات مستقراً، فهم يتحكمون في تطوير السوق ويتبعون القادة إلى أسواق ذات صلة بتحسينات بتكلفة فعالة، لأنها موجهة نحو كل من أداء السوق واستقرار المنتج فإن خططهم الأجرية تتضمن تركيبة من مكافآت متغيرة وثابتة، والمتغيرات تتعلق بكلفة العمل بالوحدة، سيولة الدفع، عائدات على الاستثمار، عائدات على المبيعات وأسهم السوق؛
 - د. **المستجيبون (Reactors):** هم لا يتبعون استراتيجية واحدة، ويقومون ويعملون وفقاً للأحداث الخارجية التي تحدث عشوائياً، ولذلك فإن النظام التعويضي في مثل هذه المؤسسات يعكس نوعاً من قلة الثقة في الأجور المستقبلية الثابتة مع دوافع طويلة المدى؛

2. القوى التنافسية للداخلين الجدد المحتملين: فالصناعة الناجحة تستقطب اهتمام المؤسسات الأخرى من خارج تلك الصناعة، وتؤدي إلى ارتفاع مستويات التنافس فيها لما لها من تأثير على الحصة السوقية للمؤسسات القائمة، وتعتمد حرية دخول المنافسين الجدد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود أفعال المنافسين الآخرين، وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في عدة أمور منها:

- **وفرات أو اقتصاديات الحجم:** إن وفرات الحجم تعيق الدخول في الصناعة لأنها تؤثر بقوة على المنافسين المحتملين في الدخول على أساس معياري كالكلف ودفاع الخطوة أو للقبول بأضرار الكلف أي الريج القليل، وعند محاولة التغلب على هذه المشكلات من خلال الدخول على أساس الحجم الكبير فإن النتائج ستسمر إلى أطول حد ممكن لتواجه المنافسين الجدد، حتى وإن لجأوا إلى خفض الأسعار أو الترويج أو الإعلان عن مبيعاتهم، إضافة إلى إمكانية تطوير وفرات الحجم في أغلب وظائف الأعمال مثل التسويق، التصنيع، البحث والتطوير، والشراء، وأن ازديادها يحسن من مرونة المؤسسة؛

- **عدم القدرة على الحصول على التقنية الحديثة وخصائص المعرفة:** تتطلب العديد من الصناعات قدرة تكنولوجية ومهارات فنية ليست متوفرة في المنافس الجديد، فهناك العديد من المنافسين الذين يفتقرون إلى الملاكات الفنية والمهارية وتعوزهم القدرة لإنجاز الصناعة إذ تتطلب هذه المرحلة معرفة تامة ودراية بالتقنيات التكنولوجية المتطورة؛

- **وجود عامل التعلم وتأثير منحى الخبرة:** عندما تكون كلف المنتج منخفضة بصورة جزئية أو كلية فإن الناتج سيكون منتج ذو فوائد كبيرة، ويؤدي منحى الخبرة وتراكم التعلم دورا بارزا في إعاقه الآخرين من الدخول؛

- **تفضيل العلامة التجارية وثقة الزبون:** عادة ما ينجذب الزبائن إلى علامات معينة، وتعني العلامة التجارية المعروفة سبب الدخول لشبكة التوزيع والتجارية، وبالتالي تحضير أموال كافية للإعلان والترويج عن المنتجات للتغلب على الفكرة التي تسيطر على الزبون في اختيار علامته التجارية، إن تأسيس مفهوم العلامة التجارية وكسب ثقة الزبون يمكن أن تكون عملية بطيئة ومكلفة بالإضافة إلى ذلك سيكون من الصعب على الزبون تحمل تكلفة العلامة الجديدة، وعلى المنافس الجديد أن يقنع الأفراد المشتريين بأن علامته التجارية هي الأكثر قيمة وجودة، وللتغلب على عوائق الكلفة المرتفعة يلجأ المنافسون إلى تقديم خصومات سعرية أو إضافة خدمة أو كفاءة إلى المنتج، وبالتالي سيقبل الريج، إلا أن ذلك سيزيد من حجم المبيعات؛

● **المتطلبات الرأسمالية:** إن الاستثمار يتطلب أموالاً طائلة إضافية للموارد الأخرى المطلوبة للدخول إلى السوق بصورة ناجحة، وهذا سوف يحدد عدد الداخلين المحتملين في السوق، وتشارك متطلبات رأس المال مع متطلبات المصنع والمعدات والمرافق التوزيعية والاختراعات وثقة الزبون؛

● **تكاليف التحول واستغلالية حجمها:** (Swatching Costs) المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزاً أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلباً على أرباحها المتوقعة، وبالتالي يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة، كما تتمتع المؤسسات الموجودة سابقاً بفوائد الكلفة التي لا تتوفر في المنافسين الجدد، ويمكن اكتساب هذه الفوائد بأفضلية الحصول على المواد الأولية الرخيصة والتكنولوجية الحديثة وفوائد التعلم وتأثيرات الخبرة؛

● **الوصول إلى قنوات التوزيع:** في حالة البضائع يواجه المنافس الجديد حاجزاً للحصول على إذن الدخول لملاقاة المستهلكين، فقد يتردد الموزعون في أن يشتروا منتجا يفتقر إلى فهم المشتري، إذ يجب أن تكون هناك شبكة من العلاقات ما بين التجار والموزعين وصولاً إلى المستهلكين، ومن أجل التغلب على هذا العائق يلجأ المنافسون الجدد إلى شراء إذن أو رخصة الدخول في القنوات التوزيعية لهذا المنتج وتقديم أرباح هامشة للتجار والموزعين على مدار الوقت؛

● **السياسات التنظيمية:** تستطيع الوكالات الحكومية تحديد وتقييم المنافسين الجدد من خلال سن عدة قوانين تمنع المؤسسات من الدخول إلى الصناعة ما لم يتم استحصالها على الموافقات والرخص الأصولية كالتراخيص.

● **عوائق التعريفات الجمركية والتجارية العالمية:** تستخدم العديد من الحكومات نظام التعريفات الجمركية ومحددات التجارة الخارجية عند ما تشرع قوانين تساهم في عدم دخول المنتج الأجنبي إلى البلاد، وبالتالي فرض بعض العوائق على المؤسسات الأجنبية فسيصبح المنتج الوطني أرخص ثمناً من المنتج الأجنبي؛

3. **قوة مساومة الزبائن (المشترين):** يتنافس المشترون مع الصناعة بفرض هبوط الأسعار، والمساومة على ارتفاع الجودة ومزيد من الخدمات، وتآليب المنافسين بعضهم على بعض، وكل ذلك على حساب الربحية، ويتوقف قوة كل من مجموعتي المشتريين المهمين من الصناعة على عدد من خصائص وضعها في السوق وعلى الأهمية النسبية لمشترياتها مقارنة بأعمالها الإجمالية، وتكون مجموعة المشتريين قوية إذا تحققت الظروف التالية:

- التركيز أو شراء أحجام كبيرة مقارنة بمبيعات البائع: إذا كان مشتري معين يشتري نسبيا كبيرة من المبيعات فإن ذلك يزيد أهمية عمل المشتري ويكون المشترون بكميات كبيرة قوة نافذة إذا كانت الصناعة تتميز بحسائية التكاليف الثابتة- كما هي الحال في تصفية الذرة والمواد الكيميائية الضخمة- ويرفعون احتمالات شغل الطاقة الإنتاجية؛
- أن تمثل المنتجات التي يشترونها جزءا كبيرا من تكاليف البائع أو مشترياته: يميل المشترون هنا إلى صرف الموارد اللازمة للشراء بسعر موات والانتقاء في الشراء، وعندما تكون المنتجات التي تباعها الصناعة المعينة جزءا صغيرا من تكاليف البائع، يكون المشترون عادة أقل حساسية للسعر؛
- أن تكون المنتجات التي يشترونها من الصناعة قياسية أو غير متنوعة: يكون المشترون عادة على ثقة دائما بإمكانية إيجاد موردين بديلين، ويمكن أن يلجأوا مؤسسة على أخرى، كما يفعلون في صناعة الألمنيوم؛
- انخفاض تكاليف التحول: تكاليف التحول تحدثنا عنها سابقا، تربط المشتري ببائعين معينين، وعلى عكس ذلك تتعزز قوة المشتري إذا وجه البائع تكاليف تحول؛
- تشكيل المشتريين تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي (تملك قنوات التوريد): إذا كان المشترون متكاملين جزئيا أو يشكلون تهديدا محتملا بالتكامل الخلفي، فإنهم يكونون في موقف يمكنهم من المطالبة بالحصول على تنازلات يشتهر منتجو السيارات الكبار (جنرال موتورز و فورد) باستخدامهما التهديد بالتصنيع الذاتي كقوة مساومة ويمارسان التكامل المتناقص، أي إنتاج بعض احتياجاتهما من مكون ما في الداخل وشراء ما تبقى الموردين الخارجين، لا يكون تهديدهما بمزيد من التكامل مصداقية خاصة فحسب، وإنما أيضا يزودهما الإنتاج بمزيد الجزئي في الداخل بمعرفة مفصلة عن التكاليف ما يقدم لهما عوناً كبيراً في المفاوضات، ويمكن تحديد قوة المشتريين جزئياً عندما تهدد المؤسسات في الصناعة بالتكامل الأمامي في صناعة المشتريين.
- عدم أهمية منتج الصناعة بالنسبة إلى جودة منتجات المشتريين أو خدماتهم: عندما تتأثر جودة منتجات المشتريين تأثيراً كبيراً بمنتج الصناعة، يكون المشترون أقل حساسية اتجاه السعر على العموم؛
- أن يكون لدى المشتري معلومات تامة: عندما يمتلك المشتري معلومات تامة عن الطلب، وأسعار السوق الفعلية، بل حتى تكاليف المورد، يمنحه ذلك عادة قدرة أكبر على المساومة مما إذا كانت معلوماته ضعيفة، المعلومات الكاملة تجعل المشتري في موقع أفضل لضمان الحصول على الأسعار المواتية المعروضة على الآخرين ومواجهة ادعاءات الموردين بأن بقاءهم مهدد؛

4. قوة مساومة الموردين: يمكن أن يمارس الموردون قوة المساومة على المشاركين في صناعة ما لرفع الأسعار أو خفض جودة السلع والخدمات المشتراة، وبالتالي يستطيع الموردون الأقوياء اعتصار الربحية من صناعة ما غير قادرة على استرجاع ارتفاع التكلفة بالأسعار التي تتقاضاها.

تعكس الشروط التي تجعل الموردين أقوياء الشروط التي تجعل المشتريين أقوياء، تكون مجموعة الموردين قوية إذا تحقق ما يلي:

- سيطرة عدد قليل من المؤسسات عليها وتركزها أكثر من الصناعة التي تباع إليها: يكون الموردون الذين يبيعون إلى مشتريين مشتتين قادرين عادة على ممارسة تأثير كبير على الأسعار والجودة والشروط؛

- عدم الاضطرار إلى التنافس مع منتجات بديلة أخرى لبيع الصناعة: يمكن كبح قوة الموردين الكبار إذا تنافسوا مع منتجات بديلة؛

- ألا تكون الصناعة زبونا كبيرا للمجموعة الموردة، عندما يبيع الموردون إلى عدد من الصناعات ولا تمثل صناعة معينة جزءا كبيرا من المبيعات، يكون الموردون أكثر ميلا لممارسة القوة. وإذا كانت الصناعة زبونا كبيرا ترتبط حظوظ الموردين ارتباطا وثيقا بالصناعة وسيحرصون على حمايتها من خلال التسعير المعقول والمساعدة في أنشطة مثل الأبحاث والتطوير وممارسة الضغوط.

- أن يشكل منتج الموردين مدخلا مهما في عمل المشتري: عندما يكون مثل هذا المدخل مهما لنجاح عملية التصنيع أو جودة المنتج، فإن ذلك يزيد من قوة الموردين، وينطبق ذلك على وجه الخصوص عندما يكون المدخل قابلا للتخزين فلا يتمكن المشتري من بناء مخزون؛

- تميز منتجات مجموعة الموردين أو ارتفاع تكاليف تغييرها: التميز أو تكاليف التعبير التي تواجه المشتريين تحرمهم من خيارات تأليب مورد على آخر، وإذا كان المورد يواجه تكاليف التغيير يكون التأثير عكسيا؛

- تشكيل مجموعة الموردين تهديدا مقنعا للتكامل الأمامي: يكبح ذلك قدرة الصناعة على تحسين الشروط التي تشتري بموجبها .

وفي العديد المجالات فإن المؤسسات تشارك موردها من أجل:

✓ تقليل المخزون التكاليف؛

✓ تسريع توفير مكونات وجبات التصنيع اللاحقة؛

✓ زيادة جودة الأجزاء والمكونات التي يتم توريدها وتقليل معدلات الضرر مما ينجم عنه توفير تكاليف مهمة لأنفسهم وللمورد؛

- ✓ وهناك عدد من الحالات التي تمكن للموردين ممارسة ضغوط على المؤسسة منها:
- ✓ وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة؛
- ✓ ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر؛
- ✓ لدى المورد علامة تجارية قوية؛
- ✓ المورد في الصناعة يقابله عدد كبير من الزبائن الصغار المنفصلين .

5-الضغوط التنافسية من المنتجات البديلة: فالمنتجات البديلة يمكن أن تمثل تهديدا لمنتجات مؤسسة أو قطاع معين أو أن تحد من مستقبلها، وفي هذه الحالة إذا لم تستطيع هذه المؤسسة أن ترفع من مستوى جودة منتجاتها أو تميزها بطريقة معينة كالتسويق مثلا مقارنة بالمنتجات البديلة، فإنها ستعاني حتما في أرباحها ويحتمل أن تعاني في نموها أيضا.

وتعتمد مدى قوة الضغوط التنافسية من منتج بديل إلى منتج آخر على ثلاثة عوامل:

- ✓ هل عامل السعر يلعب دورا أساسيا في لفت الانتباه؟
- ✓ هل عملي الكفاءة والجودة وبعض الخصائص الأخرى موجودة في هذه البدائل؟
- ✓ سهولة الحصول على هذه البدائل إذ يحتل عامل السعر أولوية في الضغوط التنافسية أكثر من ما يحتله عاملا الكفاءة والأداء، وبهذا فإن رخص أثمان المنتجات البديلة سوف يزيد من إقبال الأفراد على اقتنائها نتيجة انخفاض سعرها، وهذه الخاصية أوجدت نوعا من الزبائن الذين بدءوا يقارنون بين الجودة والأداء والسعر، فكلما كان السعر منخفضا فإن الزبائن سيشترون هذه المنتجات البديلة من دون أدنى تفكير حول جودتها أو كفاءتها، وفي حالة إذا كان فارق السعر كبيرا فإنه سيحدث العكس، لذا فكلما كان السعر منخفضا والكفاءة والجودة مرتفعة كلما ازداد الطلب على هذه المنتجات البديلة مما يكشف عملية زيادة الضغوط التنافسية.

بعد تشخيص القوى التي تؤثر على المنافسة في صناعة ما وأسبابها الأساسية، تصبح المؤسسة في موقع يتيح لها تحديد مواطن قوتها وضعفها بالنسبة للصناعة، وتشكل مواقف المؤسسة مقابل الأسباب الأساسية لكل قوة تنافسية مواطن القوة والضعف الحاسمة، من منظور استراتيجي، أين تقف المؤسسة في مواجهة البدائل؟ وفي مواجهة الحواجز أمام الدخول؟ وفي التعامل مع المزاومة من المنافسين القائمين؟.

تتخذ الاستراتيجية التنافسية الفعالة إجراء هجوميا ودفاعيا لإنشاء موقع يمكن الدفاع عنه في مواجهة القوى

التنافسية الخمس، ويشمل ذلك على العموم عددا من المقاربات المحتملة: ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Porter, E, M, Op. Cit, p: 70.

أ. **تحديد الموقع:** تأخذ المقاربة الأولى هيكل الصناعة كمعطي وتوفق مواطن قوة المؤسسة وضعفها منه، يمكن النظر إلى الاستراتيجية بأنها بناء الدفاعات أمام القوى التنافسية أو إيجاد المواقع التي تكون فيها القوى ضعيفة في الصناعة. إن معرفة قدرات المؤسسة وأسباب القوى التنافسية تسلط الضوء على المجالات التي تواجه فيها المؤسسة المنافسة وأين يمكن اجتنابها، وإذا كانت المؤسسة منتجا منخفض التكلفة مثلا، فرما يحتاج البيع إلى مشترين أقوى فيما تحرص على بيعهم فقط المنتجات غير المعرضة للمنافسة من البدائل؛

ب. **التأثير على التوازن:** تستطيع المؤسسة وضع استراتيجية هجومية وهذا الموقف مصمم لا لمجرد التعامل مع القوى، بل يراد بها تغيير أسبابها يمكن أن تزود الابتكارات في التسويق، تميز الاسم التجاري أو تميز المنتج وتؤثر الاستثمارات الرأسمالية في المؤسسات الكبيرة أو التكامل الرأسي على الحواجز أمام الدخول ينجم توازن القوى عن عوامل خارجية من جهة وعلى عوامل تخضع لسيطرة المؤسسة من جهة أخرى، ويمكن استخدام التحليل الهيكلي لتحديد العوامل الرئيسية التي تحرك المنافسة في صناعة معينة، وبالتالي الأماكن يحقق فيها الإجراء الاستراتيجي للتأثير على التوازن أعظم مردود؛

ج- **استغلال التغيير:** تطور الصناعة مهم من الناحية الاستراتيجية لأن التطور بطبيعة الحال يحمل معه تغيرات في المصادر الهيكلية للمنافسة، على سبيل المثال، في نمط دورة حياة المنتج في أثناء تطور الصناعة، تتغير معدلات النمو ويتراجع الإعلان عنها، يصبح أكثر نضجا، وتميل المؤسسات إلى التكامل الرأسي.

على ضوء ما تقدم يمكن القول أن نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter) أصبح نموذجا يحتذى به في دراسة الاستراتيجية التنافسية كما يقدم مفهوما للصناعة وبيئتها التنافسية، ويركز على موقف المؤسسة داخل الصناعة كدلالة على قدرتها التنافسية، ويركز على موقف المؤسسة داخل الصناعة كدلالة على قدرتها التنافسية، كذلك فإن هذا النموذج يساعد في تحليل البيئة المحيطة لمعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

خلاصة الفصل:

لأجل فهم طبيعة الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية، تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الاستراتيجية، مراحل صياغتها، ومستوياتها، إضافة إلى أهم أدوات التحليل الاستراتيجي لنشاط المؤسسة، فالاستراتيجية من الموضوعات الفكرية الحديثة نسبياً في الأعمال التي تستوجب الفهم من قبل متخذي القرار والمسؤولين والمؤسسات، فالاستراتيجية هي نقطة الانطلاقة بالنسبة للإدارة العليا في رسم و تنفيذ خططها وأنشطتها .

كما تطرقنا إلى بعض المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية من خلال إبراز مفهوم التنافسية وبعض مؤشرات قياسها، إضافة إلى مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وتصنيفها، وخلصنا إلى أن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة اتجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من مؤسسة لأخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها.

كما وخلصنا أيضاً أن التحليل الاستراتيجي للبيئة يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية ، فالتحليل الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية ، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها ، وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها كان لابد عليها الاهتمام بأهم الاستراتيجيات التي تساعد على الوصول إليها، منها الاستراتيجيات التنافسية التي يتم من خلالها وضع الطرق التي تمكن من مواجهة المنافسين.

الفصل الثاني

الاستراتيجية التنافسية ومقاربات

الميزة التنافسية

تمهيد:

تقدم المنافسة التي تواجهها المنظمات دورا هاما في تحقيق أهدافها، وذلك يتطلب التعرف بشكل جيد على المنافسين وتحليل موقعهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية، ويساعد تحليل السوق التنافسي للمؤسسة في معرفة وضعها التنافسي وفي تخصيص الموارد المثلى، وفي الوقت نفسه يزيد من قدرة المؤسسة على إعداد الاستراتيجيات الملائمة، حيث يعتبر اختيار الاستراتيجية من نتائج التحليل التنافسي، وتعتمد الاستراتيجيات التنافسية على عدة عناصر منها معرفة القوى التنافسية في بيئة الأعمال، وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ليتم التركيز عليها من خلال الاستراتيجية المختارة، ومن ثم تحديد الاستراتيجية حسب الظروف البيئية والإمكانات المنظمة .

إن امتلاك المنظمة الميزة التنافسية يعني قدرتها الموضوعية في مواجهة متغيرات البيئة في الوقت وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة، وبالتالي قدرتها في مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار ستكون واضحة وجلية، وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- ✓ **المبحث الأول:** تحليل المنافسين كمدخل لبناء الاستراتيجية التنافسية.
- ✓ **المبحث الثاني:** استراتيجية قيادة التكلفة كخيار لمواجهة المنافسين.
- ✓ **المبحث الثالث:** استراتيجية التمايز كخيار لمواجهة المنافسين.
- ✓ **المبحث الرابع:** استراتيجية التركيز كخيار لمواجهة المنافسين.
- ✓ **المبحث الخامس:** مقاربات ومصادر الميزة التنافسية.

المبحث الأول: تحليل المنافسين كمدخل لبناء الاستراتيجية التنافسية

تمهيد:

تشمل الاستراتيجية التنافسية وضع المؤسسة في موقع يمكنها من تعظيم القدرات التي تميزها عن منافسيها، ومن ثم فإن التحليل المفهومي للمنافسين من النواحي المركزية لصياغة هذه الاستراتيجية، ويهدف تحليل المنافسين إلى معرفة طبيعة التغييرات الاستراتيجية التي من المرجح أن يجريها كل منافس ونجاحها، والرد المحتمل لكل منافس على مجموعة التحركات الاستراتيجية الممكنة التي يمكن أن يقوم بها كل منافس، ورد الفعل المحتمل لكل منافس على مجموعة التغييرات في الصناعة والتحويلات البيئية الأوسع التي يمكن أن تقع.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية

اختلف في تعريف الاستراتيجية التنافسية والتي توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية داخل المؤسسة، لأنها لا تمارس نشاطا وحيدا بل عدة أنشطة مختلفة، وهو ما يستدعي وضع خطة لكل منها، تسعى المؤسسة من ورائها إلى تحقيق أهداف تساعد على البقاء والنمو.

1- المفاهيم المختلفة للاستراتيجية التنافسية:

يتطلب إدراك مفهوم الاستراتيجية التنافسية تناول بعض اجتهادات الكتابة بهذا الصدد بوصفها إطارا تؤسس عليه وجهة نظرنا بما يتفق مع هذه الدراسة، من بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر:

أ. « تلك الاستراتيجية التي تربط بمستوى وحدة العمر (Business Unit) أو مستوى المنتج (Product level)، وتعمل على تحسين الموقع التنافسي لمنتجات أو خدمات مؤسسة ما في الصناعة الخاصة أو جزء من السوق المستخدم من طرف وحدة العمل »⁽¹⁾؛

ب. " تهتم بخصوصيات خطة التسيير للتنافس بشكل واضح لضمان الميزة التنافسية أكثر من المنافسين " ⁽²⁾؛

ت. " الإطار الذي يحدد للمؤسسة كيفية التنافس بطريقة فعالة " ⁽³⁾؛

(1) Wheelen, T.L and Hunger, J.D, "Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability", International edition, 13th ed, Pearson education, USA, 2012, P:67.

(2) Arthur , A.T et al , " Gafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive advantage: Concept and cases", Mc Graw-Hill, New York, 2008, P:133.

(3) Jermias, J, « The relationship influence of Competitive intensity and Business Strategy on the relationship between financial leverage and Performanee », The British Accounting Review, No (40), 2008, PP : 73.

ث. " تتناول تطور خصائص المؤسسة وتعمل على تمييز القيمة التي تخلقها وتقدمها مقارنة بمنافسها أي الفكرة المحورية حول كيفية تنافس المؤسسة في السوق " (1)؛

ج. " نموذج أو ميول في السلوك التنافس للمؤسسة مثل تقديم نموذج خاص بالسلع والتكنولوجيات أو التركيز على حماية وتطوير المنتجات والخدمات الحالية " (2)؛

ح. " تشمل على مختلف التركيبات التنظيمية وإجراءات الرقابة وأنظمة التطوير " (3)؛

خ. " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. " (4)

باستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت جوانب متعددة في وصف وتشخيص الاستراتيجية التنافسية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المؤسسة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركزت التعاريف السابقة على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج/ خدمة) في سوق معين وأجزاء السوق الذي تخدمه في الصناعة؛

- ركزت التعاريف السابقة على خلق التمييز بين مركز المؤسسة ومراكز منافسيها؛

- ركزت التعاريف السابقة على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه.

رغم اختلاف تعريف الاستراتيجية التنافسية، إلا أنها تشير إلى تطوير الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها وحدة أو وحدات الأعمال الاستراتيجية في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه.

2- مستوى صياغة الاستراتيجية التنافسية:

تقع مسؤولية صياغة الاستراتيجية التنافسية على عاتق الإدارات العليا بالتعاون مع الإدارات التنفيذية، أو مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات متعددة الأنشطة ووحدات العمل الاستراتيجي، إذ يجري

(1) Morschett, D et al , "Competitive Strategies in retailing-an investigation of the applicability of Porter frame work for food retailers", **Journal of Retailing and Consumer Servicer**, No(13), 2006, P: 275.

(2) Andrevski, G, " Competitive strategy, Alliance network and firm performance", **Doctoral Dissertations**, Graduate school, University of Kentucky, 2009, p:12.

(3) Helms, M. M et al ; « Competitive Strategies and Business Performance :evidence from the adhesives and sealants industry », **Management Decision**, Vol (35), Iss(09) , P :689.

(4) نبيل محمد مرسي، " الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 227.

إعدادها وعرضها على الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها، وتمثل أدوار مديرو وحدات العمل الاستراتيجية في تحديد الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة العمل وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمين لكل وحدة فضلا عن تحديد المحفظة المالية لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية.⁽¹⁾

3- أهداف الاستراتيجية التنافسية:

الهدف الأساسي لها هو التفوق على المنافسين عن طريق:⁽²⁾

- أ. بناء ميزة تنافسية مستدامة تجعل المؤسسة متميزة عن باقي منافسيها، ومقدار التميز الذي تملكه المؤسسة مهما كان مصدره، هو الذي يمكنها من البقاء والاستمرار في السوق لفترة أطول، ولهذا تعمل المؤسسة على جعل ميزتها التنافسية دائمة ومتجددة بالشكل الذي يحول دون تقليدها من المنافسين؛
 - ب. اكتساب موقع جيد في البيئة التنافسية: الاستراتيجية التنافسية الموضوعية تعمل على تحسين موقع المؤسسة من مختلف متغيرات بيئتها التنافسية، أي تبحث عن تحقيق مركز أفضل، بالشكل الذي يمكنها من استغلال الموارد والطاقت التي تملكها لاغتنام الفرص التي يتيحها السوق وتجنب تهديداته.
- بالتالي إن وضع استراتيجية تنافسية هو أساسا وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف.

المطلب الثاني: مفهوم دراسة المنافسين:

إذا لم تتمكن المؤسسة من الاهتمام بما يفعله المنافسون فإنها لن تستطيع أن تتوقع ماسيفعلونه ما لم تكن قادرة على مراقبة حركاتهم وأفعالهم وفهمهم استراتيجياتهم وتوقع الخطوات التي سوف يخطونها مستقبلا.

إن قراءة استراتيجيات المنافسين وفهم الخطوات التي سوف يتخذونها ستمكن المؤسسة من تحليل دوافعهم وبالتالي تأمين من شر منافستهم.

1- مفهوم تحليل المنافسين:

يركز تحليل المنافسين على كل مؤسسة تنافس مع مؤسسة أخرى بشكل مباشر وبوصفها مهمة في كل الصناعات تنظم تحليلات المنافسين بشكل فعال من المؤسسات المتنافسة في صناعة ما مع عدد قليل من المؤسسات التي تمتلك قدرات متشابهة نسبيا.

(1) محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 53-54.

(2) رقية بوخيضر، مرجع سبق ذكره، ص: 55-56.

يركز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في الصناعة حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل والتي تمتلك قابليات متقاربة ويوفر تحليل المنافسين معلومات للمؤسسة حول أهدافها المستقبلية، الاستراتيجيات الحالية، الافتراضات وإمكاناتها مع من تتنافس معهم بشكل مباشر. (1)

2- مكونات تحليل المنافسين:

ثمة أربعة مكونات تشخيصية لتحليل منافس ما:

الأهداف المستقبلية والاستراتيجية الحالية والافتراضات والقدرات المستقبلية، وسيتيح فهم هذه المكونات الأربعة التوقع الرشيد لرد المنافس، كما هو موضح في الشكل رقم (2-1)، وتطور معظم المؤسسات إحساساً حاداً على الأقل بالاستراتيجيات الراهنة للمنافسين وموطن قوتهم وضعفهم، ويوجه اهتمام أقل بكثير إلى فهم ما الذي يدفع سلوك المنافس بالفعل أهدافه المستقبلية والافتراضات التي لديه عن وضعه وطبيعة صناعته، وملاحظة هذه العوامل الدافعة أصعب من ملاحظة سلوك المنافس الفعلي ومع ذلك فإنها تحدد في الغالب كيفية سلوك المنافس المستقبلي.

الشكل رقم (2-1): مكونات تحليل المنافس:

ما دوافع المنافس؟	ما يقوم المنافس وما يستطيع القيام به؟
الأهداف المستقبلية:	الاستراتيجية الحالية:
على كل مستويات الإدارة وفي أبعاد متعددة	كيف تقوم الشركة بالمنافسة حالياً؟
موجز رد المنافس	
هل المنافس راضٍ عن موقعه الحالي؟	
ما الخطوات المحتملة أو التحولات الاستراتيجية التي يقوم بها المنافس؟	
أين يكمن ضعف المنافس؟	
ما الذي يثير أكبر انتقام للمنافس وأكثره تأثيراً؟	
الافتراضات:	القدرات:
عن الذات والصناعة	موطن القوة والضعف على السواء

Source :Porter,EM, « **Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industrier and Competitors** », the Free Press,New york,1980,P :49.

(1) محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص:371-372.

قبل بحث مكونات تحليل المنافسين من المهم تحديد من هم المنافسون الذين يجب تفحصهم. ومن الواضح أنه يجب تفحص كل المنافسين المهمين القائمين، غير أنه قد يكون من المهم تحليل المنافسين المحتملين الذين يمكن أن يظهروا على الساحة، إن التنبؤ بالمنافسين ليس مهمة سهلة، لكن يمكن في الغالب تحديدهم من الفئات التالية:

- مؤسسات غير موجودة في الصناعة لكنها تستطيع التغلب على الحواجز أمام الدخول بتكاليف زهيدة؛
- المؤسسات التي تحصل على تآزر واضح من وجودها في السوق؛
- المؤسسات التي يكون التنافس بالنسبة إليها في الصناعة توسيع واضح لاستراتيجيتها المؤسسية؛
- الزبائن أو الموردون الذين يمكن أن يتكاملوا خلفيا أو أماميا.

ثمة عمل آخر هو محاولة توقع الاندماجات أو الخيارات التي يمكن أن تقع بين المنافسين أو تشمل مؤسسات من الخارج، الاندماج يمكن أن يقدم الدفع الفوري للمنافس الضعيف لتبرز أو تقوي المنافس الشديد أصلا، ويتبع توقع حيازة المؤسسات المنطق نفسه الذي يتبعه توقع الداخلين المحتملين، ويمكن أن تستند توقع أهداف الاستحواذ داخل الصناعة إلى وضع ملكيتها، والقدرة على التعامل مع التطورات المستقبلية في الصناعة والجاذبية المحتملة كقاعدة للعمليات في الصناعة وسوى ذلك.

أ. الأهداف المستقبلية:

ثمة عدد من الأسباب التي تجعل تشخيص أهداف المنافسين وكيف يقيسون أنفسهم مقابل هذه الأهداف (وهو المكون الأول من مكونات تحليل المنافسين) أمرا مهما، فمعرفة الأهداف تتيح التنبؤ بما إذا كان كل منافس راضيا عن موقعه الحالي ونتائجه المالية أو لا، وبالتالي كيف يتحمل أن يغير ذلك المنافس استراتيجيته وقوة رد فعله على الأحداث الخارجية وتحركات المؤسسات الأخرى.

تفيد معرفة أهداف المنافس أيضا في توقع ردود أفعاله على التغيرات الاستراتيجية، فبعض التغيرات الاستراتيجية تهدد المنافس أكثر من بعضها الآخر، بالنظر إلى أهدافه والضغط التي يمكن أن يواجهها من المؤسسة الأم، أخيرا يساعد تشخيص أهداف المنافس في تفسير خطورة المبادرات التي يتخذها المنافس، فالخطوة الاستراتيجية التي يخطوها المنافس للتعامل مع أحد أهدافه المركزية أو استعادة أدائه مقابل هدف رئيسي أمر غير عرضي، وعلى ذلك يساعد تشخيص أهدافه في تحديد ما إذا كانت المؤسسة الأم ستقدم مساعدة جديدة لإحدى المبادرات التي تقوم بها وحدة تابعة لها أو ستدعم انتقام الوحدة من الخطوات التي يقوم بها منافسوها.

إن التشخيص الشامل لأهداف المنافس يشمل عادة العديد من العوامل الكيفية مثل أهدافه من ناحية قيادة السوق، والموقع التكنولوجي، وأفضلية الأداء، وما شابه ويجب أن يكون تشخيص الأهداف أيضا على مستويات

إدارية متعددة، فهناك أهداف المؤسسة، وأهداف لوحدة العمل، وأهداف يمكن استنتاجها من المجالات الوظيفية الفردية والمديرين الرئيسيين، وتلعب أهداف المستويات العليا دورا في أهداف المستويات الدنيا لكنها لا تحددتها.

ب. الافتراضات:

المكون الحاسم الثاني في تحليل المنافسين هو تحديد كل افتراضات المنافس، وتقع هذه الافتراضات في فئتين

رئيسيتين:

● افتراضات المنافس عن ذاته؛

● افتراضات المنافس عن الصناعة والمؤسسات الأخرى فيها.

تعمل كل مؤسسة بناء على مجموعة من الافتراضات عن وضعها الذاتي على سبيل المثال، ربما ترى نفسها مؤسسة ذات وعي اجتماعي أو فائدة للصناعة، أو المنتج المنخفض التكاليف أو لديها أفضل فريق للمبيعات، وما إلى هناك، هذه المؤسسة وطريقة ردها على الأحداث وكما يكون لدى كل منافس افتراضات عن نفسه، فإن كل مؤسسة تعمل أيضا بناء على افتراضات عن الصناعة والمنافسين، وربما تكون هذه غير صحيحة أيضا.

ت. الاستراتيجية الحالية:

المكون الثالث من مكونات تحليل المنافس هو وضع بيانات عن الاستراتيجية الحالية لكل منافس، فاستراتيجية المنافس مفيدة باعتبارها السياسات التشغيلية الرئيسية في كل مجال وظيفي للعمل وكيف تسعى إلى إقامة علاقة بين الوظائف، وقد تكون الاستراتيجية صريحة أو ضمنية توجد استراتيجية بصيغة أو بأخرى.

ث. القدرات:

التقييم الواقعي لكل قدرة من قدرات المنافس هو الخطوة التشخيصية في تحليل المنافس فأهدافه وافتراضاته والاستراتيجية تؤثر على احتمال ردود أفعال المنافس وتوقيتها وطبيعتها وشدتها، وتحدد مواطن قوته وضعف قدرته على بدء خطوات استراتيجية أو الرد عليها وعلى التعامل مع الأحداث التي تقع في البيئة أو الصناعة، وعلى العموم يمكن تقييم مواطن القوة والضعف بتفحص موقف المنافس فيما يتصل بالقوى التنافسية الخمس.

المطلب الثالث: أنواع استراتيجيات مواجهة المنافسين

إن الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال تؤثر الخيارات التي حددتها المؤسسة حول مقصدها في كيفية التنافس في الأسواق المحددة وهذه الخيارات مهمة لأنها تخلق الربط بين استراتيجيات المؤسسة وأدائها بعيد الأجل، في ضوء هذا التعقيد المتزايد لعملية التنافس ندرج أهم أنواع الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.

1. الاستراتيجيات التنافسية العامة (Generic Competitive Strategies):

لقد طور Porter (1980-1985) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية العامة (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز) لتمثل التوجهات الاستراتيجية المختلفة التي ينبغي على المؤسسة اتباعها من أجل تحقيق أهدافها، وأوضح (Porter) أن المؤسسات التي تتبع أي من هذه التوجهات الاستراتيجية ستكسب ميزة تنافسية تساعدها في التفوق على المنافسين في صناعاتهم، ومن جهة أخرى فالمؤسسات التي تفشل في تطوير توجهاتها الاستراتيجية في واحدة من ثلاث اتجاهات على الأقل ستبقى واقفة في الوسط « Stuck in the middle »، وتواجه ربحا ضئيلا⁽¹⁾ وتسمى هذه الاستراتيجيات بـ"عامة" "Generic" لأنه بالإمكان إنتاجها من قبل أي نوع أو حجم مؤسسة أعمال، حتى وإن كانت من قبل المؤسسات التي لا تسعى للربح.⁽²⁾

2. الاستراتيجيات التعاونية (Cooperative Strategies):

هناك نوع آخر من الاستراتيجيات يسمى الاستراتيجية التعاونية وهي تلك الاستراتيجية التي تعمل فيها المؤسسات معا لتحقيق أهداف مشتركة، وأن التعاون مع مؤسسات أخرى كاستراتيجية يحقق:⁽³⁾

- خلق قيمة للزبون؛
- تخفيض تكلفة بناء قيمة الزبون عن طريق طرائق أخرى؛
- تأسيس مركز مفصل مقارنة بالمنافسين.

هناك نوعان رئيسيان من هذه الاستراتيجية: ⁽⁴⁾

أ. استراتيجية المؤامرة أو التواطؤ (Collusion Strategy): هو التعاون النشط للمؤسسات في صناعة ما لتقليل المنتجات ورفع الأسعار من أجل الالتفاف لقانون الوفرة العادية للتوريد والطلب؛

ب. التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliance):

يعتبر التحالف الاستراتيجي ترتيبا تعاونيا طويل الأجل بين مؤسستين أو أكثر أو وحدات عمل تدخل في نشاطات الأعمال من أجل ربح اقتصادي متبادل.

(1) Acquaaah, M and Yasai-Ardekan, M, "Does the implementation of Combination Competitive Strategy yield incremental performancee benefits? A new perspective from a transition economy in sub-saharan Africa", **Journal of Business Research**, No(61), 2008, p:374.

(2) Wheelen, T.L Hunger, J. D , **Op.Cit**, p :233.

(3) محمد حسين العساوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص:452.

(4) Wheelen, T.L and Hunger, J. D , **Op.Cit**, PP :243-244.

المبحث الثاني: استراتيجية قيادة التكلفة كخيار لمواجهة المنافسين

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة واحدة من الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر، وقد ازدادت شيوعاً في القرن الماضي بسبب ترويج مفهوم منحى الخبرة، وهي تحقيق الزيادة الإجمالية في التكاليف (Overall Cost leadership) في صناعة ما.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة

من بين التعاريف التي أعطت لهذه الاستراتيجية نذكر:

- أ. " تتمثل أساسيات هذه الاستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية من خلال التكاليف الإجمالية مقارنة مع المنافسين كما أن قادة التكلفة المنخفضة الناجحين جيدون في إيجاد طرق لقيادة التكاليف خارج أعمالهم"⁽¹⁾؛
- ب. " هي قدرة المؤسسة أو وحدة العمل على تصميم وإنتاج وتسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر من منافسيها"⁽²⁾؛
- ت. " تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيقها للتكلفة الأقل في الصناعة كما يجب على المؤسسة توكيف النشاطات التي لا تحقق ميزة التكلفة وأن تتبع النشاطات التي تحقق ميزة التكلفة"⁽³⁾؛
- ث. تهدف هذه الاستراتيجية لتحقيق عائدات تفوق معدل المنافسين من خلال أسعار منخفضة عن طريق توجيه عناصر النشاطات نحو تخفيض التكاليف"⁽⁴⁾؛
- ج. " تحتاج هذه الاستراتيجية لإنشاء الكثير من التسهيلات والمتابعة الشديدة لاقتطاعات التكلفة من الخبرة والرقابة الرئيسية وتجنب حسابات الزبون الهامشية وتخفيض التكلفة في مجالات البحث والتطوير والخدمة وقوة المبيعات والإعلان."⁽⁵⁾

يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركزت التعاريف السابقة على تخفيض التكاليف الإجمالية أكثر من المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية؛
- ركزت التعاريف السابقة على دور نشاطات المؤسسة في تحديد بنية التكاليف؛

(1) Arthur , A.T et al, **Op. Cit**, P:135.

(2) Wheelen, T.L and Humger, J.D. **Op.Cit**, P: 233.

(3) Helms, M. M and Allen, R. S, " linking Strategic practices and Organizational Performance to Porter's Strategies", **Business Poces Management Journal**, Vol(12), Iss (04), 2006,PP:435-436.

(4) Prajago, D.I , **Op. Cit**, p:70.

(5) Higgins,J. M and Vincze, J. W, " **Strategic Management and Organizational Policy: Text and cases** ", 3rded, The Dryden Press,CBS publishing Japan, Ltd, 1986,p: 120.

- ركزت التعاريف السابقة على وسائل عديدة لتحقيق قيادة التكلفة.

انطلاقاً من التعاريف السابقة نجد أن استراتيجية قيادة التكلفة هي الاستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال قدرتها على ضبط وترشيد التكاليف، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها على الاحتفاظ على المواصفات المتوقعة من الزبون.

المطلب الثاني: عوامل تطور استراتيجية قيادة التكلفة

حتى ينجح مسيرو الشركة في اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة، يجب أن يبحثوا في كل نشاط لإنشاء التكلفة وأن يحددوا العوامل التي تجعل التكاليف عالية أو منخفضة. بعد ذلك يجب أن يستعملوا هذه المعرفة لإبقاء تكاليف وحدة كل نشاط منخفضة. وإجمالاً اتباع فعاليات التكلفة من خلال سلسلة القيمة. كما يجب أن يكونوا استباقيين في إعادة تشكيل سلسلة القيمة لتقليص مراحل العمل غير الهامة ونشاطات القيمة المنخفضة. وبشكل طبيعي، يعمل منتجوا التكلفة المنخفضة بجد لإنشاء ثقافات الشركة الواعية حول التكلفة التي تميز المشاركة الكبيرة للعمال في جهودات التطوير المستمرة للتكلفة، وتحدد المداخل الإضافية ورتوش المدراء المنفذين، فهم يسعون للعمل مع طاقم شركة صغير واستثنائي للحفاظ على تكاليف الإدارة إلى أدنى حد ممكن، كما أن الكثير من قادة التكلفة المنخفضة أيضاً يستعملون المقارنة ليقبوا قريبين من كيف أن تكاليفهم تقارن بتكاليف المنافسين والشركات التي تؤدي نشاطات مشابهة في صناعات أخرى. ولكن عندما يكون موردوا التكلفة المنخفضة ماهرين في التدبير، فهم غالباً عدائيون في استثمار الموارد والقدرات التي تعد بسحب التكاليف خارج الأعمال. ويعتبر Wal-Mart واحد من أهم الممارسين لقيادة التكلفة المنخفضة، يستعمل تكنولوجيا "state of the art" من خلال عملياته - وتعتبر تسهيلات التوزيع عروضاً آلية، تستعمل أنظمة على الأنترنت لطلب السلع من الموردين ولتسيير قوائم الجرد، فهي تعد مخازنها بالمبيعات المتطورة التي تتعقب وتفحص الأنظمة، كما ترسل معطيات البيع اليومية لأربعة آلاف بائع. وتعتبر معلومات وأنظمة الاتصالات وقدرات Wall-Mart أكثر تطوراً من أي سلسلة تجزئة في العالم. (1)

(1) Arthur, A. T et al, **Op. Cit**, pp :142-143.

المطلب الثالث: شروط تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة:

من أجل تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة ينبغي على المؤسسة أن تتوفر على حصة كبيرة في السوق، وهناك عدة طرق لتحقيق قيادة التكلفة مثل الإنتاج الكبير، التوزيع الواسع، اقتصاديات الحجم، التكنولوجيا، تصميم المنتج، التكلفة، إمكانية استعمال الموارد أو القدرة على استغلالها والحصول على المواد الأولية.

يتم تطبيق هذه الاستراتيجية عندما تكون الأعمال بتصميمها وإنتاجها أكثر فعالية من منافسيها في السوق، فللمؤسسة القدرة على الحصول على المواد الأولية أو التكنولوجيا المتطورة التي تساعدها على خفض التكلفة، فالمؤسسات لا تضحى بعائداتها لتحقيق التكلفة مادامت العائدات المرتفعة يتم تحقيقها بالحصول على حصة كبيرة في السوق، فالأسعار المنخفضة تؤدي إلى زيادة الطلب ومن ثم إلى حصة كبيرة في السوق (Helms et al, 1997)، فالمؤسسة التي لديها تكلفة قيادية أن تعرقل الداخلين الجدد للسوق الذين يحتاجون لرأس مال كبير للدخول إلى السوق، فالقائد إذن يعتبر في منأى عن تخفيضات كبيرة في الأسعار، فقيادة التكلفة تخلق نوعا من وفاء الزبون، وإذا خفضت المؤسسة أسعارها كثيرا فإنها قد تخسر العائدات (Cross, 1999).⁽¹⁾

وربما يتطلب تنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة بدوره استثمارا رأسماليا مسبقا عاليا في أحدث المعدات وتسعير هجومي، وخسائر في البداية لرفع الحصة في السوق التوقيت في المشتريات ما يزيد من خفض التكاليف، وعندما يتحقق موقع التكلفة المنخفضة فإنه يوفر هوامش ربح مرتفعة يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة ومؤسسات حديثة من أجل المحافظة على الزيادة في التكلفة، وقد يكون مثل هذا الاستثمار شرطا مسبقا للمحافظة على موقع انخفاض التكلفة.⁽²⁾

المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية قيادة التكلفة

يعد التحليل الاستراتيجي أحد العناصر المكونة لعمليات الإدارة الاستراتيجية لاهتمامه بتحليل المتغيرات البيئية في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطتها. وبما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها لاستراتيجية قيادة التكلفة إلى بناء ميزة تنافسية لها، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على تحليل سلسلة القيمة كأحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص بنية التكاليف ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وهذه العملية تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، وكل نشاط من

(1) Helms, M, M and Allen, R. S, **Op. Cit**, pp :435-436.

(2) Porter, E. M , **Op. Cit**, P :36

تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج، وبإمكان المؤسسة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضا.

1. دراسة سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة:

إن وصول المؤسسة إلى تخفيض تكاليفها عن طريق فهم سلسلة قيمتها، وتحديد نسبة مساهمة كل نشاط سواء أساسا أو مساعدة في خلق القيمة والتكاليف، وبناء على النتائج المتوصل إليها يتم تحديد الإجراءات الممكنة اللجوء إليها لتخفيض التكاليف عند كل نشاط وما هي الأنشطة التي يجب التركيز عليها، وفي الجدول التالي أمثلة عن هذه الإجراءات .

الجدول رقم (2-1): إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة الأساسية في المؤسسة

الأنشطة الأساسية	طبيعة الإجراءات الممكنة اتخاذها للحد من نمو التكاليف
الإمداد الداخلي	زيادة طاقة التخزين وتقصير فتراتها، الشراء بكميات كبيرة امتلاك المؤسسة لوسائل النقل الخاصة بها.
العمليات	تأهيل العاملين، الإنتاج بكميات كبيرة وتقصير دورة الاستغلال ، تحديث وسائل الإنتاج ، ترشيد استخدام الموارد.
الإمداد الخارجي	التقليل من الموزعين والوسطاء، البيع بكميات كبيرة.
التسويق والمبيعات	التقليل من حملات التسويق المكلفة، الاعتماد على وسائل الإعلام الواسعة الانتشار والقليلة التكلفة.
الخدمات الملحقه	الاقتصار على الخدمات الضرورية فقط التي تنحصر في مناطق جغرافية متقاربة.

المصدر: رقية بوحيزر ، " استراتيجية البنوك الاسلامية في مواجهة تحديات المنافسة" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص:68.

كما يبين الجدول الموالي الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة لتخفيض تكاليف الأنشطة المساعدة.

الجدول رقم (02-02): إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة المساعدة في المؤسسة

الأنشطة المساعدة	طبيعة الإجراءات الممكن اتخاذها للحد من نمو التكاليف
البنية التحتية للمؤسسة	تخفيض التكاليف الإدارية: تقليص عدد اليد العاملة وترشيد استخدامها، الحد من الهياكل غير الضرورية.
إدارة الموارد البشرية	زيادة الطاقة الإنتاجية للعاملين، الاقتصاد في تكاليف الترقية والتسليية، التدريب المتواصل للموظفين.
البحوث والتطوير	تطوير مهارات الإنتاج المرن، تخفيض عدد الأعطال، تحديث وسائل الإنتاج
التمويل	الاعتماد على التمويل الذاتي، امتلاك مفاوضين أكفاء مع التركيز على اجتذاب طلبيات كبيرة.

المصدر: رقية بوحيدر ، " استراتيجية البنوك الاسلامية في مواجهة تحديات المنافسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص:68.

بعد القيام بعملية تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة لا بد من القيام بتقويم الأنشطة بغية تحديد القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها كمثال نقاط ضعف في المؤسسة، وكذلك يساهم التقويم إضافة إلى التعرف إلى قدرات المؤسسة الحالية، تحديد قدرات المؤسسة مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة، وهل يمكن مواجهة التهديدات البيئية، واقتناص الفرص المتاحة أمامها، لذلك كان لا بد من التعرف كذلك على سلسلة القيمة الخاصة بمنافسيها ودراسة أهم الأنشطة التي يركزون عليها.

2. دراسة سلسلة القيمة الخاصة بالمنافسين:

من الضروري للمؤسسة أن تجمع معلومات حول سلسلة القيمة الخاصة بمنافسيها، اعتمادا على مورديهم وعملائهم وكذلك التقارير السنوية المنشورة من طرفهم، حيث تتعرف على طبيعة تكاليف منافسيها، ومدى مساهمة الأنشطة الأساسية والمساعدة من خلق القيمة، وتوليد التكاليف، من أجل التنبؤ بطبيعة الإجراءات التي ستقوم بها المؤسسة المنافسة في المستقبل، وبالتالي تكييف المؤسسة لخططها وفقا للسلوك المتوقع من منافسيها

ونشير في الأخير إلى أنه من الصعب دراسة سلسلة قيمة المنافسين بدقة لقلّة المعلومات المتوفرة عن المنافسين وصعوبة الحصول عليها.⁽¹⁾

المطلب الخامس: تقييم ونقد استراتيجية قيادة التكلفة

من خلال هذا المطلب سيتم ذكر أهم المزايا والمخاطر الناتجة عن تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة إضافة إلى بعض الانتقادات الموجهة لهذه الاستراتيجية.

1. مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

ينتج عن تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي في البيئة التنافسية، كما تحمل في نفس الوقت عدة مخاطر تحد من فعاليتها، والجدول التالي يوضح مزايا ومخاطر هذه الاستراتيجية :

الجدول رقم (02-03): مزايا ومخاطر استراتيجية قيادة التكلفة

المخاطر	المزايا
1. إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوته للمنافسة.	1. توفير رصيد القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
2. إمكانية تعويض مزايا منحى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة .	2. أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج .
3. مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.	3. قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
	4. تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخر لمنافسين لها في مجالها.

المصدر: مصطفى محمود بكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:413.

⁽¹⁾ رقية بوحيزر ، مرجع سبق ذكره، ص:68.

2. نقد استراتيجية قيادة التكلفة:

لقد اختلف علماء الاستراتيجية في شرح مفهوم " قيادة التكلفة"، فعند تفحص أبحاث (Porter) في هذا المجال نجده لا يبين ما إذا كان لقيادة التكلفة علاقة بسعر المنتج أم لا وبخصوص هذا الموضوع شدد (Bouman) في دراسته (Reading in strategic Management) سنة (1993) على ضرورة التفريق بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبره أمر واضح للزبائن، وبين " ضبط التكلفة" باعتبارها ميزة داخلية قد لا تكون واضحة للزبائن أما (Day) فقد ربط في دراسته (Analysis for strategic Market decision) سنة (1986) بين فاعلية الاستراتيجيات التنافسية بالعوامل البيئية من جانب ، كما ربط بين سياسة السعر لدى المستهلك وجدوى استراتيجية القيادة في التكلفة من جانب آخر، لذلك فالمؤسسات التي يجب تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة هي تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة أقل عرضة للتقلبات، وهي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتمامهم بشكل المنتج أو جودته، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإذا ما تم تطبيق هذه بنجاح فإن المؤسسة تستطيع أن تسعر منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين مع الحفاظ على مستوى فوق المتوسط بالنسبة لجودة المنتج أي أن تحقيق التقارب في أسس التميز مقارنة بباقي المنافسين، وحتى تستمر المؤسسة في الحفاظ على قيادتها للتكلفة يجب أن يجد المنافسون صعوبة في تقليد محددات التفوق في التكلفة، وعليه يمكن لباقي المنافسين أن يطبقوا استراتيجية " الاتباع في التكلفة والتي قد تكون أكثر فعالية من محالة تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة.

وتبعاً لذلك إذا أخذنا التقارب التنافسي على أساس التميز المعمول به في استراتيجية قيادة التكلفة فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مختلفة فيما يخص التسعير التنافسي وضبط التكلفة، وذلك اعتماداً على الطبيعة الخاصة لجانب العرض والطلب وعلى كيفية تفاعلها معاً، ففيما يخص الطلب يمكننا تحليله عن طريق متغيرين أساسيين، الأول هو ما مدى إمكانية المستهلك لتقييم مزايا المنتج قبل قيامه بعملية الشراء، أما المتغير الثاني فيتعلق بمكانة وصلابة المنتج، وهذا ما يسمى بتشكيل مصفوفة تبين جميع الاحتمالات الممكنة، وذلك كما يلي:

الشكل رقم (2-2): تفاعل جودة المنتج مع إمكانية تقسيمه لدى المستهلك

خصائص جانب الطلب	لا يمكن تقييمها	2	4
	يمكن تقييمها	1	3
		متانة ضعيفة	متانة عالية

المصدر: مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد(10)، الجزائر، جوان 2013، ص:49.

نلاحظ من هذه المصنوفة أن حساسية المستهلك اتجاه السعر له أهمية استراتيجية كبيرة جدا بالنسبة للمنتجات التي تقع في الخانة رقم (1) حيث المكانة ضعيفة ويمكن تقييمها وذلك عند تطبيق المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة مقابل ذلك فإن المنتجات التي تقع في الخانة رقم (4) والتي تتمتع بمتانة عالية ولكن لا يمكن تقييمها، فستبرز بشكل واضح وبصورة رئيسية أهمية سمعة المؤسسة وسمعة منتجاتها بالنسبة للمنتجات في الخانة رقم (2) حيث المتانة ضعيفة ولكن لا يمكن تقييمها، ويمكن للمؤسسة في هذه الحالة أن تركز بدرجة عالية على المزيج الترويجي لتصريف هذه المنتجات، أما المنتجات التي تقع في الخانة رقم (3) حيث المتانة عالية ويمكن تقييمها ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة التركيز على إعلام المستهلك بجودة هذه المنتجات ما دامت هذه الجودة قابلة للتقييم، وعليه فإن قيادة التكلفة مرتبطة فقط بمنتجات الخانة رقم (1)، هذا الاستنتاج يهدم الأساس الذي بنى عليه "Porter" استراتيجية قيادة التكلفة.⁽¹⁾

المبحث الثالث: استراتيجية التمايز كخيار لمواجهة المنافسين

الاستراتيجية التنافسية العامة الثانية التي جاء بها "porter" هي استراتيجية تمييز المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التمايز:

اختلف في تعريف هذه الاستراتيجية من باحث لآخر نظرا لاختلاف وتعدد وجهات النظر حول مضمونها،

ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

⁽¹⁾ مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره ، ص: 49 .

- أ. " هي سعي المؤسسة إلى تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات المنافسين"⁽¹⁾؛
- ب. " هي قدرة المؤسسة على توفير قيمة فريدة من نوعها ومرتفعة للمشتريين فيما يخص جودة المنتج، ميزات خاصة أو خدمة ما بعد البيع"⁽²⁾؛
- ت. " هي تسعى إلى إنشاء أو خلق تصور أذهان الزبائن بأن منتجاتها وخدماتها تتوفر على خصائص عالية حيث إنها متميزة عن تلك التي يمتلكها منافسوها وذلك من حيث الصورة والشهرة والجودة وخصائص التصميم والنوعية"⁽³⁾؛
- ث. " وحدات العمال المنفردة في بعض الخصائص تكون لديها قيمة عند الزبائن"⁽⁴⁾؛
- ج. " هي بناء المؤسسة للميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات فريدة من نوعها، تتميز بخصائص قيمة كالجودة، والابتكار وخدمة الزبون."⁽⁵⁾

- ركزت التعاريف السابقة على تمييز المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مقارنة بالمنافسين؛

- ركزت التعاريف السابقة على تقديم منتجات وخدمات فريدة من خلال ما يدركه الزبون.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن استراتيجية التمايز هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة، من خلالها يدرك الزبون وكذلك المنافس أن المؤسسة تقدم شيئاً فريداً يصعب تقليده سواء من خلال المواصفات الفنية أو ما يرتبط بالعلامة التجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وإدراك وسلوك الزبون.

⁽¹⁾ Al- Juboori, A and Mansoor, T , M, «**Strategic Management: Concepts and Cases**» , 1st ed, dar wael publishing, jordan, 2005, p :108.

⁽²⁾ wheelen, T.L, and Hunger, J. D., **Op. Cit**, p:233.

⁽³⁾ Acquaah, M and Yasai-Ardekan, M, **Op. Cit**, p:349.

⁽⁴⁾ Chan ,J. W. K , «Competitive strategies and Manufacturing Logistics: An empirical study of. Hong Kong Manufacturers», **International Journal of physical Distribution logistice Management**, Vol(35), Iss(01), pp: 23

⁽⁵⁾ Prajago, D.I , **Op. Cit** , p:70.

المطلب الثاني: مجالات التمايز

إن تحقيق التميز يتطلب الحث المستمر والابتكار في الجوانب التي يمكن تحقيق ذلك فيها، والذي ينتج عنه تقليل المنافسة في الصناعة، وأن استراتيجية التميز يمكن أن تأخذ الأشكال الآتية:⁽¹⁾

أ. التمييز القائم على سعة العلامة التجارية: صورة العلامة التجارية هي الهوية التي ترغب المؤسسة التعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة علامة تجارية خاصة بها، مثل ما هو الحال بالنسبة لسيارات (Mercedes)؛

ب. التمييز في تصميم المنتج: يتم من خلال وضع تصميم للمنتج مختلف ومتميز عن المنافسين أي الخارج عن التصاميم المألوفة الموجودة في السوق حيث يؤدي ذلك إلى جذب الزبائن لاستخدام المنتج كما في المؤسسة رولز رويس للسيارات؛

ت. التمييز في صورة المنتج: يتم تمييز المنتج عن طريق إضافة بعض الأمور التشكيلية التي تزيهه وتعزز أداءه ويبدو للزبون بأنه مميز عن المنتجات المنافسة على الرغم من أن تلك الإضافات ليست جوهرية وتلعب الخبرة والاختصاص هنا دورا هاما في ذلك؛

ث. التمييز القائم على أساس التقنية: مثل ما هو الحال لمؤسسة ماكنوتش لصناعة الأجهزة الدقيقة؛

ج. التمييز في الدعم المقدم للمنتج: المسألة هنا قد لا تتعلق بالمنتج ذاته بل بالوسائل المساعدة كاستخدام أسلوب تسويق معين دون غيره أو تسليم بالوقت المحدد أو تقديم منتج (سلعة / خدمة) ذات صلة بالمنتج الأصلي بحيث يؤدي إلى تحسين أدائه؛

ح. التمييز القائم على أساس خدمة الزبائن: مثل ما هو الحال بالنسبة لمؤسسة (Toyota) العالمية للسيارات التي تحرص على توفير قطع الغيار لسياراتها وصيانة السيارات الجديدة؛

خ. التمييز على أساس شبكة التوزيع والباعة: توفير قطع الغيار الممتازة والجودة العالمية للمنتجات أي مجموعة متعددة من الأبعاد كمؤسسة (Caterpillar) لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة؛

د. التمييز القائم على الخصائص: مثل ما هو الحال لمؤسسة الراجحي بالسعودية التي تتعامل فقط في الاقتراض أو الإبداع بفائدة؛

ذ. التمييز في جودة المنتج: أي وجود الاختلاف في الخواص التي تجعله أفضل من المنتجات المنافسة في الجوانب الآتية:

(1) محمد محمود الملا حسن، "تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات السوقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة في عينة من الشركات الصناعية/ نينوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد العراق، 2006، ص ص: 51، 52.

- تتمعه بمتانة واعتمادية أكبر؛
- عمره أو قابلية تحمله أطول.

المطلب الثالث: شروط تطبيق استراتيجية التمايز

يتم تطبيق استراتيجية التمايز عندما توفر الأعمال (Business) قيمة عالية أو فريدة من نوعها للزبون من خلال نوعية المنتج وخصائصه أو خدمات ما بعد البيع، فالمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية يمكنها وضع سعر أعلى لمنتجاتها، وذلك بناء على خصائص المنتج ونظام التوزيع ونوعية الخدمة والقنوات التوزيعية، فالنوعية قد تكون حقيقية أو تكمن في الموضحة ورسم الشهرة أو الصورة، والسر في إبداع استراتيجية التمايز يمكن في تحديد ما يجعل المؤسسة متميزة عن منافسيها والعوامل التي تميز المؤسسة تكمن في قطع السوق، ونوعية العمل وحجم المؤسسة، والصورة والانخراط في منظمات الزبون والمنتج ونظام التوزيع، والمقاربة التسويقية، وعندما تصل رسالة التميز إلى الزبون تكون نظرة المستهلك مهمة جدا، ويربط (Van Raay and Verhallen, 1994) رغبة المستهلك بمهمة المؤسسة من خلال التميز، فعند استعمال استراتيجية التمايز على المؤسسة الاستعداد لإضافة زيادة في التكلفة هذا لا يعني أن التكلفة والسعر غير معنيان أي ليسا محل تركيز.⁽¹⁾

من المفاهيم الأساسية لتطبيق استراتيجية التمايز ما يلي:⁽²⁾

- الحديث عن المنتج من أجل اختيار الجمهور؛
- الكتابة حول موضوعات هامة تؤثر على المؤسسة في مجالات ووسائل إخبارية.
- أن تصبح ضمن مجتمع؛
- أن تكون قادرة على الإبداع عند تركيب وإنشاء حقبة المؤسسة؛
- تقديم أمور أو أعمال لا يمكن للمنافس تقديمها وإضافة الموهبة والفن لتركيبية المحل؛
- تقديم وتوفير التجارة الإلكترونية؛
- توفير الولوج إلى معلومات المؤسسة ومنتجاتها بطريقة سريعة وسهلة؛
- استعمال حجم المؤسسة كامتياز؛
- تدريب وتكوين العمال بمهارات عميقة في الإنتاج أو الخدمة؛

⁽¹⁾ Helms, M. M and Allen, R. S., **OP. Cit**, p: 434.

⁽²⁾ **Ibid**, p :435.

- تقديم منتوجات محسنة أو متطورة؛
- التأكيد على استعمال المؤسسة للتكنولوجيا، ونوعية الخدمة وتميز المنتج أو الخدمة؛
- استعمال الصورة والمساعدة في المطويات؛
- اختيار المنتوجات والخدمات التي عليها طلب محلي قوي.

المطلب الرابع: التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية التمايز

بما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيتها لاستراتيجية التمايز إلى بناء ميزة تنافسية عن طريق القيمة المدركة للمنتجات، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على تحليل سلسلة القيمة لمختلف الأنشطة الهادفة التي تمثل مجموعة حلقات التحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بنظر الزبون، وتتم عملية التحويل من خلال عدد من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، إن سلسلة القيمة هدفها التحليل الاستراتيجي لبنية التكاليف، ومن ثم فإن تحليل التمايز يستلزم التدقيق والتفكير في كيفية تقسيم بعض الأنشطة الخالقة للقيمة، ويكون من صالح المؤسسة القيام بتجميع الأنشطة التي لا تساهم كثيرا في خلق التميز.

1. سلسلة القيمة كوسيلة لتحليل التمايز: إن نجاح استراتيجية التمايز في أي مؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على الرباط ما بين المنتج المعروض وأذواق وتفضيلات المستهلكين عن طريق استخدام سلسلة القيمة بهدف الوصول إلى تحديد الأنشطة القادرة على خلق وتوليد التميز وتقديم قيمة إضافية للمستهلك وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:⁽¹⁾

- 1- بناء سلسلة القيمة الخاصة بمنتج المؤسسة وتلك الخاصة بأهم العملاء الحاليين والمحتملين لها؛
- 2- تحديد العناصر التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لخلق التميز في نشاطها سواء كان أساسيا أو مساعدا؛
- 3- اختيار مجالات التميز التي تكون مصدرا لخلق القيمة للعميل، شريطة أن تكون متلائمة مع الإمكانيات التي تحوز عليها المؤسسة، وأن تكون تكاليفها معقولة من أجل تحقيق المؤسسة لهامش ربح يمكن من الاستمرار، وتصل لهذا الهدف عن طريق الاستغناء عن التكاليف غير ضرورية في الأنشطة غير المرتبطة بمجال التميز، وعدم الإفراط في الإنفاق على الأنشطة الخالقة للتمايز.

⁽¹⁾ رقية بوحيدر ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 74 - 75.

4- دراسة نقطة التقاطع ما بين سلسلة قيمة المؤسسة وسلسلة قيمة المستهلك المنتج، الوصول إلى النقطة التي تتلاءم فيها القيمة المبحوث عنها من طرف المستهلك مع علاوة السعر التي يقبل دفعها للحصول على المنتج المتميز. وفرض التميز يمكن ملاحظتها على أية نقطة من سلسلة قيمة المؤسسة.

أ. إجراءات الوصول للتمايز من خلال تحليل سلسلة القيمة:

إن الهدف الأساسي من تحليل سلسلة القيمة هو تحقيق التميز بالنسبة للمؤسسة من خلال أنشطتها الأساسية والمساعدة، حيث تحاول التركيز على بعض الإجراءات الممكنة اتخاذها للتميز عند كل نشاط، وما هي الأنشطة التي يجب التركيز عليها، وفي الجدولين التالي أمثلة عن هذه الإجراءات في الأنشطة الأساسية للمؤسسة.

الجدول رقم (2-4): إمكانيات التمايز في الأنشطة الأساسية للمؤسسة

الأنشطة الأساسية	طبيعة الإجراءات الممكنة اتخاذها للتمايز.
الإمداد الداخلي	عمليات معالجة نوعية للمواد لتطبيب الضرر، سرعة تحويل المدخلات إلى العملية التصنيعية.
العمليات	المروحة وسرعة في الاستجابة للمتغيرات في التصنيع، تخفيض معدل الخلل لتحسين الجودة.
الأمداد الخارجية	دقة واستجابة الطلبية، منتج فعال لتخفيض مخزون الزبون.
التسويق والمبيعات	خلق وابتكار برامج إعلانية تعزز علاقة الموظف بالعملاء الرئيسيين (بيع معرفي).
الخدمات الملحقة	سرعة الاستجابة لاحتياجات وخدمات الزبون، قاعدة كاملة من قطع الغيار واللوازم (توفير قطع الغيار).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Dess, G.G and Lumphin, G. T and Eisner, A. B, «**Strategic Management: Text and Cases**», 3rd edition, Mc Gran-Hill, New York, 2007, p:170.

بينما الجدول التالي يوضح الإجراءات الممكنة اتخاذها للتمييز في الأنشطة المساعدة للمؤسسة.

الجدول رقم (2-5): إمكانيات التمايز في الأنشطة المساعدة للمؤسسة

الأنشطة المساعدة	طبيعة الإجراءات الممكنة اتخاذها للتمايز.
البنية التحتية للمؤسسة	محاولة تنسيق الفعاليات بين الأنشطة مع محاولات بناء الأسس النوعية، مرافق لترويج صورة المؤسسة، الاحترام الواسع للمدراء التنفيذيين لتعزيز سمعة المؤسسة .
إدارة الموارد البشرية	برامج لاستقطاب الكوادر المبدعين والباحثين، توفير التدريب والحوافز لضمان قوة توجه خدمات الزبائن.
البحوث والتطوير	مناولة نوعية للموارد والتكنولوجيا، دعم البرامج التطبيقية الإبداعية.
التمويل	شراء مواد ذات جودة عالية لتعزيز صورة المنتج ،استخدام أرقى المنافذ.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Dess, G.G and Lumphin, G. T and Eisner, A. B, «Strategic Management: Text and Cases», 3rd edition, Mc Gran-Hill, New York, 2007, p:170.

ب. عوامل التمايز في سلسلة القيمة للمؤسسة: حتى نقول عن مؤسسة ما أنها تملك عوامل التميز فلا بد أن

تحتوي سلسلة قيمتها على بعض المتغيرات التي تعتبر نقاط قوة للمؤسسة، وتتمثل في: ⁽¹⁾

- أن تكون للمؤسسة قدرات مادية وبشرية في ميدان هندسة الإنتاج لخلق منتجات متميزة ماديا.
- وجود روابط متبادلة ما بين أنشطة المؤسسة ومؤسسات القطاع مما يمكنها من تخفيض تكاليفها.
- البيع والشراء في التوقيت المناسب يجعل المؤسسة تحقّق وفر في تكاليف التخزين، كما أن امتلاكها لمعايير معينة في الشراء والإنتاج يجعلها تحافظ على نوعية جيدة للمنتج وتقلل من تكاليف المحتملة.
- موقع المؤسسة يؤثر بشكل كبير على تكلفة الأجور والهياكل الأخرى الداعمة للمؤسسة ويزداد دور الموقع في المؤسسات الخدمية بالدرجة الأولى بالشكل الذي يجعلها قريبة من عملائها.

⁽¹⁾ رقية بوحيزر ، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

المطلب الخامس: تقييم ونقد استراتيجية التمايز

من خلال هذا المطلب سيتم ذكر أهم المزايا والمخاطر الناتجة عن تطبيق استراتيجية التمايز إضافة إلى بعض الانتقادات الموجهة لهذه الاستراتيجية.

1. تقييم استراتيجية التمايز: ينتج عن تطبيق استراتيجية التمايز العديد من المزايا التنافسية التي تستفيد منها المؤسسة كما تحمل هذه الاستراتيجية عدة مخاطر تحد من مخاطر فعاليتها، الجدول التالي يوضح مزايا مخاطر هذه الاستراتيجية.

جدول رقم (2-6): مزايا ومخاطر استراتيجية التمايز

المخاطر	المزايا
1- التميز الذي ليس له قيمة: يجب أن توفر هذه الاستراتيجية مجموعة فريدة من نوعها من منتجات والخدمات التي تعطي لها الزبون قيمة عالية.	1- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة .
2- الكثير من التمايز: أن تسعى المؤسسة للجودة أو الخدمة العالمية القيمة أكثر مما يرغب فيه الزبون.	2- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة بسبب الولاء للعلامة التجارية.
3- لتمييز المقلد بسهولة: تطلب من المؤسسة يقظة دائمة وجهة متواصل ومتابعة المقلدين للمنتج واتخاذ الاجراءات الصارمة ضدهم قبل استحوادهم على حصة من سوق المنتج الأصلي.	3- يوفر التميز هوامش ربح عالية تمكن المؤسسة من التعامل مع قوة الموارد وكذلك تخفض من قوة المشترين.
4- التخلي عن تحديد العلامة التجارية عن طريق امتداد خط المنتج: يمك للمؤسسة أن تقلص من جودة صورة العلامة التجارية عن طريق إضافة منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة وأقل جودة	4- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية للعملاء.
5- الحصول على التميز يمكن أن يختلف بين المشترين والبائعين: يجب أن يدرك المؤسسة أنه على الرغم من أن منتجاتها وخدماتها متميزة، فإن عملائها يجب أن يعتبروها كسلعة أساسية.	5- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء الزبون العالي.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

Dess, G.G and Lumpkin, G. T and Eisner, A. B, «Strategic Management: Text and Cases», 3rd edition, Mc Gran-Hill, New York, 2007, p:172-174

2 . نقد استراتيجية التمايز: كما هو الحال مع استراتيجية قيادة التكلفة، فقد قدمت لـ (Porter) بعض الانتقادات فيما يخص استراتيجية التمايز، هذه الانتقادات يمكن حصرها عند ثلاث نقاط أساسية، وذلك كما يلي: (1)

● **النقطة الأولى:** لقد ذهب (Porter) إلى أن المؤسسات التي تطبق في نفس الوقت أكثر من استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات التنافسية العامة ستفشل في تحقيق النجاح في أي منها وسيصيبها في النهاية ما يعرف اصطلاحاً بالاختناق في الوسط (التوقف أو الانزلاق في الوسط) (Stuck in the Middle) كما يرى أن هذا النوع من المؤسسات ستكون قليلة لأن كل استراتيجية تنافسية تتطلب اجراءات محددة، بينما في المؤسسات المخنوقة في الوسط تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل الوسائل ولكنها في الأخير لا تحقق أي شيء، فالمنافسون الذين يطبقون قيادة التكلفة سيستهدفون الزبائن الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمؤسسة المختنقة في الوسط حصة سوقية صغيرة، في الوقت نفسه، فإن الزبائن الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية نظير الجودة سيتم استهدافهم عن طريق المؤسسات المتخصصة في التميز.

هذه الفرضية لـ (Porter) مشكوك في صحتها، حيث أن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية قيادة التكلفة تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي يشغل فيه المؤسسة، والشرط المسبق لنجاح استراتيجية التمايز هو تعدد أذواق المستهلكين، وبما أن هذين الشرطين مستقلين فبإمكان المؤسسة اتباع في الوقت نفسه الاستراتيجيتين معا إذا ما تم مزجهما بطريقة مدروسة، وعموماً يرى (Buzzel) في هذا الشأن أنه يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم استراتيجيتين قيادة التكلفة والتميز معا وفي الوقت نفسه إذ ما تحقق ما يلي:

- إذا كانت للمؤسسة الحق الحصري في استغلال تكنولوجيا محددة لا تتوفر لأي مؤسسة منافسة؛

- إذا كانت المؤسسة المنافسة في وضعية " المختنق في الوسط " أي لا تلتزم بأية استراتيجية معينة؛

- إذا كانت المؤسسة في وضعية زعم السوق بسبب اقتصاديات الحجم أو عوامل منحى التعليم والخبرة.

● **النقطة الثانية:** لقد ذهب (Porter) إلى أن المؤسسات المتميزة أي التي تطبق استراتيجية التمايز تحقق أرباحاً أعلى من أرباح منافسيها بناء على ما يسمى بالتسعير الإضافي (Premium Pricing) هذا الادعاء جاء عكس ما ذهب إليه باقي علماء الاستراتيجية، حيث ذهبت بعض الدراسات إلى أن تحقيق المؤسسة لأرباح أعلى من أرباح منافسيها عن طريق تطبيقها لاستراتيجية التميز يرجع إلى قدرتها في السيطرة على السوق وفق أسعار تحددها هي، ولنا في مؤسسات قطاع السيارات الألمانية دليل على ما تقول، حيث استطاعت هذه

(1) مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص: 50-51.

المؤسسات مثل: (Volkswagen) و (Mercedes) من رفع مستويات أرباحها عن طريق زيادة حصتها السوقية وليس عن طريق استخدامها للتسعير الإضافي، وهذا يعني أن استراتيجيتي قيادة التكلفة والتميز ليستا متناقضتين كما ادعى (Porter).

● **النقطة الثالثة:** لقد فرق (Bowman) في دراسة قام بها سنة 1993 بين قسمين من التميز هما: القسم الأول وهو التميز المبني على التسويق والترويج وهو التميز عن طريق عرض المنتج بشكل جذاب، ومن خلال خدمات متميزة مواقع ملائمة، وشبكة توزيعية فعالة ومختلف محددات التميز، أما القسم الثاني فهو التميز المبني على الإبداع والذي يعني الاستفادة من التقنيات الحديثة للتكنولوجيا كأساس للتميز ووضع أسعار باقي المنافسين على هذا الأساس، هذا القسم الثاني من التميز يعني أن استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز متصلين (على عكس الطرح الذي قدمه (Porter) على أساس أنهما منفصلين) لأن الإبداع الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة في عملية الانتاج سيساعد في خفض التكاليف ويكون أساسا للتميز في آن واحد، هذه النقطة بالذات تمثل أهم الانتقادات التي واجهت (porter) فيما يخص استراتيجيته التنافسية.

المبحث الرابع: استراتيجية التركيز كخيار لمواجهة المنافسين

الاستراتيجية العامة الأخيرة التي قدمها (Porter) هي استراتيجية التركيز، تقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على قسم خاص، أو شريحة معينة في السوق يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي أو حسب نوع الزبون أو خطأ الانتاج تعتمد المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية إما على التركيز القائم على تخفيض التكاليف أو تركيز القائم على التميز سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بهذه الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التركيز وأشكالها

اختلف في مفهوم استراتيجية التركيز، غير أنها على العموم تشير إلى الطريقة التي تخدم فيها المؤسسة قطاع سوقي صغير من السوق الكلي للمنتج،، حيث تقدم منتجا إما بأقل التكاليف أو يكون متميزا لتلبية حاجات ورغبات المستهلك على مستوى هذا القطاع.

1. مفهوم استراتيجية التركيز:

من بين التعاريف التي أعطت لهذه الاستراتيجية نذكر:

- أ. " هي تركيز المؤسسة على مجموعة مشتريين، أو قطاع من خط منتجات، أو سوق جغرافية معينة"⁽¹⁾؛
- ب. " خدمة سوق مستهدف بشكل جيد، وجعله مجموعة للمشتري ووحدة خط المنتج أو سوق جغرافية"⁽²⁾؛
- ت. "تركز المؤسسة على جزء معين من السوق وتطبيق إما استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز"⁽²⁾؛
- ث. " اختيار مجال تنافسي ضيق في الصناعة حيث نختار شريحة أو مجموعة من الشرائح من أجل خدمتها"⁽³⁾؛
- ج. " هي استهداف المؤسسة قطاعا محددًا في السوق، فهي قد تختار التركيز على مجموعة زبائن، منتج معين منطقة جغرافية أو خدمة"⁽⁴⁾؛
- ح. " اختيار وحدة العمل سوقا أو أن تخص مجموعة ما لديها تنافس على أساس استراتيجية التكلفة المنخفضة أو استراتيجية التميز"⁽⁵⁾.

يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركزت التعاريف السابقة على تركيز جهود المؤسسة على قطاع سوقي مستهدف من أجل خدمته؛
 - ركزت التعاريف السابقة على أن تطبيق هذه الاستراتيجية يكون من خلال قيادة التكلفة أو التميز.
- انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن القول أن استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من توجيه جهودها لخدمة قطاع سوقي مستهدف لتكون أكثر كفاءة وقدرة أكبر مما تقدمه المؤسسات المنافسة التي تنافس نحو أكثر اتساعا.

2. أشكال استراتيجية التركيز:

الجدير بالذكر أنه يوجد بديلان أو استراتيجيتان لتطبيق هذه الاستراتيجية:

- أ. استراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة: تهدف استراتيجية التركيز التي تعتمد على التكلفة المنخفضة لضمان الميزة التنافسية عن طريق خدمة المشتريين في تخصص السوق المستهدف بتكلفة منخفضة وبسعر منخفض أكثر من المنافسين، تعتبر هذه الاستراتيجية مثيرة للاهتمام عندما تستطيع مؤسسة ما تخفيض التكاليف

⁽¹⁾ Porter, M.E, **Op. Cit**, p :38.

⁽²⁾ Higgins, J.M et al, **Op. Cit**, p :120.

⁽²⁾ Al-Juboor.A and Mansoor, T,M, **Op.Cit**, p :106.

⁽³⁾ Dess, G.G et al, **Op. Cit**, p :175.

⁽⁴⁾ Helms M.M and Allen, R.S, **Op. Cit**, p :436.

⁽⁵⁾ Chan,J. W. K, **Op.Cit**, p :23.

بشكل ملحوظ عن طريق تقليص قاعدة زبائنها لشريحة المشتري المعروف جيدا، إن الطرق لتحقيق الميزة التنافسية أكثر من المنافسين وأيضا خدمة تخصص السوق المستهدف مماثلة لطريقة تحقق قيادة التكلفة المنخفضة، التفوق على المنافسين في الحفاظ على تكاليف نشاطات سلسلة القيمة الممتدة للحد الأدنى والبحث على الطرق الإبداعية لإعادة تشكيل سلسلة قيمة المؤسسة وكذلك تجاوز وتقليص بعض نشاطات سلسلة القيمة، ويتمثل الاختلاف الوحيد الحقيقي بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة في عدد المشترين التي تحاول المؤسسة جذبهم، حيث تتضمن استراتيجية قيادة التكلفة المنتج المقدم الموجه بشكل واسع لكل أصناف المشترين وشرائح السوق أما استراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة فتهدف لتلبية احتياجات المشترين في شريحة السوق الضيقة.⁽¹⁾

ب. استراتيجية التركيز القائمة على التميز: تهدف استراتيجية التركيز المرتبطة بالتميز لضمان الميزة التنافسية بمنتج مصمم بشكل جيد، يقدم لجذب مجموعة معروفة من المشترين للميزات الوحيدة واحتياجات السوق (على عكس استراتيجية التميز التي تستهدف مجموعة كبيرة من المشترين وأجزاء السوق). يعتمد الاستعمال الناجح لاستراتيجية التركيز القاعدة على التميز على وجود جزء يسعى وراء صفات المنتج الخاص أو قدرات البائع، وكذلك تعتمد على قدرة المؤسسة للتفوق على المنافسين الذين يتنافسون في نفس حصص السوق المستهدف، تستخدم هذه المؤسسات مثل (Rolls –Royce, Haagen- Dazs and W. L.Gore) استراتيجية التركيز المرتبطة بالتميز والتي تستهدف المشترين الراقين الذين يريدون منتجات وخدمات بخصائص ذات جودة عالمية، وبالفعل تحتوي أغلب الأسواق على شريحة للمشتري الذي يريد دفع سعر أولي كبير من أجل الحصول على أدق الخصائص المتوفرة، لهذا فإن فتح النافذة الاستراتيجية لبعض المنافسين لمتابعة استراتيجية التركيز القائمة على التميز والتي تستهدف قمة هرم السوق.⁽²⁾

(1) Arthur, A.T et al, **Op. Cit**, p : 153.

(2) Arthur, A.T, et al, **Op. Cit**, p :153-154.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق استراتيجية التركيز

يتطلب اتباع استراتيجية التركيز والتخصص لخدمة فئة أو قطاع معين مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي: (1)

1- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة ربحية من جانب واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر؛

2- وجود آلية لتحديد مجال التركيز. هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على تسويق معين أم التركيز على منطقة معينة؛

3- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تحقيق التكاليف، ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة ومن ثم التميز على مستوى الخدمة التي تقدمها المؤسسة؛

4- تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها؛

5- تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية وتترك المنتجات التقليدية للمؤسسات الكبيرة العملاقة؛

6- الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للانفاق على البحوث والتطوير لتحسين الجودة وترشيد التكلفة؛

7. تملك الصناعة سوقا متخصصة وأجزاء مختلفة، وبالتالي تستطيع المؤسسة التي تعتمد على استراتيجية التركيز أن تختار سوق متخصصة مغرية ومنافسة مناسبة لنقاط قوة مواردها وقدرتها أيضا مع أسواق مخصصة هناك أكثر من غرفة (بمجال) للمركزين لتجنب الآخرين في منافستهم على نفس الزبائن؛

8. تحصل المؤسسة التي تعتمد على استراتيجية التركيز على نوايا الزبون الحسنة ووقائه، ويمكن أن يساعد هذا على الاستفادة من المنافسين الطموحين الذين يسعون للدخول في أعمالها.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لاستراتيجية التركيز

إن التركيز يفرض على المؤسسات غير القادرة على مواجهة المنافسة والذي يرجع لحجمها أو مواردها غير الكافية، أو أنها تسعى للنمو بسرعة خوفا من تجاوز الحجم الحرج، وفي هذه الحالة لا يسع المؤسسة إلى أن توجه

(1) انظر:

- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ذكره، ص ص: 404-405.

جهودها إلى تركيز منطقة محدودة يتوافق وامكاناتها ومواردها فالتركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة توجه نشاطها في مجال معين ومحدد لتحقيق فعاليتها ومردوديته أفضل، وهناك خطوتين هامتين لتحقيق كيفية تبني استراتيجية التركيز:⁽¹⁾

1. تحديد القطاع السوقي: إن الخطوة الأولى التي تقدم بها المؤسسة عند الرغبة في دراسة وتحليل سوق معين هو القيام بتجزئته وذلك من أجل التوجيه الحسن وتركيز الجهود السوقية وتصميم السياسات والبرامج التي تتلاءم وكل قطاع، ومن بين الأمور التي يجب على المؤسسة مراعاتها هي خصائص الزبائن والأهمية النسبية لكل قطاع ودرجة المناسبة فيه، وبالتالي يمكن التوصل إلى نتيجة وهي أن تقسيم السوق عبارة عن عملية تجزئته إلى مجموعات جزئية لأن السوق يتسم بعدم التجانس، وتضم هذه المجموعات الجزئية مجموعة الزبائن الذين تجمعهم خصائص مشتركة وقادرين على تفسير اختلافات المجموعات الجزئية المتجانسة وتجدر الإشارة إلى أن عملية تقسيم السوق إلى قطاعات ليس ثابتة بصفة دائمة، وهذا بسبب التغيرات التي تحدث في السوق والتي يترتب عنها تغيرات في تقسيم السوق إلى قطاع.

2. دراسة قطاع السوق للتركيز: لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تبنيها لاستراتيجية التركيز يستوجب أولاً القيام بتحديد القطاعات السوقية التي سوف يتم التركيز عليها، فإذا تمكنت المؤسسة من تحديد القطاع السوقي الذي سيستهدفه تكون بذلك قد تمكنت من تحديد جاذبية القطاع انطلاقاً من حجم القطاع وربحيته ومدى شدة قوة التنافس الخمس في قطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي، وبما أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز تتميز بمواردها بالحدودية فإنها منطقياً سوف تركز جهودها على القطاعات التي لم يتم خدمتها أو خدمتها دون تحقيق الاتساع من طرف المنافسين، وكما سبقت الإشارة فإن استراتيجية التركيز تناسب بشكل كبير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبرى في تلك الأسواق، فتعتمد بذلك اختيار قطاع ما تكون صعبة الخدمة من طرف المؤسسات الكبرى أو ربما تجاهلته نتيجة صغر حجمه، وحتى تتمكن المؤسسة من كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها لابد من النجاح في تحقيق قيادة التكلفة أو التمايز في القطاع أو القطاعات المستهدفة. فهي تخص البعد الأول فالمؤسسة تستطيع تحقيق تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى من خلال تقديم منتج منخفض بالمقارنة مع

⁽¹⁾ بن جدو بن علي، "الإستراتيجيات التنافسية ودرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بومرداس، 2015، ص 87-89.

المنافسين، وذلك دون إهمال جوانب النوعية، والبعد الثاني يتمثل في تركيز المؤسسة على فئة معينة من الزبائن أسعار مرتفعة لقاء الحصول على السلعة.

المطلب الرابع: عوامل نجاح استراتيجية التركيز:

لكي تتمكن المؤسسة من اتباع أو استخدام هذه الاستراتيجية بنجاح ينبغي عليها أن تراعي ما يلي: ⁽¹⁾

- العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدفة؛
- تفادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها المنافسون بالفعل ومحاولتهم تقسيم هذا السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الأصغر؛
- تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسين الذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع؛
- أن تكون المؤسسة على علم تام بأي تغيير يحدث في البيئة والذي قد يؤثر على حجم الكلف على ذلك المنتج؛
- متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يحفز المنافسين للدخول إليه، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذا حجم غير مريح بالنسبة للمؤسسة عندما تعمل فيه.

المطلب الخامس: تقييم ونقد استراتيجية التركيز

من خلال هذا المطلب سيتم ذكر أهم المزايا والمخاطر الناتجة عن تطبيق استراتيجية التركيز إضافة إلى بعض الانتقادات الموجهة لهذه الاستراتيجية.

1. تقييم استراتيجية التركيز: ينتج كذلك عن تطبيق استراتيجية التركيز القائمة على التكلفة المنخفضة أو التميز عدة مزايا تنافسية تساعد المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي داخل القطاع، كما تحمل هذه الاستراتيجية العديد من المخاطر التي تحد من فاعليتها في تعزيز الميزة التنافسية، والجدول الموالي يوضح مزايا ومخاطر هذه الاستراتيجية.

⁽¹⁾ محمد محمود الملا حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

جدول رقم (2-7): مزايا ومخاطر استراتيجية التركيز

المخاطر	المزايا
1- توسع فارق التكلفة بين المنافسين الواسعي النطاق والمؤسسات المركزة بحيث يلغي مزايا تكلفة خدمة هدف صغير أو يعادل التميز المتحقق التركيز.	1- تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
2- تضيق الاختلافات في المنتجات أو الخدمات المرغوبة بين الهدف الاستراتيجي والسوق ككل.	2- تحفز المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها للعملاء.
3- عثور المنافسين على أسواق فرعية ضمن الهدف استراتيجي والتغلب في التركيز على المؤسسة المركزة.	3- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبطة بالتخصص ومنحى المعرفة في منتج معين أو سوق معين وخدمة فئة معينة .
4- الفرصة التي ستجد المنافسون فيها طرق فعالة تجمع قدرات المؤسسة المركزة من أجل خدمة السوق المستهدف.	4- توفر قدر من الحماية للمؤتمر حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافسيها لتخصصه واتساع ضريبتها في مجال التركيبي.
5- إمكانية الحصول على أفضليات واحتياجات أعضاء السوق الخاص للتحويل مع الوقت تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه أغلبية المشترين.	5- التركيز على هدف محدد من طرف المؤسسة يجعلها أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين في إنجازها.
6- الشريحة التي يمكن أن تكون مغرية ستغرق بالمنافسين عند تكثيف المنافسة وتجزئة أرباح الشريحة.	6- تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة مقارنة بالمنافسين من خلال أتباعها للتكلفة المنخفضة أو التمييز في القطاع السوقي المستهدف.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

مصطفى محمود أبو بكر، " المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص 405.

-Porter, E. M,«Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and competitors», The Free Press, New York, 1980,p:46.

- Arthur, A.T et al,«Crafting and Executing Strategy : the Quest for Competitive advantage : Concepts and Cases », 16th ed, Mc Gran-Hill, New York, 2008, pp:156.

2. نقد استراتيجية التركيز: من أهم الانتقادات الموجهة لـ (Porter) فيما يخص استراتيجية التركيز:

- محدودية وتضييق المجال على المؤسسة خاصة من ناحية الحصة السوقية المكتسبة، حيث يمكنها أن توفر لها حصة معتبرة من القطاع السوقي المستهدف نظرا لقلّة وسهولة حواجز الدخول مما يؤثر مباشرة على الحصة السوقية للمؤسسة.

✚ بالإضافة إلى ما ذكر سابقا هناك متطلبات أخرى للاستراتيجيات التنافسية العامة نوجزها فيما يلي:

تختلف الاستراتيجيات الثلاث في الأبعاد إلى جانب الاختلافات الوظيفية المذكورة سابقا، ويتطلب تنفيذها بنجاح موارد ومهارات مختلفة، وتنطوي كذلك على ترتيبات تنظيمية، وإجراءات رقابية وأنظمة خلاقية، ونتيجة لذلك فإن الالتزام الدائم بإحدى الاستراتيجيات كهدف أساسي يكون عادة ضروريا لتحقيق النجاح، فيما يلي بعض النتائج الشائعة للاستراتيجيات العامة في هذا المجال:

الجدول رقم (2-8): متطلبات واحتياجات الاستراتيجيات التنافسية العامة

المتطلبات التنظيمية الشائعة	الموارد والمهارات اللازمة عادة	الاستراتيجيات
<ul style="list-style-type: none"> الرقابة الشديدة على التكلفة. كثرة التقارير الرقابية المفصلة. التنظيم والمسؤوليات البنيوية. استناد الحوافز إلى تلبية الأهداف الكمية الصارمة. 	<ul style="list-style-type: none"> - استدامة استثمار رأسمالي والحصول على رأس المال. - مهارات الهندسة التصنيعية. - الاشراف القوي على العمال. - تصميم المنتجات بحيث يسهل تصنيفها. - نظام توزيع منخفض التكلفة. 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق. - قياس ذاتي وحوافز بدلا من التدبير الكمية. - تقديرات لاجتذاب العمالة الماهرة أو العلماء أو الأشخاص المبتكرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية قوية. - هندسة المنتجات. - موهبة خلاقية. -مقدرة قوية في الأبحاث الأساسية. -سمعة المؤسسة بالجودة أو الريادة التكنولوجية. - تراث طويل في الصناعة أو اختلاف فريد من المهارات المستمدة من أعمال أخرى. -تعاون قوي من مختلف القنوات. 	التمايز
<ul style="list-style-type: none"> اختلاف من سياسات الواردة أعلاه لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> اختلاف من السياسات الواردة أعلاه لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. 	التركيز

Source: Porter, E. M, «Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and competitors», The Free Press, New York, 1980, p:40-41.

يمكن أن تتطلب الاستراتيجيات التنافسية العامة أيضا أساليب قيادته مختلفة، ويمكن أن تترجم إلى ثقافات وأجور مؤسسة مختلفة جدا وربما تجذب أنواعا مختلفين من الأشخاص.

المبحث الخامس: المقاربات الفكرية للميزة التنافسية

مازالت إسهامات الباحثين والمفكرين قائمة وبشكل مستمر لتأطير مفهوم الميزة التنافسية، ولا سيما في مجال المرتكزات والأبعاد التي تستند إليها والمصادر التي تنشأ عنها، فقد انطلقت الأبحاث والدراسات حول مفهوم الاستراتيجية وإدارتها والعوامل والمؤشرات المؤثرة والمتأثرة بها، ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات والكتابات حول الميزة التنافسية والإدارة الاستراتيجية ووفق اطلاع الباحث على هذه الدراسات تبين أن هناك خمسة أبعاد ومرتكزات فكرية تستند إليها الميزة التنافسية.

في خضم متغيرات البيئة الحالية أصبحت المؤسسات تقف حائرة بحثا عن المورد الفعلي للميزة التنافسية رغبة منها في تركيز جهودها عليها، وفي هذا السياق جاءت العديد من المقاربات (الكلاسيكية والحديثة) التي حاولت تحليل هذه الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى المورد الحيوي والحساس للميزة التنافسية.

المطلب الأول: المقاربة الكلاسيكية (التكيف والتموق) للميزة التنافسية

يقوم جوهر المقاربة الكلاسيكية على مبدئين اثنين: أولهما أن بقاء المنظمة مرهون بضرورة تكيفها مع بيئتها، وثانيهما أن نجاح المنظمة يتطلب حتما خلق ميزة تنافسية ثم الدفاع عنها، ويمكن متابعة هذا التيار الفكري من خلال عرض نموذج *SWOT ثم نموذج (Porter) تبعا للتسلسل الموضوعي للنموذجين إضافة إلى مدخل سلسلة القيمة.

1. نموذج SWOT (مدخل التحليل الاستراتيجي):

يعتبر نموذج (SWOT) خلاصة لفكر مدرسة هارفرد (Harvard) للتخطيط الاستراتيجي يقوم هذا النموذج على مبدأ ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف من خلال التشخيص الداخلي، وتحليل الفرص والتهديدات

* يمكن الإشارة إلى أن **S.W.O.T** هو اختصار لأربع كلمات: **strength** وتعني نقاط القوة، **weakness**: وتعني نقاط الضعف، **opportunities**: ويقصد بها الفرص، أما **Threats**: فهي التهديدات، ولكل عامل من هذه العوامل الأربع مفهوم وغرض ويمكن تقسيمها إلى عوامل خارجية هي الفرص الخارجية التي تسهل الوصول إلى الفرص، والتهديدات البيئية التي قد تؤثر سلبا على كفاءة المؤسسة، أما العوامل الداخلية فتكمن في نقاط القوة التي تمثل الإمكانيات الداخلية التي قد تساعد على تحقيق هدف المؤسسة وردع التهديدات التي تعترضها، ونقاط الضعف التي تمثل العجز الداخلي والذي قد يمنع المؤسسة من تحقيق مطالبها.

عن طريق التشخيص الخارجي، فأساس التكيف وفقا لهذا النموذج هو التحليل الخارجي للفرص والتهديدات، والذي سيعمل على توجيه قرارات المؤسسة تبعا لنقاط قوتها وضعفها، فالمحيط يمثل شروطا خارجية وتأثيرات تتحكم في حياة المؤسسة وتطورها والشكل أدناه يعتبر تمثيلا للنموذج:

الشكل رقم (2-3): مصفوفة (SWOT) للتحليل الاستراتيجي

التشخيص الخارجي	التشخيص الداخلي	
	نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	الخانة 1	الخانة 2
التهديدات	الخانة 3	الخانة 4

المصدر: نور الهدى بوهنتالة، " المداخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك ميزة تنافسية للشركات "، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد (21)، جامعة باتنة، ديسمبر 2009، ص: 126

يبدو من الشكل رقم (2-3) بأنه في كل حالة من الحالات الأربعة التي تحددها المصفوفة، على المؤسسة اتخاذ القرار المناسب، وتطرح كل خانة جملة من الخيارات الاستراتيجية، ففي الخانة (01) بإمكان المؤسسة تنمية وتطوير مجالات نشاط استراتيجية جديدة لأن حظوظ النجاح كبيرة، وفي الخانة (02) فإنه على المؤسسة اعتماد استراتيجيات الشراكة لتعويض أو موازنة نقاط الضعف حتى تتمكن من استغلال الفرص، بينما في الخانة (03) على المؤسسة انتهاز استراتيجيات الحماية من تهديد المنافسة كأن تلتجئ إلى وضع حواجز أمام الداخلين الجدد، أما في الخانة (04) تكون المؤسسة مجبرة على التخلي أو الانسحاب لأن احتمالات النجاح ضئيلة.

إن نموذج (SWOT) يقوم على أساس تحليل كل من البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث أن البيئة الخارجية هي مصدر للفرص التي تتيح للمنظمة اختيار استراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، وتساعد المنظمة على تجنب التهديدات المحتملة وتمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية، وإن التعثر في مواكبة التغيرات والتطورات في عناصر البيئة سيقول من استعداد المنظمة لاقتناص فرص البيئة المتاحة، مما يجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة، مما يعكس سلبيا على موقعها التنافسي، أما القوة فتشير إلى الموارد والقدرات داخل المنظمة والتي تساعد على تحقيق المزايا التنافسية، وإذا ما نظرنا إلى تحليل البيئة الداخلية بمختلف مكوناتها سيتم التوصل إلى نقاط القوة التي تعرف بأنها الموارد والقابليات داخل المنظمة التي تسمح

بتحقيق الميزة التنافسية، وهناك مجموعة من العناصر التي تستمد منها القوة، وأهم هذه العناصر: المهارات والخبرات، الموجودات المادية، الموجودات البشرية، الموجودات التنظيمية، القابليات التنافسية، المشاريع المشتركة.⁽¹⁾

2 . نموذج (Porter) (مدخل هيكل الصناعة):

يعد هذا النموذج أو المدخل من أهم المدخل المعتمدة في الوصول إلى تحقيق المزايا التنافسية، إذ سادت أفكار (Porter) التي طرحها في خماسيته ومن ثم سداسيته في ميدان الإدارة الاستراتيجية في عقد الثمانينات والتسعينات، وتترسخ جذور ما قدمه (Porter) فيما أطلق عليه نموذج البنية التركيبية الهيكلية _ الإدارة _ الأداء في المنظمة الصناعية، وانصب التركيز الأساسي في جهوده على تلك الإجراءات التي يمكن لمنظمات الأعمال اتخاذها لبناء مواضع دفاعية منيعة تجاه القوى التنافسية.

وكان فكر (Porter) قائماً على أن المؤسسة قد تنجح أو تفشل بناء على مجموع القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، لأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل جميع المؤسسات العاملة في تلك الصناعة إنما يحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية، وإن ارتفاع تأثير القوى البيئية المعروضة أدناه يؤدي حتماً إلى إضعاف العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في البيئة التنافسية، وبالمقابل فالسلوك التنافسي لكل مؤسسة والذي يظهر من خلال مستوى معين من الأداء بدوره يؤثر في البناء التنظيمي لهذه البيئة.⁽²⁾

كما أعاد (Porter) النظر في مفهوم التنافسية ليجعلها أوسع من أن تقتصر على المنافسة المباشرة من طرف المؤسسات العاملة في نفس الصناعة، ليضيف أربع قوى إلى كثافة المنافسة الحالية، تتلخص في الموردين والزبائن والداخلين الجدد والمنتجات البديلة.⁽³⁾

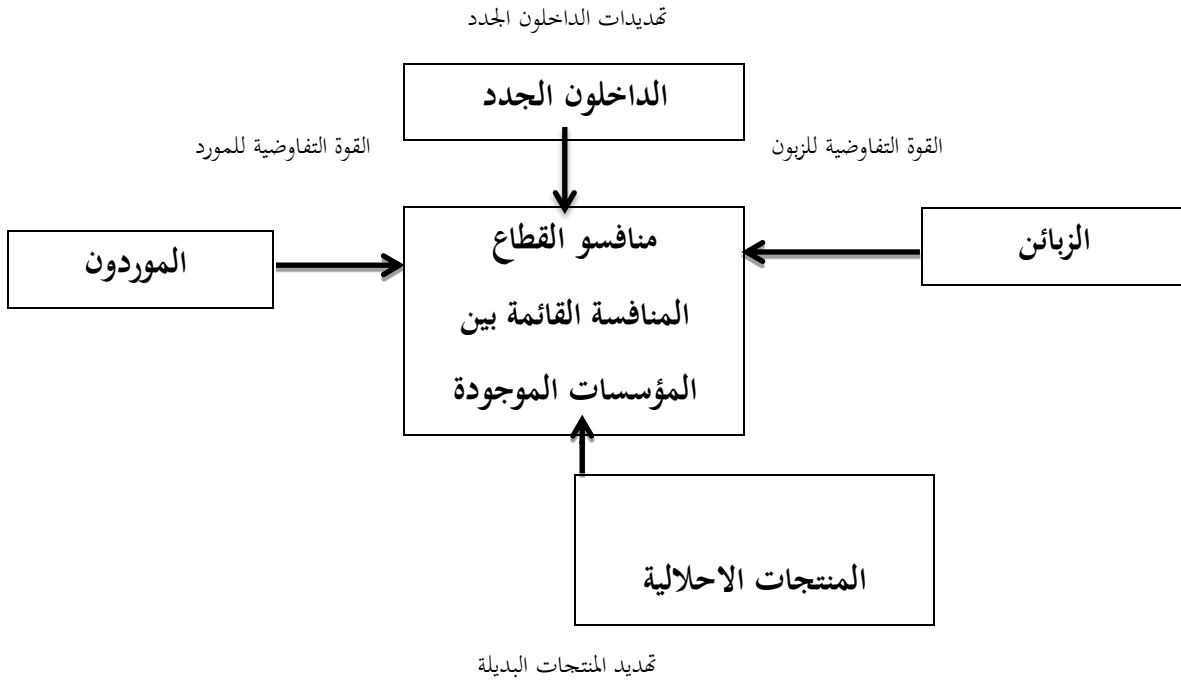
ويتلخص نموذج القوى الخمس في أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتعدى نطاق المنافسة الحالية والمباشرة لتشمل القدرة التفاوضية للمؤسسة مع كل من المورد والزبون مقارنة بالمنافسين فضلاً عن قوة الحواجز التي تصنعها المؤسسة لمنع دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة والاحتياطات التي تأخذها في مقابل المنتجات البديلة، والشكل رقم (2-4) يمثل عرضاً مختصراً للنموذج.

1: أحمد مؤيد عطية الحياي، " الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006، ص: 74.

2: عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

3: نور الهدى بوهنتالة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129_130.

الشكل رقم (2-4): نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر



Source: Porter, E. M, «Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and competitors», The Free Press, New York, 1980, p:4.

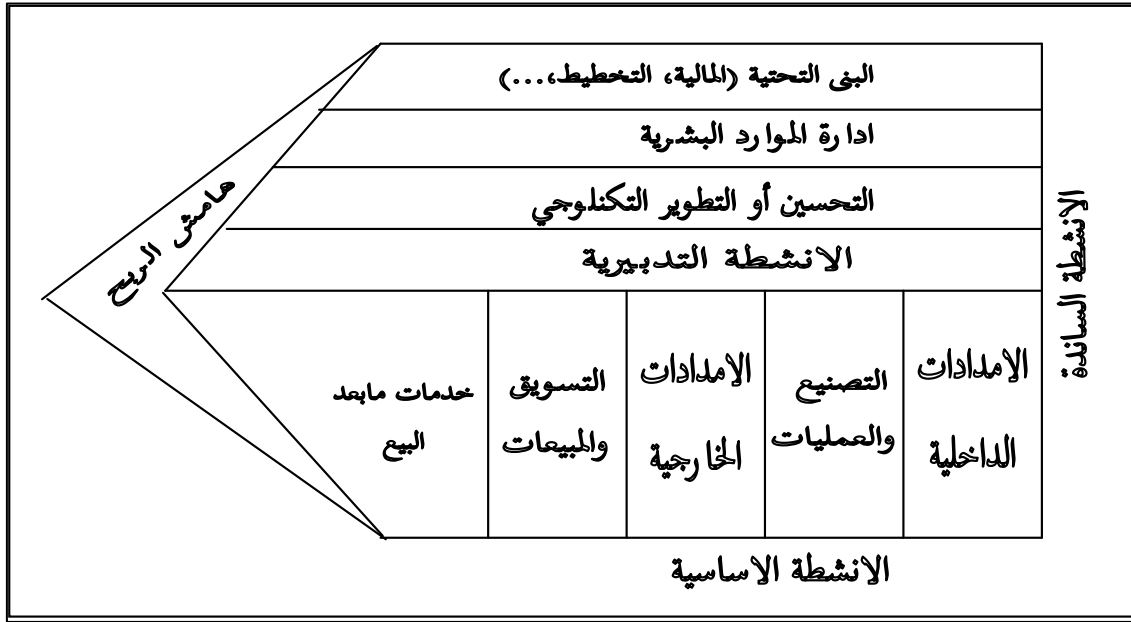
يتضح من الشكل رقم (2-4) بأن القوى التنافسية الخمس تتمثل في: منافسو القطاع الموردون، الزبائن، المنتجات الاحلالية، والداخولون الجدد، كما يلاحظ أن كل من هذه القوى البيئية تأثيرها المباشر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

3. مدخل (أنموذج) سلسلة القيمة:

يعد هذا المدخل من المداخل المهمة كونه يمثل إطارا مناسباً لإيضاح مفهوم القيمة المضافة التي تحقق الميزة التنافسية، إذ إنه يعمل على تحديد نقاط قوة المنظمة التي تساهم في خلق القيمة، ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، لذلك تتمثل الوظيفة الشائعة لهذا المدخل في خلق وإيجاد القيمة، وإن ذلك يمكن أن يتم في إطار الأنشطة الأساسية التي تمارسها المنظمة والتي تساهم بشكل مباشر في إضافة القيمة (تحقيق القيمة المضافة) إلى العوامل الإنتاجية التي تشير جميعها إلى ما يسمى بسلسلة القيمة وكذلك الأنشطة المساعدة لها،⁽¹⁾ والتي تتضح من خلال الشكل الآتي:

(1) أحمد مؤيد عطية الحياي، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

الشكل رقم (2-5): سلسلة القيمة لبورتر:



المصدر: ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 10.

المطلب الثاني: المقاربة الديناميكية للميزة التنافسية

في ظل الانتقادات التي وجهت للمقاربة الكلاسيكية وما تضمنته من ثغرات وفي إطار البيئة التنافسية الجديدة كان لا بد من ظهور نظريات حديثة تبحث في مجال الميزة التنافسية بما يتلاءم مع معطيات بيئتها وإن كان بعض هذه المقاربات لم يرق بعد إلى مستوى النماذج السابقة التي كانت لها أدوات للقياس كسلسلة القيمة التي اعتمدها بورتر، إلا أنه تم حصر أهم هذه النظريات وتحليلها والوقوف عند الإضافات التي ساهمت بها.

1. المدخل المرتكز على الموارد (Resource Based View) (R B V) :

في نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصلت قطيعة في الأفكار حول الميزة التنافسية وتحول التوجه من التركيز على هيكل الصناعة إلى التركيز على المؤسسة ومواردها، وهذا ما أشار إليه (Joseph Schumpeter) منذ سنة 1942، فبعد تشخيصه لواقع المنافسة تبين له أن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات ومن ثم يقول (Schumpeter): بأن المنافسة الحقيقية ليست هي تلك التي تناضل من أجل هوامش ربح أو مخرجات المؤسسات المتواجدة في السوق، بل هي التي تناضل من أجل أصول تلك المؤسسات وحياتها، وهذه المنافسة قد تأتي من ظهور تكنولوجيا جديدة أو مصادر تموين جديدة أو نمط تنظيم جديد.⁽¹⁾

(1) : نور الهدى بوهندالة، مرجع سبق ذكره، ص: 138.

ومن هذا المنطلق جاء المنظور المرتكز على الموارد، الذي يعتمد على التقييم الدقيق للموارد والقدرات التنظيمية باعتبارها قلب الميزة التنافسية والموقع التنافسي في ظل تأثير كل من الطلب والندرة والملاءمة⁽¹⁾، فندرة الموارد وارتفاع تكاليف الحصول عليها إنما يستلزم إعادة تخصيص الموارد بدلا من اللجوء إلى السوق في كل مرة، وهو ما يؤكد حتمية تامين الموارد.⁽²⁾

أما (Porter, 1985) فيميز بين أنواع متعددة من الموارد ويشير إلى أن تحقيق التفوق لا يتم إلا عبر موجودات استراتيجية، محددات أنواعا مختلفة منها⁽³⁾ :

✓ **موجودات المدخلات** : وتتضمن زيادة المدخلات، ولاء المجهزين، القدرات المالية؛

✓ **موجودات العمليات** : وتتضمن التقانة، الخبرة الوظيفية، الأنظمة الإدارية؛

✓ **موجودات القنوات** : وتتضمن تفعيل القنوات، ولاء الموزعين؛

✓ **موجودات المستهلكين** : وتتضمن ولاء المستهلك، إدراك العلامة؛

✓ **موجودات المعرفة بالسوق** : وتتضمن التراكم المعلوماتي، نظم وعمليات زيادة المعلومات، أهداف وسلوكيات المنافسين، ردود أفعال المستهلكين والمجهزين والمنافسين في كل مرحلة من مراحل دورة حياة أعمال المنظمة.

وحتى تكون هذه الموارد استراتيجية، فإنه يجب أن تتوفر فيها كما يقول (Barney) وآخرون الشروط التالية:⁽⁴⁾

__ المساهمة في خلق القيمة؛

__ خاصية الندرة والتفرد؛

__ عدم القابلية للتقليد؛

__ عدم القابلية للتبديل بمورد آخر على مستوى الاستراتيجية المتبعة علما أن تفعيل هذه الموارد يستدعي إلى جانب الحصول على مخزون استراتيجي منها كذلك العمل على ترقيتها وتنميتها وتجديدها كلما لزم الأمر.

من خلال ما سبق نرى أن قابلية المنظمة على تطوير وتطبيق نجاح لاستراتيجية تنافسية هي الوسيلة في عملية خلق أو المحافظة على ديمومة الميزة التنافسية على المدى الطويل، ويعتمد هذا على ما تملكه المنظمة من

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص : 49.

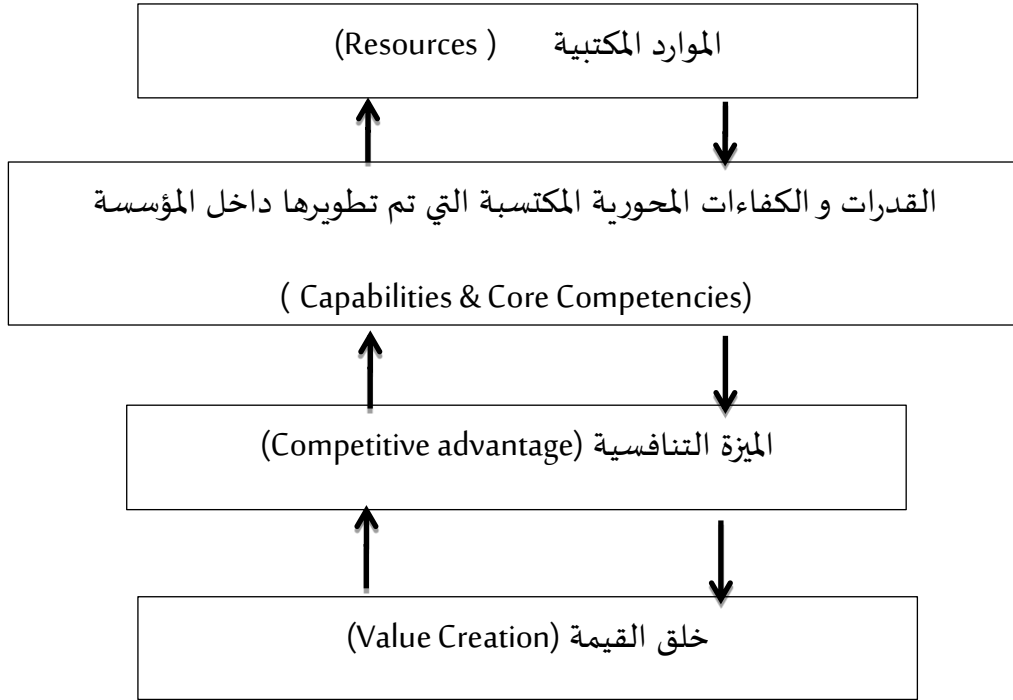
(2) نفس المرجع، ص : 191.

(3) أحمد مؤيد عطية الحياي، مرجع سبق ذكره، ص : 75.

(4) أحمد بلالي، " الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، العدد(06)، جامعة ورقلة، 2008، ص 102.

موارد ديناميكية وليست جامدة تكون فيما بعد قدرات ابداعية تمكن المنظمة من النجاح في أسواق يصعب على المنافسين التنبؤ بها، والشكل أدناه يوضح كيفية خلق ميزة تنافسية وفقا لمدخل الموارد.

الشكل رقم (2-6): المنظور المرتكز على الموارد (RBV)



المصدر: نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 40.

يبين الشكل أعلاه بأن النظرية تقوم على أن دعم الميزة التنافسية للمؤسسة إنما يتم من خلال اكتساب الموارد وبناء الكفاءات، لأن هذه الأخيرة هي التي تصنع الاختلاف بين المؤسسات التي تنتج منتجات تبدو متشابهة، وكما هو واضح فإن نقطة البدء هي موارد المنظمة التي يتم تحويلها إلى كفاءات محورية ومن ثمّ بناء ميزة تنافسية تؤدي إلى خلق القيمة.

2. نماذج التغيير المستمر:

في ظل ارتفاع سرعة تغير المنافسة والأسواق لم يعد هناك وجود للاستقرار في بيئة الأعمال وأصبح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أو حتى الدفاع عنها على المدى البعيد أمراً قد يكون أقرب إلى الوهم، كما أن ظهور بعض أشكال التعاون والشراكة بين الأطراف النشطة في السوق صار يحتم على المؤسسات البحث عن نماذج بديلة عن سابقتها في مجال الميزة التنافسية، ويمكن إيجاز هذه النماذج التي جاءت في هذا السياق فيما يلي: (1)

(1) : نور الهدى بوهنتالة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 141 - 144.

أ. النموذج الأول: المنافسة المفرطة (Hyper_competition) :

يمكن تعريف المنافسة المفرطة على أنها البيئة الجديدة للمؤسسات والتي تقوم على الإبداع والمرونة وقصر دورة حياة المنتج، حيث لم يعد بإمكان أي مؤسسة حجز مكان في السوق بفعل تغير سرعة المنافسة وإيقاعها، مما يجعل المؤسسات المتنافسة في شك دائم كما تعرف على أنها المنافسة التي تتأسس على سرعة وعدوانية الأحداث في ظل التغيير المستمر لقواعد اللعبة ومواقع المنافسة، فضلا عن التبذير والاسراف في الموارد، وبالفعل فإن نموذج المنافسة المفرطة قد سمح بإعطاء مفهوم جديد لبيئة الأعمال كان أقرب إلى الواقع من سابقه، إلا أن ما يعاب على هذا النموذج افتقاره إلى أداة تحليل تساعد على تطبيق هذا المفهوم كمنهج عمل داخل المؤسسات في مقابل بيعتها المفرطة المنافسة، حتى لا يظل هذا المفهوم مجرد فكرة قد تفقد محتواه بمرور الزمن.

ب. النموذج الثاني: المقاربات العلاقية:

في سنة (1998) ظهرت مقاربة جديدة تقوم على فكرة إمكانية إقامة شراكة وتعاون بين المؤسسات، على اعتبار أن التحالف والتعاون قد يحسن أداء المؤسسة ويخفض من التكاليف والأخطار ويخلق قيمة أكبر للعميل، وهذه التنظيمات قد تخلق ما يسمى بالمزايا العلاقية كمصدر للقوة التنافسية، فعلاقة الشراكة مع العملاء أو الموردين إنما تخلق ثقة متبادلة قد تسمح بتوسيع مجال التفاوض حول العديد من الجوانب إضافة إلى السعر، كما أن روابط التعاون تسمح بالحل الجماعي للمشاكل وتشجع على اقتسام المعارف لا سيما الضمنية منها مما يتيح كفاءات جديدة، ويؤدي إلى تقليل الصراعات ومنه تقليل الشك والرقابة بالإضافة إلى أن تكرار المعاملات بين الشركاء يؤسس لغة مشتركة ومنهج خاص للتعامل، وكل هذا إنما يساهم في تخفيض تكاليف المعاملات، أما عن الانتقادات الموجهة لهذا النموذج فأهمها أنه يقوم فقط على فكرة التعاون ويلغي وجود منافسة بين المؤسسات.

ت. النموذج الثالث: التداخل بين المنافسة والتعاون (Co-Opetition) :

في سنة (1990) اقترحت البحوث النشطة في هذا المجال مقاربة جديدة كانت أكثر واقعية من سابقتها، حيث تقوم على فكرة على أن العلاقة بين المؤسسات لا هي حرب مستمرة ولا هي سلام دائم، فالمؤسسة من خلال علاقاتها مع شركائها فهي ترفع من القيمة التي ستعرضها في السوق وهذا هو مفهوم التعاون، وفي الوقت ذاته فإن هذه القيمة سيتم تقسيمها على جميع الشركاء وهذا هو مفهوم المنافسة، ويفترض أن يتم التعاون بين المؤسسة وعملائها ومورديها، أما المنافسة فتتم بين منتجات المؤسسة والمنتجات البديلة والمنتجات المكملة.

وبالتأمل في النماذج السابقة ومقارنتها بنموذج التداخل بين المنافسة والتعاون يبدو أن هذا الأخير أكثر إماما بالظروف البيئية المستجدة، ويعتبر أكثر واقعية وبعيدا عن التحيز حيث استطاع التحكم في أهم المتغيرات التي

تعكس مواقع الأطراف العاملة في البيئة التنافسية مع تقديمه لتفسير أدق لطبيعة العلاقات الممكنة بين المؤسسات العاملة في القطاع.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية:

تتم الاستراتيجية التنافسية بتحديد الطريقة أو الكيفية الأفضل التي ستنافس بها وحدة أو وحدات الأعمال الاستراتيجية مع المنافسين لبناء ميزتها التنافسية وتحديد أي المنتجات تقدم، وأي الأسواق ستخدم، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق لها ميزة تنافسية من خلال مقابلة قدراتها وموادها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من أجل تحديد الأسس التي ستتنافس عليها المؤسسة.

إن المؤسسة أو إحدى وحدات الأعمال الاستراتيجية فيها يمكن أن تختار استراتيجية تنافسية من بين الاستراتيجيات العامة التي قدمها "Porter" توظف فيها ميزتها التنافسية التي تتفوق على المؤسسات من أجل تحقيق مركز الأفضلية في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية.

1. استراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية:

إن استراتيجية قيادة التكلفة تتطلب تعقب جميع مصادر الضياع لتخفيض عناصر التكاليف ككل، وليس فقط تكاليف العمل المباشر، مع تحقيق أقصى قيمة أو تعظيم القيمة التي تقابل توقعات الزبون لتلك القيمة من المنتج، لأن هذه الاستراتيجية لا تدل ضمناً على قيمة منخفضة (low Value) أو جودة متدنية (low quality) لذلك فإن توظيف الإبداع في تصميم المنتج وتكنولوجيا العمليات يمكن أن يقود إلى تخفيض التكاليف، كما أنه يجب أن تدرك المؤسسات التي تتنافس على أساس التكلفة بأنه لا يمكن الحفاظ على التكلفة المنخفضة لميزة تنافسية إذا كانت الزيادات التي تحقق في الإنتاجية ناجمة عن تخفيضات كلفوية قصيرة المدى لذلك فإن محفظة الإنتاجية طويلة المدى تعد مسألة لازمة ومطلوبة لمبادلة النفقات الحالية بتخفيضات مستقبلية في تكاليف التشغيل ولأجل مسك هذه المحفظة، ينبغي أن تتألف من استثمارات تنفق لاقتناء معدات جديدة، ووضع برامج وأنظمة العمليات التشغيلية، وبرامج تدريب وتطوير تعزز وتحسن مهارات وقدرات العاملين باختصار، إن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة التكلفة تؤكد على إنتاج المنتجات النمطية التي تنتج بكميات كبيرة بما يسمح إلى تقديم تلك المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وبذلك تتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الثانية، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق، 2006، ص: 55-56.

2. استراتيجية التمايز والميزة التنافسية:

بما أن استراتيجية التمايز الناجحة يجب أن تهيئ قيمة للمشتري في طرق لا مثيل لها من قبل المنافسين، فإن ما هو مهم في صناعة استراتيجيات التمايز يتمثل في أي طريقة من الطرق الأساسية الأربعة التي يجب أن يسلك لتسليم قيمة المشتري الوحيد عن طريق استراتيجيات التميز الواسعة (**Broad Differentiation Strategy**). وغالبا إن إنشاء ميزة تنافسية مستمرة عن طريق التميز يتطلب انتهاج طريق من الطرق الأربعة الأساسية لتسليم قيمة ممتازة للمشتري، وتمثل هذه الطرق فيما يلي: ⁽¹⁾

الطريقة الأولى: إدماج خصائص المنتج بخصائص المستخدم التي تخفض من التكاليف الإجمالية للمشتري لاستعمال منتج المؤسسة. كما أن جعل منتج المؤسسة اقتصادي أكثر للمشتري يمكن أن يتم عن طريق تقليص افراط المشتري للمواد الأولية (تقديم مكونات منخفضة، وتقليص احتياجات المخزون للمشتري (التسليم في الوقت المناسب)، ورفع فترات الصيانة، وموثوقية المنتج، وبذلك خفض تكاليف الصيانة والإصلاح للمشتري باستعمال أنظمة على الأنترنت لخفض تكاليف عمليات الطلب وتوفير دعم تكنولوجيا مجاني مثل تكاليف البنزين المرتفعة حفزت المصانع العالمية للسيارات بشكل كبير على إدخال نماذج لأفضل بنزين اقتصادي وكذلك خفض تكاليف التشغيل لأصحاب السيارات؛

الطريقة الثانية: إدماج الخصائص التي ترفع من أداء المنتج وهذا يمكن أن يتم من خلال الخصائص التي تزود المشتري بموثوقية أكبر وسهولة في الاستعمال والاقناع والمتانة وتتضمن اختبارات تعزيز الأداء جعل المنتج المؤسسة وخدمتها أنظف وأمن وبصيانة مجانية أكثر من علامات المنافسين التجارية؛

الطريقة الثالثة: إدماج الخصائص التي تعزز من اكتفاء المشتري بطرق غير اقتصادية وغير ملموسة؛

الطريقة الرابعة: تسلم القيمة للزبائن عن طريق التميز من خلال الكفاءات والقدرات التنافسية التي لا يملكها المنافسون ولا يستطيعون توفيرها بشكل كبير، إن دور تشجيع الكفاءات والقدرات التي تقوي نقاط قوة موارد المؤسسة وتنافسياتها يلعب دورا هاما، كما أن الكفاءات المميزة الأساسية لا تعزز فقط من قدرة المؤسسة لتنافس بشكل ناجح في موقع السوق بل يمكن أن تكون أيضا فريدة من نوعها لتسليم قيمة للمشتريين، وهناك عدة أمثلة عن المؤسسات التي ميزت نفسها من خلال قدراتها مثل (Microsoft) تملك قدرات كبيرة لتصميم وإنشاء وتوزيع وإعلان مجموعة من منتجات (Soft ware) لتطبيقات الحاسوب النقال أكثر من منافسيها.

(1) Arthur,A.T et al, **Op.Cit**, pp :146-147.

3. استراتيجية التركيز والميزة التنافسية:

تهدف استراتيجية التركيز إلى بناء تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل الأسواق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال: (1)

- ✓ تمييز المنتج بالشكل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- ✓ تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي المستهدف؛
- ✓ التمييز والتكلفة الأقل معاً.

(1) محمد جميل العضالمة، " أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية"، رسالة ماجستير غير منشور، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004، ص:15.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل للمنافسين كمدخل لبناء الاستراتيجية التنافسية، كما تناولنا مفهوم الاستراتيجيات التنافسية من خلال مقاربات تعريفية كما جاءت في أدبيات إدارة الأعمال، الأمر الذي قادنا إلى محاولة بناء إطار متكامل لطبيعة الاستراتيجية التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك حاولنا دراسة وتحليل كل من استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز لبورتر (Porter) على حدة .

وقد خالصنا في هذا الفصل إلى أن مفهوم الاستراتيجية التنافسية كمفهوم شائع في الفكر الاستراتيجي هدفه تحقيق المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة لأخرى، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال، حيث يتفق الباحثون بأن نموذجاً (Porter) للاستراتيجيات التنافسية هو المفضل حيث حدد تلك الاستراتيجيات باستراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز على قطاع معين وتحدد هذه الاستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل .

كما خالصنا أيضاً إلى أن الميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسية للاستراتيجية، وبالتالي يمكننا القول بأن بناء الاستراتيجية التنافسية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق يكمن في ما تمتلكه المؤسسة من ميزة تنافسية تختلف كلياً أو جزئياً عن غيرها من المؤسسات في ذات الصناعة التي تعمل بها، وبهذا الشكل فإنها تعني المركز التنافسي الذي تكون به المؤسسة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها وبالتالي تحسين أدائها الاستراتيجي، وهذا ما يقودنا في الفصل الموالي من هذه الدراسة للتعرف عن قرب عن العلاقة بين المتغيرين.

الفصل الثالث

الأداء الاستراتيجي وعلاقته بالاستراتيجية

التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

في ظل القصور الموكد والملحوظ في النظم والأساليب التقليدية لقياس الأداء الاستراتيجي، تم توجيه الاهتمام الأكبر نحو البحث عن أسلوب مناسب فعال وشامل يتجاوز حدود المؤسسة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين والعملاء، إن اتجاه إدارة المؤسسات إلى استخدام الأساليب والأدوات الحديثة في مجال قياس الأداء الاستراتيجي أضحى مشكلة جديدة لإدارة الأداء نتيجة قصور نظم وتقييم الأداء الاستراتيجي التي تعتمد على المقاييس المحاسبية والمالية التقليدية للقيام بالدور المطلوب منها، لذلك أصبح اختيار تطوير أساليب وأدوات قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات .

لذا أصبح لزاما الاعتماد على نموذج لأسلوب حديث متعدد الأبعاد لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المتوازنة والمتلائمة مع التحولات البيئية المعاصرة، تعمل على قياس وتقييم جميع عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية لتتمكن المؤسسة من إنجاح استراتيجيتها التنافسية وتحقيق أهدافها من خلال اعتمادها على بطاقة الأداء المتوازن كأحد المداخل الحديثة في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، وفي هذا السياق سنستعرض هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول:** الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي.
- ✓ **المبحث الثاني:** استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي.
- ✓ **المبحث الثالث:** تحسين الأداء الاستراتيجي في إطار تطبيق الاستراتيجية التنافسية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي

سيتناول هذا المبحث بالدراسة مفهوم الأداء الاستراتيجي وطرق قياسه على الرغم من أنه لا يوجد إجماع حول مفهوم محدد له، حيث هناك اختلاف حول مفهوم الأداء الاستراتيجي، والذي ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئات سريعة التغيير في متطلباتها وفي مواردها ولضمان تحقيق النجاح لهذه المؤسسات برزت أهمية قياس الأداء وتقييمه، ويعد مصطلح الأداء من أكثر المفاهيم سعة وشمولا، حيث يعد من المفاهيم الجوهرية والهامة للمؤسسات، واحتل هذا المصطلح أهميته في الأدب الإداري لا سيما في الأدب الاستراتيجي وذلك لاعتبارين: الأول أنه يمثل محورا أساسيا للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الاستراتيجية، والثاني أن موضوع الأداء وقياسه يواجه بتحديات عديدة أهمها أهداف المؤسسات، وبالتالي الاختلاف في مؤشرات قياسه⁽¹⁾. إضافة إلى ذلك أن فريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفهم للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدد الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (to Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل⁽²⁾

وعن طريق عرض الأطر النظرية لمصطلح الأداء نجد اختلافات في وجهات النظر بين الكتاب والباحثين: برغم الاتفاق العام على أن الأداء هو الذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسات، ومن التعاريف التي أعطيت له نذكر:

(1) انتصار عباس الدليمي، " أثر الموازنة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء المنظمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1998، ص: 119.

(2) الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد (07)، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص: 217.

- أ. " النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" ⁽¹⁾؛
- ب. " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" ⁽²⁾؛
- ت. " الموازنة بين ما تمتلكه المؤسسة من موارد والأهداف المسطرة المراد بلوغها" ⁽³⁾؛
- ث. " العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المؤسسة" ⁽⁴⁾؛
- ج. " تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع" ⁽⁵⁾؛
- ح. " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرغوبة" ⁽⁶⁾؛
- خ. " سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب." ⁽⁷⁾
- مما سبق يمكن القول أن هناك تباين في آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء، فمنهم من ركز على الجانب الضيق للأداء مثل الأهداف المالية، ومنهم من ركز على الجانب الأوسع بوصف المؤسسة مجموعة من الأهداف، وبالتالي أدى إلى تباين المقاييس المستخدمة في قياس أداء المؤسسة.

(1) خالد محمد بن حمدان، ووائل محمد صبحي إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 383.

(2) فراس سليمان الشلبي، " أثر الاندماج في الأداء المالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002، ص: 54.

(3) Bartoli, A, « Management dans les organisations publiques » ; 3^{eme} edition, Dunod, Paris, 2009 ;P ;106.

(4) السعيد بريش، ونعيمة بجاوي، " أهمية التكامل بين أدواق مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص: 297.

(5) عادل هادي حسين البغدادي، وهاشم فوزي دباس العبادي، " التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 359.

(6) فريد نصيرات، وصالح الخطيب، " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (32)، العدد(02)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص: 420 (ص: 415-433).

(7) شلوي صباح، " أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغرى والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص: 214.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاستراتيجي

إن حداثة حقل الإدارة الاستراتيجية عموماً جعل بعضاً من مفاهيمه لا يزال دون تعريف محدد، ومن تلك المفاهيم مفهوم الأداء الاستراتيجي وكذلك نجد شيوع استخدام مصطلح الأداء الاستراتيجي في مختلف الكتابات الاستراتيجية دون تعريف متفق عليه، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه إلا أن هناك إشارات إلى أهمية الأداء الاستراتيجي والمؤشرات المستخدمة فيه، ومن بين التعاريف التي أعطيت له نذكر:

أ. " انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى: " البقاء، النمو، التكيف " (1)؛

ب. " مجموعة من المعايير الملائمة للقياس والتمثلة في : العائد على الأصول ونمو المبيعات ، والعائد على المبيعات " (2)؛

ت. " قدرة المؤسسة في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المدركة للمشتريين مقارنة بالمنافسين أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المؤسسة بشكل أفضل من البدائل المنافسة من حيث السعر والنوعية " (3)؛

ث. " قدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف والغايات " (4)؛

ج. " ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة، وأضاف يمكن النظر إليه على أنه معرفة : كيف تعمل المؤسسة إجمالاً. " (5)؛

ح. " يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمر البعيد والقريب، بأن للأداء الاستراتيجي أسبقيات وفقاً لمؤشرين هما: دورة حياة المؤسسة، ومستوى الربحية " (6)؛

(1) Miller, K. D and Bromiley, P « Strategy Risk and Corporate Performance : An analysis of Alternative Risk Measures », **Academy of Management Journal**, Vol (33), No (04) Dec 1990, p : 764.

(2) Priem, R. L et al ; « Rationality in Strategic decision Processes, Environmental dynamism and firm Performance » , **Journal of Management**, Vol (21),No (05), 1995,p : 922.

(3) أكرم أحمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، " أثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركتي نسيج جواريب النايلون ونسيج الحاج يونس"، **مجلة تنمية الراقدين**، المجلد(24)، العدد (67)، 2002، ص: 58 (ص ص : 51-70) .

(4) زكريا الدوري، وأحمد علي صالح، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان ، الأردن، 2009، ص:377.

(5) محمد حسين العيسوي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص:684.

(6) أحمد عبد السلام، " أثر فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق، 2003، ص:28.

خ. " يتضمن مجموعة من الأبعاد هي بعد الأداء المالي، وبعد الأداء العملياتي، وبعد الفاعلية التنظيمية ، حيث كل بعد له مقاييس ومؤشرات تعكس مضمون الأداء الاستراتيجي." (1)

يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركزت التعاريف السابقة على الأهداف القصيرة والطويلة المدى للأداء الاستراتيجي؛
- ركزت التعاريف السابقة على أن الأداء الاستراتيجي أكثر من كونه أداءً مالياً (العائد على الأصول، العائد على المبيعات) موجهاً نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع مع مؤشرات أداء غير مالي (النوعية، الفاعلية التنظيمية).

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الاستراتيجي يضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التوازن بين متطلبات وأهداف البقاء والنمو في الأجل القصير والطويل.

المطلب الثالث: مداخل قياس الأداء الإستراتيجي

في إطار معرفة مداخل قياس الأداء الاستراتيجي بعد مراجعة أدبيات الإدارة الاستراتيجية يمكن استخلاص أهم المداخل فيما يلي:

1- المدخل المالي: (Financial Approach):

وفقاً لهذا المدخل يمكن للمؤسسة استخدام مؤشرات مالية لقياس الأداء الاستراتيجي فضلاً عن أنها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي لمؤسسات الأعمال والتي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمؤسسات خلال فترات مستقبلية. (2) ومن أهم المؤشرات المالية لقياس الأداء الاستراتيجي ما يلي: (3)

أ- العائد على الاستثمار بالموجودات (Return on Investment): وتحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على إجمالي الموجودات؛

ب- ربحية السهم الواحد: وتحسب بقسمة الدخل الصافي على الأسهم العادية الصادرة؛

(1) محمد الطراونة و آخرون ، "تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعايير القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، "دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الاردني"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (13)، العدد (01)، 2009، ص ص : 82-83

(2) فلاح حسن الحسيني: "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها - عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 239.

(3) صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهش جلاب، " الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 398.

ج- العائد من حق الملكية: تحسب هذه النسبة بقسمة الدخل الصافي على حق الملكية (حقوق المساهمين) يعبر الأخير عن رأس المال المدفوع والاحتياطات و الأرباح المحتجزة .

2- المدخل الادراكي (Cognitive Approach):

وفقا لهذا المدخل فإن الزبون وحده فقط هو القادر على تعريف نجاح المزيج المعين للمنتوج، حيث المزايا التنافسية موجودة في أدهان الزبائن، ولهذا فإن منظور الزبون هو الذي سيقدر ويحدد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة، وهناك العديد من المؤشرات التي تصف تصورات وتطلعات الزبائن، لذلك فإن مؤشرا واحدا لوصف الميزة التنافسية المعقدة والمستندة على نشاطات مختلفة من النادر استخدامه عليه، فهناك حاجة لعدة مؤشرات لتحقيق ذلك وهي مزيج من مؤشرات كمية ونوعية تتأثر بشكل كبير بالعلوم المعرفية لذلك فإن المقابلات المعمقة مع الزبائن والمتمثلة بالقصص والحكايات التي يرويها الزبائن إيجابا وسلبا إنما تمثل الجزء الأكبر في هذا المدخل، ويمنح الزبائن خلال هذه المقابلات الفرصة للتعبير عن خبراتهم وممارستهم وتطلعاتهم وذلك وفق رؤيتهم، وانطلق هذا المدخل من رؤى جديدة بعد أن أصبحت مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي التقليدية والمتمثلة بالمؤشرات المالية وأخرى غير مالية، تشير إلى أن الاستراتيجية المختارة تكون خاطئة، لذلك من الصعب معرفة ما يتوجب أن تفعله المؤسسة أو كيفية إجراء تحويل في مجموعة النشاطات المعقدة، وعند هذه النقطة تكون الحاجة ماسة إلى مؤشرات موجهة بالقرار تخص قياس الأداء الاستراتيجي.⁽¹⁾

3- مدخل أصحاب المصالح: ينطلق هذا المدخل من أن نظم قياس الأداء المستندة على الطرق المحاسبية التقليدية غير مناسبة للمؤسسات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع العاملين والزبائن والموردين وكذلك مع أصحاب المصالح لذلك لا بد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة مثل الخدمات الابتكارات وعلاقات العاملين، حيث يعتبر مدخل المشارك أي قياس الأداء بطريقة المشارك قادرا على إحاطة بقضايا التخطيط الاستراتيجي في الوقت الذي توجه فيه خيارات المؤسسة التي تتبعها في التخطيط الاستراتيجي لتصميم نظام قياس الأداء، فقد قام (atkinson and outario، 1988) بتعريف مجموعتين من أصحاب المصالح، الأولى المجموعة البيئية والتي تشمل الزبائن والمالكين و المجتمع ، الثانية مجموعة العمليات والتي تشمل العاملين والموردين، وأن مساهمة أصحاب المصالح في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة يتم من خلال عقود ظاهرة وكامنة بينهم و بين المؤسسة، وتعمل المؤسسة على تقييم مدى تطابق خططها مع التوقعات والتطلعات التي يتطلع إليها

(1) علاء أحمد حسن عبيد الجبوري، " أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص: 53.

أصحاب المصالح، إلا أن هذه التعاقدات يطلق عليها بالأهداف الثانوية التي تدعم الأهداف الأساسية للمؤسسة، حيث يلاحظ أن الغالبية العظمى من هذه الأهداف هي أهداف غير مالية، والتي تتكون من الفعاليات التي يديرها العاملون في المؤسسة كرضا الزبون وهنا تستخدم المؤسسة بعض المقاييس البديلة التي قد تطورها المؤسسة لقياس رضا الزبائن، و بالتالي يجب على مقياس الأداء أن يشمل كل العمليات المستندة على المساهمة في تحقيق الأهداف الثانوية، وذلك لأن هذه الأهداف ستساهم في تحقيق الأهداف الأساسية ويلبي هذا المدخل ما يلي:⁽¹⁾

– يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المؤسسة في الحصول على المساهمات المتوقعة من العاملين والموردين وكذلك العوائد من الزبائن؛

– يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المؤسسة على إعطاء كل مشارك ما يحتاجه كي يستمر في المساهمة؛

– وضع أطر تصميم و تنفيذ العمليات التي تساهم في الأهداف الثانوية.

ويبين الجدول التالي أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم.

الجدول رقم (3-1): مجاميع أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
<ul style="list-style-type: none"> ✓ النمو في المبيعات ✓ معدل دوران المستهلكين ✓ المقطرة على السيطرة على الأسعار 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مبيعات (القيمة و الحجم) المستهلكين الجدد. ✓ عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي يتم توفيرها. 	المستهلكون
<ul style="list-style-type: none"> ✓ معدلات النمو في كل من: ✓ كلفة المواد الأولية ✓ زمن التسليم ✓ المخزون ✓ أفكار المجهزين الجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ كلفة المواد الأولية. ✓ زمن التسليم. ✓ المخزون. ✓ قنوفر المواد الأولية. 	المجهزون (الموردون)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ القدرة إلى اقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة. ✓ النمو في العائد على حق الملكية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ العائد على السهم. ✓ القيمة السوقية للسهم. ✓ عدد القوائم التي توجي بشراء أسهم المؤسسة. ✓ العائد على حق الملكية. 	المجتمع المالي (المساهمون)

⁽¹⁾علاء أحمد حسن عبيد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص: 54.

<p>✓ عدد الترقيات من الداخل. ✓ معدل الدوران.</p>	<p>✓ عدد الاقتراحات. ✓ الإنتاجية. ✓ عدد الشكاوي.</p>	الأفراد
<p>✓ عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. ✓ مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.</p>	<p>✓ عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المؤسسة. ✓ العلاقات مع الأعضاء والطاقم.</p>	الجهات الشرعية
<p>✓ عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات. ✓ عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.</p>	<p>✓ عدد الاجتماعات. ✓ عدد الموجهات غير الودية. ✓ عدد مرات تكوين الاختلافات. ✓ عدد القضايا المرفوعة.</p>	جمعيات حماية المستهلك
<p>✓ - عدد المتطلبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.</p>	<p>✓ عدد اللقاءات. ✓ غير الموجهات غير الودية. ✓ عدد مرات تكون الاكتفاءات. ✓ عدد الشكاوي لدى اتجاهات المتخصصة. ✓ - عدد القضايا المرتفعة.</p>	المدافعون عن البيئة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 493.

4- مدخل قيم التنافس (Competition values approach): هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويبين هذا المدخل أن معايير الأداء الاستراتيجي ومفهومه هي قيم الإدارة وإن القيم المتضادة تتواجد في الوقت نفسه، ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها، وأي منها ستعطى تأكيد أقل في الأسبقية لديهم، مؤشراتهما بعدان للقيم، يختص بعد القيمة الأولى بالتركيز المؤسسي الذي هو تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، فالتركيز الداخلي يتمثل في اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين، وتمثل التركيز الخارجي التأكيد على مصلحة المؤسسة بعلاقتها بالبيئة، ويتصل بعد القيمة الثاني بهيكل المؤسسة، في حين كان الاعتبار

السائد للاستقرار أو الثبات أو المرونة اتجاه خصائص هيكل المؤسسة، فالثبات يعكس صورة قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى إلى الأسفل، في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغيير.⁽¹⁾

وينشأ من ربط هذين البعدين أربعة نماذج للفاعلية التنظيمية وكل نموذج يعكس تأكيداً إدارياً مختلفاً بعلاقته مع الهيكل والتركيز كما يلي:⁽²⁾

أ. نموذج الأنظمة المفتوحة (**The open systems Model**): يعكس هذا النموذج الجمع بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، وتتمثل القيمة المهنية في هذا النموذج في تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على الموارد والنمو عبر أهداف فرعية كالمرونة (اللامركزية) والتقييم المستمر للبيئة الخارجية؛

ب. نموذج الهدف الرشيد (العقلاني) (**The Rational goal Model**): يمثل القيم الإدارية للرقابة الهيكلية والتركيز الخارجي، والأهداف الأساسية هي الإنتاجية، والكفاءة والربح، وترغب المؤسسة في أهداف المخرجات بطريقة معتمدة على الرقابة والأهداف الفرعية التي تسهل الوصول إلى ذلك، وهي التخطيط الداخلي ووضع الأهداف التي تعد أدوات الإدارة الرشيدة؛

ت. نموذج العملية الداخلية: يعكس هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة الهيكلية، والأهداف الأساسية هي الوضع المؤسسي المستقر، أما الأهداف الفرعية فهي آليات الاتصال الكفء والإدارة والمعلومات الكفوءة واتخاذ القرار الكفء؛

ث. نموذج العلاقات الانسانية: (**The human relations model**): يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن، وهنا تركز الإدارة على تطوير الموارد البشرية، إذ تعطي الموارد البشرية فرص الاستقلالية والتطوير. وتعمل الإدارة باتجاه الأهداف الفرعية كفرص تدريب الموارد البشرية والاهتمام بها أكثر من التركيز على البيئة.

⁽¹⁾ فراح العربي، "أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2009، ص 60.

⁽²⁾ Daft, R, «**Organization Theory and Design**», 8th edition, South Western, USA, 2004, pp: 70.71.

ويبين الشكل رقم (3-1) هيكل القيم التنافسية بناء على معياري المرونة والتوجيه البيئي:

الشكل رقم (3-1): هيكل القيم التنافسية

المرونة (flexibility)	
<p>العلاقات الانسانية (Human relations)</p> <p>الهدف: التماسك والروح المعنوية</p> <p>الوسائل:</p> <p>- التدريب والتطوير</p>	<p>النظم المفتوحة (open systems)</p> <p>الهدف: الابتكار والتطوير</p> <p>الوسائل:</p> <p>- القدرة على التكيف والاستعداد</p> <p>- الاتصالات الدقيقة</p> <p>- التكيف مع عملية اتخاذ القرار</p>
داخلي (internal)	
<p>العملية الداخلية (Internal process)</p> <p>الهدف: الاستقرار والتحكم</p> <p>الوسائل:</p> <p>- إدارة المعلومات</p> <p>- دقة الإتصالات</p> <p>- عملية اتخاذ القرار مستندة إلى قاعدة البيانات</p>	<p>هدف عقلائي (Rational goal)</p> <p>الهدف: الكفاءة والانتاجية</p> <p>الوسائل:</p> <p>- تحديد الأهداف والتخطيط لها</p> <p>- الاتصال التعليمي</p> <p>المركزية في عملية اتخاذ القرار</p>
	جارجي (external)
التحكم (control)	

Source: Jones, R. A et al.(2005)."The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change", **Journal of Management Studies**, Issue 2, NO (42),p:365.

5- مدخل اقتصاديات المؤسسة الصناعية (The Industrial organization : Economics Approach)

في هذا المدخل يحدد الأداء الاستراتيجي نتيجة الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة باعتبارها تمثل قيودا أو ظروفًا حاكمة على المؤسسة من خلال الهيكل التنافسي فيها الذي يميزها عن غيرها من الصناعات. ومن عوامل هيكل المنافسة في الصناعة قوة مساومة الموردين، و قوة مساومة المشترين، وتهديدات المنتجات، والخدمات البديلة، وشدّة المنافسة فيها التي تحدد جاذبية الصناعة، فالصناعة ذات الهيكل التنافسي المتسم بجاذبية أعلى توفر فرض ربحية أعلى للمؤسسات العاملة فيها، والعكس صحيح في بيئة الصناعة ذات الجاذبية الأدنى. ويؤكد هذا المدخل دور الصناعة في تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي أكثر من الخيارات الاستراتيجية للإدارة العليا للمؤسسة.⁽¹⁾

عموماً تتنوع وتختلف مقاييس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات إدارتها في تركيز على تلك المقاييس التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المقاييس التي تقل أهمية وتسعى المؤسسة الناجحة إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها الاستراتيجي للحصول على إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المؤسسة بشكل شامل.

المطلب الرابع: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

تناول الباحثون والكتاب عدداً من النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي والتي سيتم استعراضها على النحو الآتي:

1- نموذج (Zakon) :

يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل، وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي فإن النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام المؤسسة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد، وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة الآتية:⁽²⁾

$$R=I . [(w+d) . (w. f)]$$

حيث أن:

R: الحد الأعلى من النمو في المستقبل .

I: العائد على الاستثمار .

(1) فراح العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

(2) أكرم أحمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

W: العائد على الأصول.

D: نسبة الديون إلى الملكية .

F: معدل الفوائد المدفوعة.

2- نموذج (Altman):

قدم (Altman) نموذجه سنة (1977) لقياس الأداء ويحتوي على مزيج من المؤشرات المالية لقياس الأداء، ويمثل النموذج قياساً لمدى تعرض المؤسسة للافلاس في المدى القريب، حيث يستخدم النموذج دالة متعددة المتغيرات يطلق عليها (Zscore)، وقيم الدالة تتمثل بالمؤشرات التي وضعها (Altman) حيث يعتبر الرقم (1.81) الحد الأدنى لأداء المؤسسات، فالمؤسسات التي يقل معامل (Zscore) عند هذا الحد يتوقع أن تواجه الافلاس بسبب انخفاض أدائها، في حين يمثل الرقم (2.99) معامل (Zscore) الحد الأعلى لأداء المؤسسات، فالمؤسسات التي يرتفع معامل (Zscore) عن الحد الأعلى لا يتوقع لها مواجهة الافلاس في المدى القريب لكون أدائها مرتفعاً، أما إذا كان قيمة (Zscore) بين معامل الحد الأدنى ومعامل الحد الأعلى عندها يكون أدائها متوسط، وتتمثل معادلة النموذج بالآتي: ⁽¹⁾

$$Z_{score} = 1.2 x_1 + 1.4 x_2 + 3.3 x_3 + 0.6 x_4 + 1 x_5$$

حيث أن:

X₁: نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات.

X₂: نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات.

X₃: نسبة الأرباح قبل الضريبة والفوائد إلى إجمالي الموجودات.

X₄: نسبة القيمة السوقية لحقوق الملكية إلى القيمة الدفترية لإجمالي الديون.

X₅: نسبة إيرادات المبيعات إلى إجمالي الموجودات.

أما المعاملات والتي هي (1.2، 1.4، 3.3، 0.6، 1) فإنها تمثل أوزان متغيرات الدالة وهي تمثل الأهمية النسبية لكل متغير حسب ما توصل إليه (altman).

وانتقد النموذج من قبل (brown and laverik) في أنه دالة تعتمد على المقاييس المالية أكثر من اعتمادها على المقاييس غير المالية، وأن المقاييس المالية جاءت بسبب تركيز النموذج على مصالح المساهمين والذين تكون أهدافهم في تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتمثل في الربحية.

⁽¹⁾ علاء أحمد عبيد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص: 56-57.

3- نموذج (Kaplan and Norton, 1992):

أدى التنافس في عصر المعرفة والمعلومات وفي ظل ظروف بيئة تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كدليل موجه لصناعة قرارات رشيدة تحقق من خلالها أهدافا تشغيلية واستراتيجية للمؤسسة تمكنها من البقاء في موقع تنافسي في السوق. وفي نهاية القرن العشرين وفي ظل ثورة المعلوماتية والتجارة الإلكترونية وشبكات المعلومات الدولية أصبحت بعض الافتراضات الأساسية للمنافسة الناجحة في ظل محددات العصر الصناعي بآلية وعاجزة في بعض الأحيان أن تعكس مقدرة المؤسسة في الاستمرارية بالنشاط والبقاء في سوق المنافسة، فإذا ما أرادت المؤسسة أن تبقى وتزدهر فإنها يجب أن تستخدم أنظمة قياس وإدارة مشتقة من الاستراتيجيات والقابليات. ومن هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي طورها (Kaplan and Norton) سنة (1992)، بعد مشروع بحث مع (12) مؤسسة كانت تتميز بوقوعها على حافة القيادة لقياس الأداء، وقد وردت تسميات عديدة لمصطلح (Balanced Scorecard) من قبل الباحثين العرب في هذا الموضوع، فمنهم من أسماها بطاقة الدرجات الموزونة، وهناك من أسماها بطاقة التقديرات الموزونة، وجاء آخرون ونبغوا بطاقة تقييم الأداء المتوازن، وآخرون بطاقة التقييم المتوازن للأداء، بطاقة العمليات، بطاقة النتائج، بطاقة التسجيل. إلا أن الباحثين أسموها بطاقة الأداء المتوازن نظرا لما يقوم به هذا المدخل بالعمل على الموازنة ما بين أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية ومن مختلف نظر أصحاب مصالح الحقوق.⁽¹⁾

عموما يعد مدخل البطاقة بطاقة الأداء المتوازن، واحد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة واستراتيجيتها الموضوعية، وتهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة منظورات أساسية:

- أ. المنظور المالي (Financial Perspective): يعد هذا المنظور محصلة نهائية لأنشطة المؤسسة لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم؛
- ب. منظور العملاء (Customer Perspective): يهتم هذا المنظور بالزبائن والأسواق التي تطرح فيها المؤسسة إنتاجها، حيث يتم هنا تحديد مقاييس أداء المؤسسة في هذا المجال، وتتركز هذه المقاييس حول رضا الزبائن والحفاظ على الزبائن الحاليين، واجتذاب زبائن جدد، والحصول على حصة سوقية جديدة في السوق، وزيادة المنفعة للزبائن؛

(1) طاهر محسن منصور الغالي، روائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 497-498.

ت. منظور العمليات الداخلية (**Internal Process Perspective**): يركز هذا المنظور على العمليات التشغيلية التي تتميز بها المؤسسة والتي لها قيمة كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو إنجاز أهدافها الاستراتيجية واتجاهات وأهداف مالكيها، وتقاس بالعمليات ذات التأثير في رضا الزبون، وإنجاز الأهداف المالية للمؤسسة كجودة عملية التحويل والتصميم المبتكر، وخدمات ما بعد البيع، وبرامج التعليم التي تعدها المؤسسة لتدريب الزبائن وعلى كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم، ونسبة الخفض في وقت عملية التحويل؛

ث. منظور التعلم والنمو (**Learning and Growth Perspective**): يركز هذا المنظور حول التعلم التنظيمي والنمو، ويهتم بتحديد البنية الأساسي التي يجب على المؤسسة بناؤها لخلق تطوير ونمو طويل الأجل، ويعتمد التعلم التنظيمي والنمو على ثلاثة موارد أساسية هي: الأفراد العاملون والنظم والإجراءات التنظيمية، إذ يساعد التعلم في تطوير المهارات وتعزيز النظم وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظورات الثلاثة آفة الذكر، وتتلخص مقاييس هذا المنظور برضا العاملين، وتدريب العاملين ومهارات العاملين.⁽¹⁾

ويبدأ تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن منذ بداية تحديد للمؤسسة للغاية التي من أجلها تعمل، وما ترتبط به من استراتيجية، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم ينتقل هذا الأسلوب بعد ذلك للاهتمام بإعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف، مع ترتيبها حسب الأهمية، وأخيراً مقابلة التنفيذ لما يتحقق دورياً من خلال نظام التغذية الراجعة، بما يسمح بإحداث أي تعديل أو تغيير في بعض الأهداف أو محاور الاستراتيجية، حسب ما تغير في ظروف محيطية بالمؤسسة.

وسيتيم دراسة بطاقة الأداء المتوازن بالتفصيل في المبحث الموالي كمدخل شامل لقياس الأداء الاستراتيجي.

عموماً يستند نجاح المؤسسات إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها الاستراتيجي في مجالات مثل (العلاقة مع الزبائن العمليات الداخلية، وتعلم وتطور العاملين) كما قابليتها على مراقبة الإجراءات المالية التقليدية، وعليه فإن أحدث إجراءات قياس الأداء واستراتيجية المؤسسة تسبب تحديات جديدة للمدراء الذين يجب أن يوازنوا متطلبات أعمالهم الآتية مع الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، وذلك من خلال التركيز على نماذج الأعمال وليس على المنتجات كما كان في السابق .

(1) أنعام محسن حسن زويلف، وعبد الناصر نور، " أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء : دراسة تطبيقية في عينة من المصاريف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(1)، العدد(02). 2005، ص: 21.

مما سبق يمكن القول أن دراسة الأداء الاستراتيجي وقيامه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، وبالتالي يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة .

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم المداخل المعاصرة لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، لإسهامها في تقديم منظور شامل لأدائها، والذي بدوره يساعد المؤسسات للتصرف وفق مصالحها الاستراتيجية، وقد حظيت باهتمام العديد من الباحثين والممارسين في حقل الإداري والاستراتيجي، بعد أن أظهرت الأدبيات تفوقها على مداخل تحليل الأداء الأخرى عبر تمركزها حول عدة افتراضات جوهرية منها: الجمع بين رؤية واستراتيجية المؤسسة ومحاور الأداء الاستراتيجي الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

لقد طورت بطاقة الأداء المتوازن من طرف (Kaplan and Norton) في بداية التسعينات، وتم تحسينها بعد ذلك ظهرت مقارنة البطاقة من البحث إلى مقاربات قياس الأداء في العديد من المؤسسات الرائدة، فقد أظهرت عدم المواءمة المتزايدة والمثيرة للانتباه الخاصة بالمقاييس المالية التقليدية الخاصة بالأداء والتي أدت إلى عاملين من النقائص: فجوة في القياس وفجوة في التطبيق.

✓ **فجوة القياس:** المتعلقة بحقيقة أن قياس الأداء عادة لا يتداخل في العملية الاستراتيجية، لكن تعتبر كمنشآت منفصل، تمت غلبة القياس غالباً في عملية التخطيط والاستراتيجية، ومقاييس الأداء يبدو غالباً مالية، وهي تدل المؤسسة على ما قامت به في الماضي أكثر مما ستقوم به في المستقبل .

✓ **فجوة التطبيق:** وهي مرتبطة بغياب الاندماج بين الإدارة العامة للمؤسسة والنشاطات قصيرة الأجل وقياس الأداء.

كما قال (Kaplan and Norton): البطاقة أظهرت نقصا في أنظمة التسيير التقليدية وهي " القدرة على ربط الاستراتيجية طويلة المدى بالنشاطات قصيرة الأجل " فهذا المشكل ليس محصورا في مؤسسات القطاع الخاص وكما علق (Hall): إن تنفيذ الاستراتيجية كان إما متفرقا أو غير موجود. (1)

ثم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لتنفيذ الاستراتيجية بعد دراسة (Kaplan and Norton) (12) مؤسسة، إلا أن التطورات الأخيرة في هذا المجال اعتبرت كوسيلة لتطوير الاستراتيجية كذلك.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

إن الفكرة الأولية من بطاقة الأداء المتوازن هي أن المقاييس المالية لا تحدد أداء المؤسسة بدقة ومن ثم ينبغي التركيز أيضا على المقاييس غير المالية. (2)

ومن بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر:

أ. " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية (العملية) التي تقدم للمديرين بالإدارة العليا صورة واضحة وشاملة لأداء مؤسستهم " (3)؛

ب. " نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطة ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة المقاييس الملائمة لتقوم الأداء، مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف " (4)؛

ت. " مجموعة من المقاييس التي تحافظ على التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى، وبين الإجراءات المالية وغير المالية، وبين مؤشرات التباطؤ والمؤشرات الرئيسية، وبين منظورات الأداء الداخلية والخارجية " (5)؛

(1) Wisniewski, M and Dickson, A, «Measuring Performance in Dumfries and Gallaway constabulary with balanced scorecard», **The Journal of the Operational Research Society**, Vol(52), No (10), Oct 2001, p: 1058 .

(2) Tapinoss, E et al, «Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process», **The Journal of the Operational Research Society**, Vol (62), No(05) , May 2011, p: 890.

(3) Kaplan, R,S and Norton, D,P «The Balanced scorecard: measures that drive performance», **Harvard Business Review**, January- febrnary,1992.p71.

(4) Kaplan, R,S and Norton, D,P «Transforming the Balanced Scorecard form performance measurement to strategic management: part I», **Accounting Horizons**, Vol (15), No(01), March 2001, p90.

(5) Hasan, H and Tibbits, H, «Strategic Management of electronic commerce: an adaptation of Balanced Scorecard», **Internet Research**, Vol (10), Iss (05), p 440 .

- ث. " مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء مقابل العوامل الحساسة لنجاح الأعمال فهي أداة تسيير تساعد المؤسسة على توضيح نظرتها واستراتيجيتها وترجمتها إلى أفعال"⁽¹⁾؛
- ج. " نظام يعكس التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى للمقاييس المالية وغير المالية، والمنظورات الخاصة بالأداء الداخلي والخارجي"⁽²⁾؛
- ح. " عبارة عن نظام تسيير يساعد المؤسسات على توضيح رؤيتهم واستراتيجياتهم، ويترجمها إلى أفعال فهي تمهد الطريق أمام المسيرين لاستغلال موارد المؤسسة وبالتالي تحقيق نتائج اقتصادية عند قيامهم بتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها"⁽³⁾؛
- خ. إطار عملي منظم لنظام تسيير استراتيجي من خلال مد الروابط بين مقاييس الأداء والأهداف الاستراتيجية"⁽⁴⁾؛
- د. " ترجمة رؤية واستراتيجيته إلى أهداف ومقاييس منظمة في أربعة منظورات: مالي، زبون، العمليات الداخلية التعليم والنمو"⁽⁵⁾؛
- ذ. " مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية في ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء: تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال، واتصال الاستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة"⁽⁶⁾ يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:
- ركزت التعاريف السابقة على أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم صورة شاملة عن أداء المؤسسة من خلال الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، إضافة إلى المنظورات الخاصة بالأداء الداخلي والخارجي؛

(1) Papadopoulos, E.D.K.D.L, «Measuring Performance of theagenion Hlospital of Thessaloniki, Greece through a Balanced Scorecard», **Operational Research: An International Journal**, Vol (05), No (02), 2005, p:290 .

(2) Shadbolt, N.M , «The Balanced Scorecard : A Strategic Management tool for Ranchers», **Rangelands**, Vol (29), No (02), Apr 2007, p:07 .

(3) Agrawal, S, «Competency Based Balanced Scorecard Model : An integrative perspective» **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol (44) , No(01), Jul 2008, p: 25.

(4) Banker, R.D et al; . «The Balanced Scorecard : Judgmental effects performance measures linked to Strategy» , **The Accounting Review**, Vol (79), No (01), p: 2 .

(5) Theriou, N;G and Dimitriades, E and Chatzoglou, P, «Aproposed Framework for integrating the Balanced Scoreard into the Strategic Management Process», **Operational Research: An international Journal**, Vol (04), No (02), 2004, p: 150(pp: 147-165)

(6) Kaplan, R,S and Norton, D,P «**The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action**», Harvard business school, Press, Boston, 1996.p:19

- ركزت التعاريف السابقة على أن بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل لاختيار مقاييس أداء متعددة تركز على المظاهر الهامة للأعمال؛

- ركزت التعاريف السابقة على أن بطاقة الأداء المتوازن أصبحت وسيلة استراتيجية هامة في مجال التسيير من خلال تركيزها على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أفعال وفق المنظورات الأربعة للبطاقة.

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقاييس تمكن من إعطاء نظرة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة فبالنسبة للمقاييس المالية فهي موجهة لإصلاح أو تغيير نتائج الأعمال التي تمت بالفعل، أما بالنسبة للمقاييس غير المالية فهي مقاييس قيادية وإرشادية موجهة لقياس أداء المؤسسة من وجهة نظر (الزبون، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)، وبهذا تحقيق بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

2. عناصر وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

1. عناصر بطاقة الأداء المتوازن: حسب (Kaplan and Norton) تتكون بطاقة الأداء المتوازن من

العناصر التالية: (1)

- الرؤية (Core Vision): وهو الهدف المرتكز على القيمة، والذي تقدمه الاستراتيجية للمؤسسة؛
- المنظور (Perspective): هناك أربعة منظورات: التعليم والنمو، العمليات الداخلية، الزبون، والمالية، وقد تضاف أخرى حسب الحاجة؛

(1) Shadbolt ,N.M, Op. Cit, p: 06

– **الأهداف (Objectives):** تحدد الأهداف كيفية تفعيل الاستراتيجية ، فالأهداف تشكل الكتل العامة لاستراتيجية المؤسسة؛

– **المقاييس (Measures):** يجب أن تكون محسوبة (قابلة للحساب)، فهي تقدم سلوكا خاصا من أجل إنجاز الهدف، وتصبح قرارات فعلية لكيفية تحقيق أهداف استراتيجية ، المقاييس الرئيسية هي توقعات للأداء المستقبلي في حين المقاييس البطيئة هي عبارة عن نتائج؛

– **المبادرات الاستراتيجية (Strategic Initiatives):** هذه النشاطات "استثمارات ومشاريع" تركز على بلوغ نتائج استراتيجية ، فكل المبادرات في مؤسسة ما يجب أن تكون مسطرة موضوعة مع الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن؛

– **روابط السبب والنتيجة (Cause and effect linkages):** ينبغي على روابط السبب والنتيجة أن تكون واضحة، فمع كل منظور قام (Kaplan and Norton) بطرح سؤال:

● **التعليم والنمو:** كيف يمكننا تدعيم قدرتنا على التغيير والتحسين من أجل تحقيق رؤية؟ فهذا يبين أن للأعمال القدرة على التغيير والتحسين فالنسبة للبعض يعتبر تطوير هذه المهارة المبادرة الأولى؛
فالتركيز هنا يكون على قدرة هذه الأعمال التعلم والنمو وتحسين مرونتها وكذا الاستثمار من أجل التطور مستقبلا؛

● **العمليات الداخلية:** ما هي الطرق الواجب إبرازها من أجل تحقيق الرضا لدى المساهمين والزبائن؟ هذا السؤال يحث الأعمال على تحديد المهارات الهامة ، الطرق والتكنولوجيات الحالية لتبقى متطورة؛

● **الزبون:** كيف يجب الظهور أمام الزبائن من أجل تحقيق رؤيتنا؟ قبل استهداف أي تحسين أو تطور يجب معرفة نظرة الزبون للأعمال؛

● **المالية:** كيف ينبغي الظهور أمام أصحاب الأسهم من أجل النجاح حاليا؟ إن أثر الأداء على المقاييس المالية التقليدية كالعائد على رأس المال والسيولة، قيمة أصحاب الأسهم، وإرضاء أصحاب الأسهم هي عوامل كلها يتم التركيز عليها في هذا المنظور الأخير.

2. أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- من خلال البحوث والدراسات تم تشخيص مجموعة من الفوائد التي تحقّقها هذه البطاقة، ونستطيع تلخيص أهميتها بالنقاط الآتية: ⁽¹⁾
- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً؛
 - تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى؛
 - تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة؛
 - مساعدة المؤسسات بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمنظمة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة العميل؛
 - التدخل العالي لأصحاب الحصص أو الأسهم في صياغة السياسة وربط الاستراتيجية بالنشاطات والمسؤولية الواضحة للأهداف والموارد وتعطي صورة متوازنة عن المؤسسة؛
 - توضح الرؤية وتحسن الأداء ووضع تسلسل للأهداف وتوفير التغذية العكسية للاستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛
 - تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العمل والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلاً وترابطاً بين العملاء والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح طويل المدى.

(1) انظر:

-Kaplan, R.S. and Norton ,D.P , «Putting The Balanced Scorecard to work », **Harvard Business Review**, Vol (71), No (05), September- October 1993, p:137

-طاهر محسن الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، " الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 131-132.

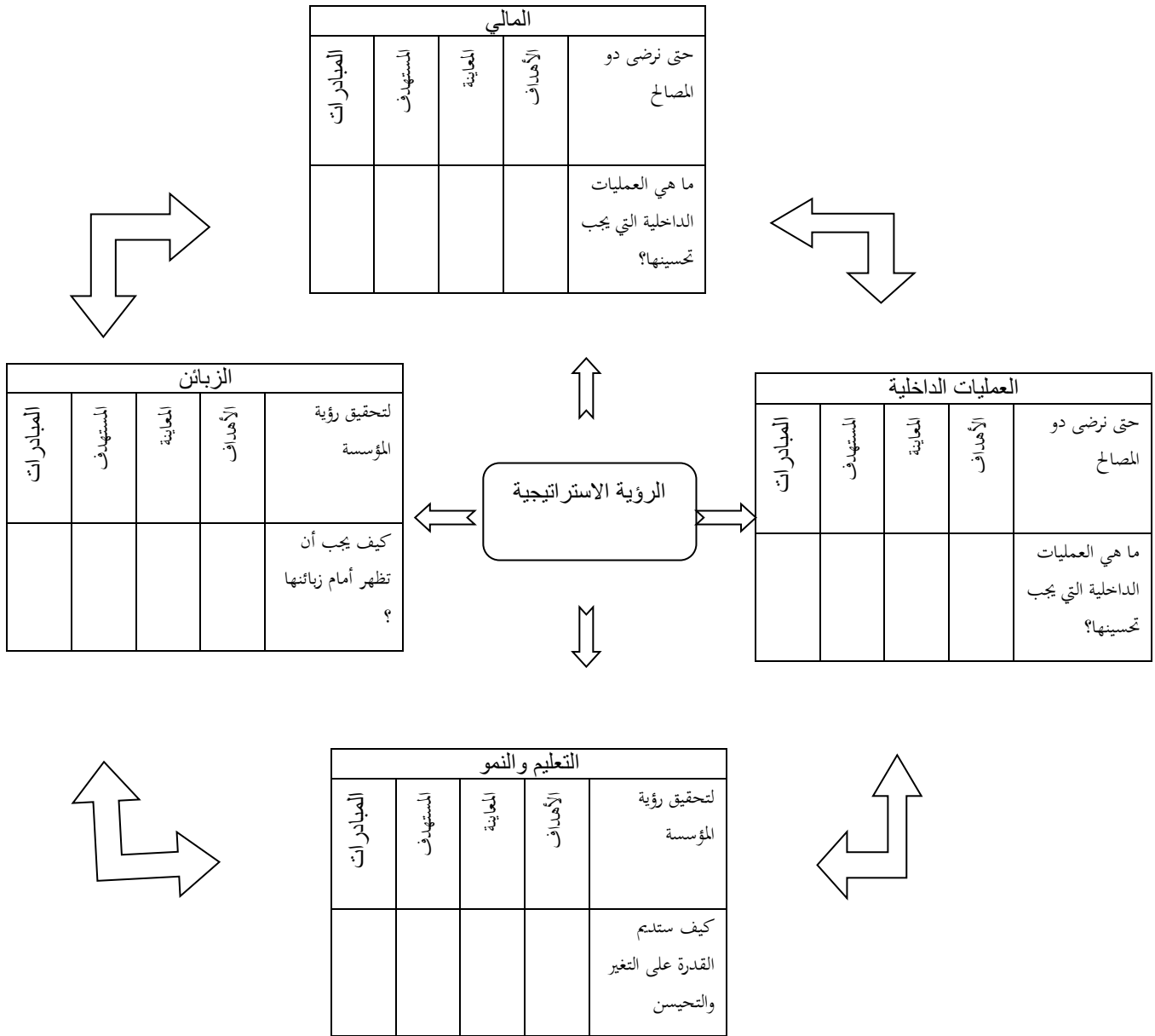
المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

إن المنظورات الأساسية التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن أربعة كما عبر عنها Kaplan and Norton (1996) فهي تتضمن مقاييس تتراوح ما بين (16-20) مقياس بعد أن كان المقترح الأول بشمولها (35) مقياس، وهذا العدد الكبير يولد صعوبة في استخدامها والاستفادة منها بشكل فاعل⁽¹⁾، وبإمكان الأقسام داخل المؤسسة أن تختار مقاييس خاصة بها ثم إضافة مقاييس أخرى أو حذف مقاييس موجودة، ومراعاة لخصوصية كل قسم مع المحافظة على الإطار العام للبطاقة.

إن الفكرة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هي أنها تنظر للمؤسسة عبر أربعة منظورات (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو) يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

⁽¹⁾ Kaplan, R,S and Norton, D,P «The Balanced scorecard: translating strategy into action», Op.Cit,p: 53.

الشكل رقم 3- 2 نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source : Agrawal, S, «Competency Based Balanced Scorecard Model : An integrative perspective» **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol (44) , No(01), Jul 2008, p: 26.

1. المنظور المالي (Financial Perspective):

يعد المنظور المالي أحد أهم محاور تقييم الأداء، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية مؤسسة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، ويركز هذا المنظور أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكيين العائد على إجمالي الأصول القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.⁽¹⁾

يتضمن هذا المنظور ثلاث استراتيجيات ترتبط ارتباطا كبير بالمنظور المالي تتمثل في:⁽²⁾

أ- استراتيجية نمو المبيعات (Revenue growth and Mix): إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلامة مع الزبائن، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة.

ب- استراتيجية نمو الإنتاجية: (Productivity growth): إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين هما:

1- تخفيض تكاليف الشركة (Cost Reduction)؛

2- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية (Asset utilization)

ويرى الباحث أن المنظور أو المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازن يظهر نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظورا شاملا عن صورة أداء المؤسسة اتجاه الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من: الإدارة العليا، المساهمين، العملاء، الممولين.

(1): ظاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

(2) Kaplan, R,S and Norton, D,P «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», Op.Cit, p: 51.

ويندرج تحت هذا المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية واستراتيجية المؤسسة، وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف المنظور المالي

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المنظور
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدد المنتجات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة للمنتج. ✓ عدد العملاء الجدد والأسواق الجديدة. ✓ عدد منافذ التنوع ومدى التنوع في تقديم الخدمات وأنماط التسليم والتسعير. ✓ الحصة السوقية. ✓ عدد استراتيجيات التسعير. 	نمو الإيرادات	المالي
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تكلفة وحدة المنتج. ✓ الدخل المحقق لكل موظف. ✓ نسبة. 	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ معدل دوران المخزون. ✓ معدل المردودية المالية. ✓ معدل دوران النقدية. 	الاستغلال الأمثل للأصول.	

المصدر: بودودة مريم، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل لمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخبز الصحي بالميلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص:50.

وتتجلى أهمية هذا المنظور من أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المنظورات الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي.

2. منظور الزبائن (Customer Perspective):

هذا المنظور يحتوي على أهداف تتعلق بإرضاء الزبائن مثل تحقيق رغبات الزبائن عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى الزبائن، تحسين الخدمة - أسلوب البيع -، زيادة المعرفة بمنتجات المؤسسة⁽¹⁾ فإذا كان الزبون غير راض فإنه سيبحث عن ممولين آخرين من شأنهم تلبية احتياجاته، وهذا يؤثر على الإجراءات المالية، فبطاقة الأداء المتوازن تتطلب أن يقوم المسيرين بترجمة قرارات خاصة بمهامهم حول الزبون إلى إجراءات خاصة تعكس العوامل المتعلقة بالزبون، ومن أجل تفعيل بطاقة الأداء المتوازن تحتاج المؤسسات تحديد الأهداف بالنسبة للزمن، والتنوعية والأداء والخدمة ثم ترجمة هذه الأهداف إلى إجراءات خاصة.⁽²⁾

وقد حددت مجموعة خصائص مشتركة للقيمة المقترحة للزبائن من قبل المؤسسات وهي:⁽³⁾

- خصائص المنتجات، الخدمات، علاقة الزبائن، الصور والسمعة.

فخصائص المنتجات والخدمات تشتمل على الجانب الوظيفي للمنتج، وسعرها ونوعيتها، وأما بعد علاقة الزبائن فيشتمل على تسليم المنتج للزبون بما في ذلك الاستجابة ووقت التسليم وكيفية شعور الزبائن حول خبرة الشراء من المؤسسة في حين نجد بعد الصورة والسمعة يمكن المؤسسة من التحديد الفاعل جدا لنفسها أمام زبائنه. من هنا فإن (Kaplan and Norton) قد وضعوا مجموعة مقاييس أساسية لمدى تحقيق نتائج ناجحة

لاستراتيجيات منظور الزبون هي:⁽⁴⁾

- الحصة السوقية (market share)؛

- الاحتفاظ بالزبائن (customer retention)؛

- اكتساب زبائن جدد (customer acquisition)؛

- رضا الزبائن (customer satisfaction)؛

- مكاسب الزبون (customer profitability).

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة، "استراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 350.

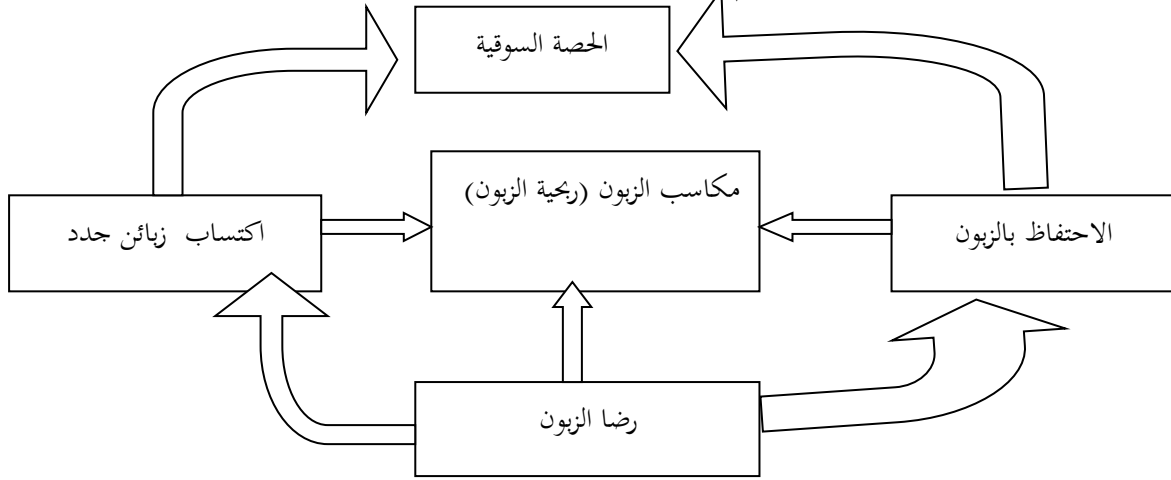
⁽²⁾ Agrawal, S, Op. Cit, p:26.

⁽³⁾ محمد الطراونة، وحمزة، محمود الزبيدي، ومهند فايز دويكات، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

⁽⁴⁾ kaplan, R,S and Norton, D,P, «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», 1996, Op .cit, p: 67.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المقاييس الأساسية لمنظور الزبون:

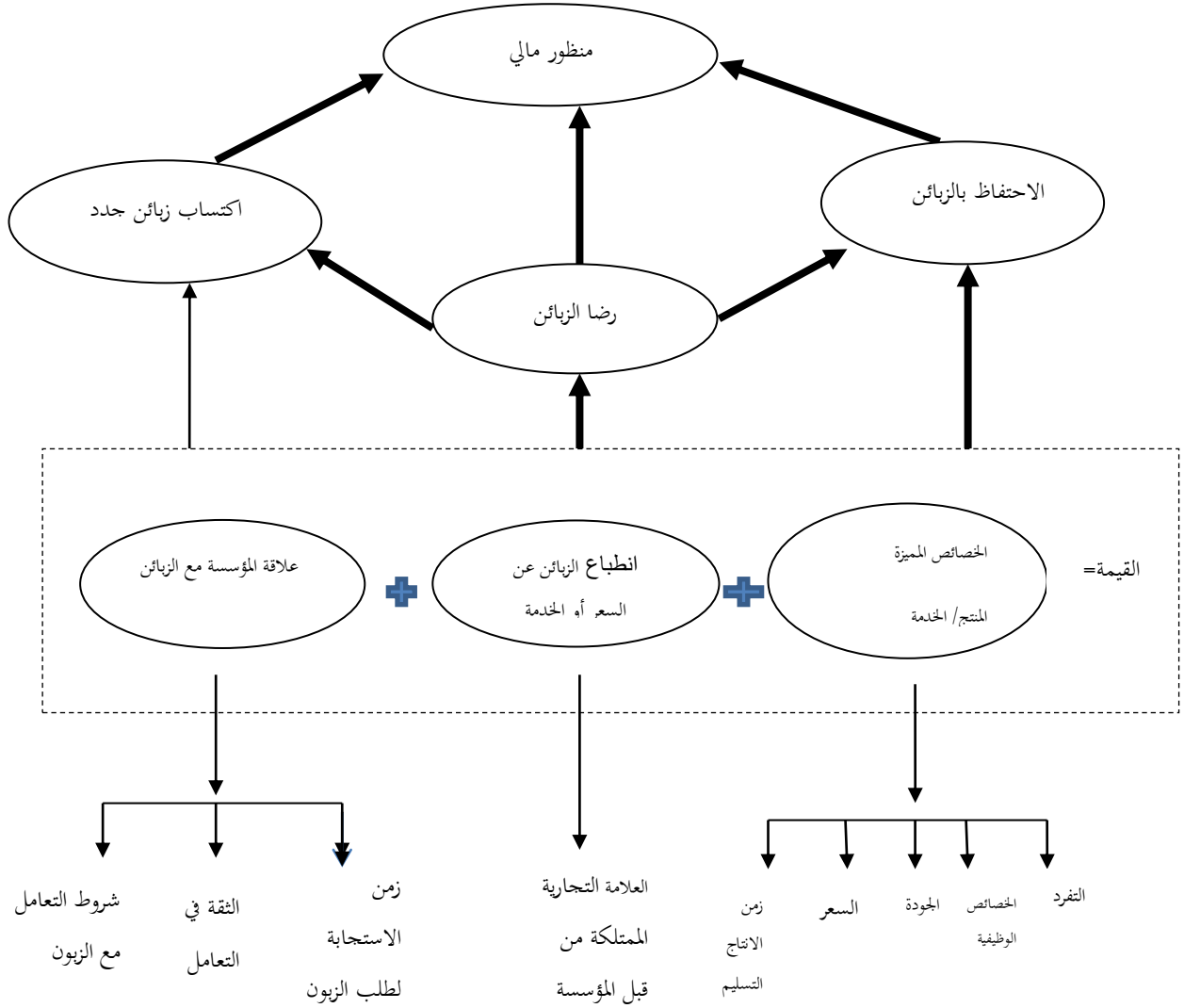
الشكل رقم (3-3): المقاييس الأساسية لمنظور الزبون.



Source: Kaplan, R,S and Norton, D,P , « **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action** », Harvard Business School, Press, Boston, 1996, p:68

ويمكن تحليل سلسلة القيمة للزبائن بالاستعانة بالشكل رقم(3-4)، إذا يوضح المفردات الخاصة بـمميزات السلعة أو الخدمة، وانطباع الزبائن عنها وعلاقة المؤسسة بزبائنهم وبالنتيجة نحصل على رضا الزبائن، ومن ثم المحافظة عليهم واكتساب عملاء جدد.

الشكل رقم (3-4): تحليل سلسلة القيمة للزبائن



Source: Kaplan, R,S and Norton, D,P , «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», Harvard Business School, Press, Boston, 1996, p:62

ويندرج تحت هذا المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية واستراتيجية المؤسسة وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور الزبائن

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	المنظور
<p>✓ نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في قطاع الصناعة.</p> <p>✓ نسبة ما ينقصه المستهلك من دخل لشراء منتجات المؤسسة.</p>	الحصة السوقية	الزبائن
<p>✓ عدد الزبائن الذين تركوا التعامل مع المؤسسة.</p> <p>✓ مقدار الزيادة في المبيعات للزبون الحالي.</p> <p>✓ تكرار الشراء/الزيارات/الاتصال بالزبون الحالي.</p>	الاحتفاظ بالزبائن	
<p>✓ عدد الزبائن الجدد.</p> <p>✓ معدل البيع/الطلبات الواردة.</p> <p>✓ تكلفة صلب الزبون الجديد.</p> <p>✓ متوسط حجم الصفقة أو البيع.</p>	اكتساب زبائن جدد	
<p>✓ عدد الشكاوى.</p> <p>✓ عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة إلى الزبائن.</p> <p>✓ نسبة الراضين على نشاط المؤسسة.</p>	رضا الزبون	
<p>✓ إجمالي الربح لكل زبون.</p> <p>✓ إجمالي التكلفة لكل زبون.</p>	ربحية (مكاسب) الزبون	

المصدر: مريم بودودة، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الخبز الصحي بالميلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2014، ص: 53.

3. منظور العمليات الداخلية (Internal Process Perspective):

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تتم من خلالها مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين. إن هذا المنظور يكشف عن اختلاف رئيسي ما بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، إذ إن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل بطاقة الأداء المتوازن عادة ما يحدد العمليات الجديدة كلياً والتي من الضروري أن تتفوق فيها المؤسسة من أجل تلبية أهدافها المالية والخاصة بالزبائن، هذا وإن أهداف العمليات الداخلية تسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجية الأعمال، إضافة إلى أن أنظمة قياس الأداء التقليدية تركز على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم إلى زبائن اليوم، غير أن موجهات النجاح المالي البعيدة يمكن أن تطلب من المؤسسة أن تخلق كل المنتجات والخدمات الجديدة والتي سوف تلي الحاجات الناشئة للزبائن الحاليين والمستقبليين⁽¹⁾ فهذا المنظور يقدم تقريراً عن مدى فعالية العمليات والإجراءات الداخلية وهي تستخدم مقاييس مثل: الإنتاجية، الدورة الزمنية، التكلفة، نسبة العيوب والاختلالات⁽²⁾. فعلى المسيرين التركيز على هذه العمليات الداخلية المهمة التي تمكنهم من إرضاء وتحقيق حاجيات الزبون وبطاقة الأداء المتوازن تمنح المسيرين تلك الرؤية الداخلية⁽³⁾.

ويتكون منظور العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي:⁽⁴⁾

- **عملية الابتكار:** وخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات الزبائن، ففي معظم المؤسسات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا التصنيع؛
- **عملية التشغيل:** تتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج و الخدمات للزبائن والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمؤسسة الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للزبائن، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة؛

⁽¹⁾ Kaplan, R,S and Norton, D,P , «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», 1996 , Op. Cit, p: 92-93.

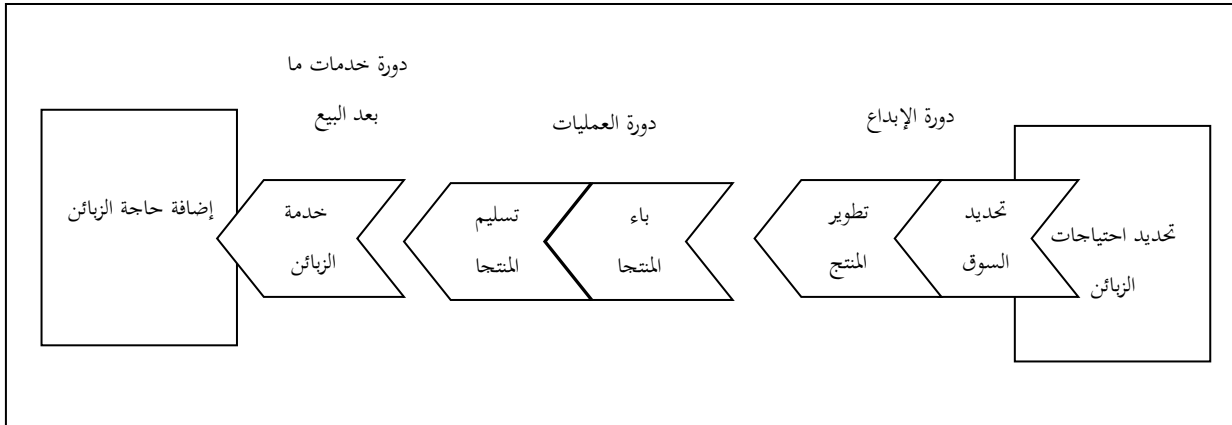
⁽²⁾ Papadopoulos, E.D.K.D.L, Op.Cit, p : 290

⁽³⁾ Agrawal, S, Op. Cit, p: 26

⁽⁴⁾ خالد حسن زبدة، وعمر أبو عبيدة، " مدى استخدام الأداء المتوازن في تصميم أداء البونوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها: دراسة ميدانية على البونوك العامة في محافظة طولكرم"، مجلة جامعة الأزهر - غزة - سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (18) العدد (1) 2016، ص ص: 252، 253.

- **خدمة توصيل المبيعات:** توفير الخدمة ومساندة الزبون بعد البيع أو توصيل الخدمة أو الخدمة أو السلعة، حيث تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات الزبون. يبين الشكل رقم (3_5) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تعطي القيمة في كل دورة للزبائن من خلال ثلاث دورات، وتكون نقطة الارتكاز تحديد حاجات ورغبات الزبائن حيث:
 - **الدورة الأولى:** وتسمى دورة الإبداع بما يغنيه من تطور السلع والخدمات الملمية لحاجات ورغبات الزبائن، إذ إن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل عند دخولها للسوق، وليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباع الزبائن، وبنفس الوقت والمردود الاقتصادي للمؤسسة؛
 - **الدورة الثانية:** تسمى دورة العمليات والتي تعمل علي ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل لسلع مادية أو خدمات؛
 - **الدورة الثالثة:** تسمى دورة خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للزبون والتركيب والصيانة إلى غير ذلك. والشكل التالي يوضح نموذج سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية.

الشكل رقم (3-5): نموذج سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية



Source: Kaplan, R,S and Norton, D,P , «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», **Harvard Business Review** , 1996, p:96

ويندرج تحت هذا المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية و استراتيجية المؤسسة، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-4): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور العمليات الداخلية

مؤشرات الأداء	الأهداف الاستراتيجية	منظور
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد القطاع المربح في السوق. ✓ تحديد دخل المنتج الجديد. ✓ - تحديد الدخل المحقق من التعامل مع الزبائن. 	إيجاد السوق	العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وقت الدخل للسوق. ✓ نقطة تعادل الوقت. 	التصميم	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ عدد الأخطاء. ✓ زمن العملية. ✓ تكلفة العملية. 	البناء	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ نسبة العمليات التي يتم تسليمها في الموعد. ✓ نسبة نفاذ المخزون. ✓ نسبة الأخطاء 	التسليم	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ متوسط حالة الرضا ✓ عدد الزبائن الذين يعودون للشراء خلال ثلاثة أشهر ✓ عدد الزبائن الذين لا يشترون خلال عام 	خدمات ما بعد البيع	

المصدر: بودودة مریم، " إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية بتقديم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة مؤسسة الخزف الصحي بالمليية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص: 55.

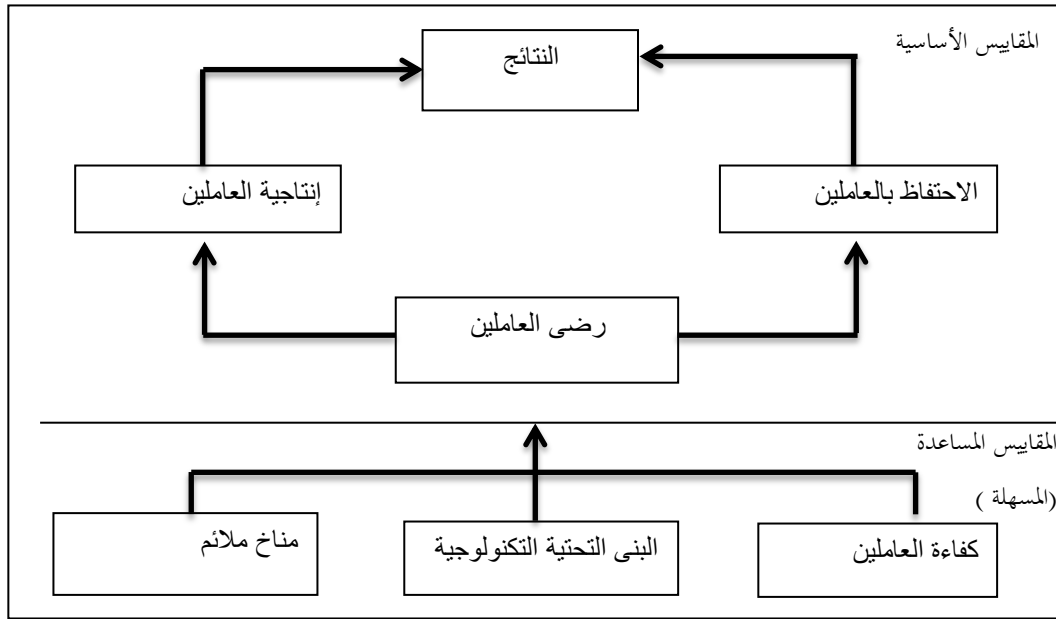
4. منظور التعلم و النمو (Learning and Growth Perspective):

يشكل النمو والتعلم الأساس المهم في نجاح أي مؤسسة وخاصة المؤسسة التي تركز على المعرفة، فقدرة المؤسسة على التطوير والتحسين والتعلم يرتبط بشكل مباشر بقيمة المؤسسة، وهذا من خلال القدرة على إطلاق منتجات جديدة، وخلق قيمة أكبر للزبون، وتحسين القدرات العملياتية بشكل مستمر يساعد المؤسسة دخول

أسواق جديدة وزيادة المداخل والهوامش والنمو وبالتالي زيادة قيمة صاحب السهم، ويتضمن هذا المنظور تكوين العمال وإدخال سلوكيات ثقافية متعلقة بكل من الفرد والتحسين الذاتي.⁽¹⁾ ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية هي:

أ. قدرات العاملين (Employee Capabilities): في هذا المنظور ينظر إلى قدرة العاملين من خلال رضى العاملين، والاحتفاظ بهم والشكل التالي يوضح المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء :

الشكل رقم (3-6): إطار مقاييس منظور التعليم و النمو وفق قدرات العاملين



Source: Kaplan, R,S and Norton, D,P , «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», **Harvard Business Review** , 1996, p:129.

ب. قدرات أنظمة المعلومات (Information Systems Capabilities):

تمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المؤسسة وكيفية تطبيقها بشكل يتفق وظروف الحال المتاحة عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المؤسسة. فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المؤسسة، كلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو أدى ذلك إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل واضح.⁽²⁾

⁽¹⁾ Agrawal ,S, **Op. Cit**, p:27.

⁽²⁾ محمد محمود يوسف، " البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر 2005، ص:154.

ج. التحفيز، التمكين والاندماج (Motivation, Empowerment and Alignment):

إن خلق الدوافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم وتمكنهم من اندماجهم في العمل يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المؤسسة. إن تحقيق أهداف النمو والتعلم يكون من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يعمل على تحفيز العاملين والأخذ بمبادراتهم.

ويندرج تحت المنظور عدة مؤشرات يتم اشتقاقها من رؤية واستراتيجية المؤسسة، وهي موضح في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (3-5): مؤشرات الأداء المناسبة لأهداف منظور التعلم والنمو:

المشاهد	الأهداف الاستراتيجية	مؤشرات التعلم والنمو
التعلم والنمو	قدرات العاملين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معدل دوران العاملين. ✓ إنتاجية العامل. ✓ عدد الترقيات الداخلية.
	قدرات أنظمة المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معدل تغطية المعلومات. ✓ نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب.
	التحفيز، التمكين، والاندماج	<ul style="list-style-type: none"> ✓ معدل تطوير الحوافز والمكافآت. ✓ معدل التأطير. ✓ -نفقات التدريب. ✓ -رضى العاملين عن البرامج التدريبية.

المصدر: بودودة مريم، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية"، رسالة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014، ص:57.

من المهم الإشارة إلى أن هذه المنظورات الأربعة تتداخل فيما بينها بطرق عدة والارتباط الأخير يكمن في النتائج المالية للمؤسسة، بعبارة أخرى فكل واحد من المنظورات الثلاث: الزبون، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، ويساهم في الأخير في المنظور المالي، فمن المفروض أن يكون هناك ارتباط بين الطاقة واستراتيجية المؤسسة، ومن الواضح أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على المقاييس التي يتم اختيارها لمنظوراتها.

يقترح بعض المؤلفين أن وجود أربعة منظورات فقط يعتبر ضعفاً ونقصاً في بطاقة الأداء المتوازن. لقد بين (Hoopasolo et al) منظورات إضافية مثل الموارد البشرية، منظور خاص بالمحيط والممول، والإجراءات الإبداعية، وبعدها شرح كيفية دخول كل واحد منها تحت واحدة من المنظورات الأصلية أو أكثر. وأضاف (Gifford) منظور خامس يتعلق بالقيمة، وأضاف (Russell) نظرة الممول في شركة السيارات كما أكد (Creelman) أن المؤسسات لا ينبغي لها أن تطبق أو تعتمد المنظورات الأربعة العادية لبطاقة الأداء المتوازن بطريقة عشوائية، بل أن نختار عدداً من المنظورات التي تعكس حاجاتهم الاستراتيجية الخاصة، فبعض المؤسسات قد وسعت وغيرت النموذج الأساسي بإدراج منظورات أخرى تتعلق بنمط أعمالهم وكذا المجتمع، أما البعض الآخر فقد غير تركيب المنظورات، فمثلاً المؤسسات غير الربحية عكست أدوار المنظورات المالية أو المتعلقة بالزبون كما تخدم أهدافهم بطريقة جيدة. لذلك تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمنفذين بتسيير المؤسسة من زوايا أو منظورات مختلفة في الوقت نفسه، حيث يوضح (SHadbolt) بأنها تطورت لتصبح إطاراً عملياً هاما لأنها تدفع بالمنظورات الخاصة بالموارد البشرية (الإبداع، التحسين المستمر، التعلم)، العمليات الدخيلة (تحويل المدخلات إلى المخرجات)، السوق (العلاقات مع الزبون، المنتج، المعايير الخدمائية)، وأصحاب الأسهم (الفائدة، العائدات على الأصول، الثروة الأهداف غير المالية و الأخلاقية)، فكلها يتم استغلالها كما يتم تحديد الروابط فيما بينها.⁽¹⁾

وقد وجهت بطاقة الأداء المتوازن عدة انتقادات لأنها أهملت الجانب المتعلق بالبعد الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية) للمؤسسة، إلا أننا سنقوم بإضافة المنظور الخامس لبطاقة الأداء المتوازن نظراً لأهميته الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وتناوله من قبل الباحثين في الأدب النظري للبطاقة.

5. المنظور الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية):

هذا هو المنظور الخامس في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن العديد من الكتاب اعتمدوا على أن مكونات البطاقة هي فقط أربعة محاور، وقد سعت بعض المؤسسات وعدلت في المنظورات الأربعة الأساسية التي ركز عليها (Kaplan and Norton) السابقة الذكر، وأضافت إلى هذه المنظورات منظور الموارد البشرية، والبعض الآخر أضاف منظور أو بعد المسؤولية الاجتماعية، ويعتبر بعد المسؤولية الاجتماعية أحد المحاور التي تدعم المصلحة العامة وهي تمثل الإحساس والشعور بالالتزام نحو المجتمع الخارجي.⁽²⁾ ولذلك تم إضافة هذا البعد كبعد

(1) Shadbolt, N, M, OP .Cit, p:07

(2) ماجد محمد عبد السلام الفراء، وسام أحمد حجازي، وكمال أحمد أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد(25)، العدد(01)، 2017، ص ص: 7-8.

خامس من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، حيث وجدت المؤسسات لتساهم في تصوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته، ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية، ومصالح مجموعات ترتبط مباشرة بها كالمالكين والمساهمين، لذلك فقد توسع الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط عليها من قبل فئات متعددة في المجتمع.⁽¹⁾

وقد ظهر التأكيد على التزام المؤسسة اتجاه المحيط بها بالعمل على المساهمة في مكافحة التلوث، والمحافظة على البيئة، واتجاه فرص العمل وحل مشاكل الاسكان والمواصلات.⁽²⁾

ويمكن تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: " جميع القرارات والفلسفات والطرق والأفعال التديرية التي تعتبر تطور ورفاهية المجتمع هدفا لها، وهي بذلك التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع، وإن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المؤسسات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن."⁽³⁾

وعرفت كذلك على أنها: " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي."⁽⁴⁾

ولقد أشار (Carrall,1991) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتكون من أربعة أبعاد وهي على النحو التالي:⁽⁵⁾

أ- المسؤولية الاقتصادية: يمثل هذا البعد مجموعة من المسؤوليات التي يجب أن تتحملها المؤسسة، كإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع بنوعية جيدة وبأسعار معقولة من خلال تبني طرف إنتاج حديثة تقلل الضائع من الأولوية والمنتجات وتخفيض التكاليف، وتمكن المؤسسة إلى مكافحة الممارسات التي قد تضر بالمستهلكين مثل:

(1) طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 523.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 542.

(3) إيمان عميرات، والرشيدي سالمي، " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي " مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2017، 11 ص: 56 (ص ص: 55-66).

(4) الزهراء بن سفيان، وعبد القادر بودي، " المسؤولية الاجتماعية للمقاول ومؤسسته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد (14) -أ- جامعة بشار، 2014 ص: 33. (ص ص: 1-301).

(5) زكية مقري، وعبد الحكيم بليزاك، " أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد(14)-أ- جامعة بشار، 2014، ص ص: 185-186 (ص ص: 1-301).

احتكار السلع والرفع من أسعارها، وعدم احترام قواعد المنافسة الشريفة والإضرار بالمنافسين بطريقة غير شرعية، ما قد يؤدي إلى فقدان عمال هذه الأخيرة لمناصب شغلهم؛

ب- المسؤولية القانونية: يعمل البعد القانوني على حماية المؤسسات من بعضها، وحماية العمال الذين يشغلون فيها مثل القوانين المتعلقة بسلامة العمال وظروف العمل، وكذلك حماية المستهلكين، إضافة إلى حماية البيئة كما يتضمن هذا البعد حق المساءلة، وهو حق الأطراف ذات المصلحة في طلب توضيحات من المسيرين حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتقبل الانتقادات الموجهة إليهم وتحمل المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة أو الخداع أو الغش؛

ت- المسؤولية الأخلاقية: الأخلاق هي الضوابط والمعايير التي تستند إليها المؤسسة لتحديد ما هو صحيح وماهو خاطئ، وبما أن القيم والأخلاق أصبحت من الدعائم التي يقوم عليها الاقتصاد اليوم، ولم تعد مسألتها مشية، فعلى المؤسسة أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والقيمة للمجتمع، وتمارس أعمالها ضمن قواعد وضوابط هذه القيم ومنها احترام حقوق الإنسان، واحترام عادات وتقاليد المجتمع وتقديم ما يتوافق معها من المنتجات.

ث- المسؤولية الخيرية (الإنسانية) : هي خدمة تلتزم المؤسسة طواعية تقديمها للمجتمع من خلال تحسن جوانب الحياة فيه والمساهمة في حل مشاكله، ودعم القضايا البيئية كاستخدام مواد صديقة للبيئة وتبني أنظمة إنتاج خضراء مثل الإنتاج الأنظف، ودعم مؤسسات المجتمع المدني.

سيتم استخدام نموذج (Carmella, 1991) في قياس البعد الاجتماعي في هذه الدراسة لأنه من أكثر النماذج شمولاً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

عموماً، فقد اعتمدنا على بطاقة الأداء المتوازن ومنظورتها الخمسة كأداة في قياس الأداء الاستراتيجي في هذه الدراسة.

إذن، تشكل المنظورات الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية ترابطية فيما بينها تتكون من مقاييس مالية وغير مالية، حيث تعد المقاييس غير المالية التشغيلية (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم، النمو، المسؤولية الاجتماعية).

المطلب الثالث: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن بناء أنموذج بطاقة الأداء المتوازن يختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي. فبعض المؤسسات تحضر مهمة بناء النموذج الأولي بأشخاص محدودين لهم اطلاع كافي على موقف المؤسسة الاستراتيجي الحالي، في حين مؤسسات أخرى تحاول بناء النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف

مستويات المؤسسة. ومع ذلك فقد طور كل من (Kaplan and Norton) ما يمكن أن يعتبر أسلوب معياريا لبناء بطاقة الأداء المتوازن في ضوء خطوات محددة علما بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل كثير من الباحثين كأساس للتطبيق في مؤسسات مختلفة وكما يلي: ⁽¹⁾

1. التحضير (Preparation) في المؤسسات المتكونة من أكثر وحدة أعمال استراتيجية يصار إلى بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام هذا النموذج، حيث يكون للوحدة المشار إليها زبائن الذين يمكن تحديدهم بوضوح، وكذلك له قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية فضلا عن معاييرها التي تعتمدها في تقييم أدائها المالي؛

2. المقابلات: الجولة الأولى (Interviews : first Round) يتم إمداد المدار التنفيذي في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم النظام وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المؤسسة (vision) ورسالتها (mission) واستراتيجيتها (strategy) وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من وجود منسق قد يكون من خارج المؤسسة أو قد يكون من داخل المؤسسة نفسها، يعمل على تنظيم الجهود وإدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول على تصور واضح عن أهداف المؤسسة، واقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها للنموذج المراد بناءه وربما يستعين المنسق ببعض حملة الأسهم أو المالكين للأسكنتناس بأرائهم وتطلعاتهم حول الأداء المتوقع للمؤسسة، وكذلك قد يستعين بآراء بعض الزبائن والموردين بهدف معرفة وجهات نظرهم وتوقعاتهم لأداء المؤسسة؛

3. ورشة العمل التنفيذية الأولى (Executive workshop First Round): يمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الرابط بين القياس والاستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإرادة العليا، وتتم مناقشة محتوى استراتيجية المؤسسة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المؤسسة في استراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل منظور، وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالأفلام الخاصة بالمقابلات التي سبق وأن أجريت مع حملة الأسهم وممثلي الزبائن لإثراء المناقشات في هذا الموضوع، إن المناقشات التجارية سيعود إلى تشخيص عوامل النجاح الأمامية لأداء المؤسسة الأمر الذي يساعد في صياغة النموذج الابتدائي لبطاقة الأداء المتوازن؛

4. المقابلات: الجولة الثانية (Interviews : Second Round) تهدف المقابلات هذه المرة في استطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المؤسسة حول النموذج الابتدائي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة

⁽¹⁾ طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 156-158.

السابقة وذلك اعتمادا على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى، كذلك يقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام.

5. ورشة التنفيذ الثانية (Executive workshop: Second Round) : يشارك في هذه

الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومروسيهم المباشرين، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المؤسسة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنظام التجريبي أو المقترح لبطاقة الأداء المتوازن، ثم تشكل مجاميع عمل صغيرة لغرض مناقشة الآتي:

- المقاييس المقترحة؛

- طريقة ربط برامج العمل التجارية مع المقاييس؛

- البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مفتوح بما في ذلك المعادلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

6. ورشة العمل التنفيذية الثالثة (Executive workshop: third Round) : إن هذه الورشة

هي التي ستضع اللمسات الأخيرة على النظام قبل البدء بالتنفيذ المباشر حيث أنها ستقوم بالآتي:

- إجماع نهائي على رؤية المؤسسة وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقين ؛

- تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقاييس ثم اختياره في بطاقة الأداء المتوازن؛

- تشخيص برامج العمل التي ستمكن المؤسسة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة؛

- الإنفاق النهائي على برامج التنفيذ و الذي يشمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين و إبلاغهم بفلسفة

وأهداف نظام بطاقة الأداء المتوازن؛

- تطوير نظام المعلومات مساعد لنظام بطاقة الأداء المتوازن.

7. التنفيذ (Implementation): إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جيد يتولى مهمة التنفيذ

بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم النظام على مختلف المستويات المؤسسة و

تشجيع و تسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية. و بهذا سيكون هناك

نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم؛

8. المراجعة الدورية (periodic reviews): إن المراجعة و متابعة عمل النظام تجري شهريا أو فصليا

عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء

الوحدات الفرعية في المؤسسة وأقسامها وشعبها المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

المطلب الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

إن وجود نظام بطاقة الأداء المتوازن لا يكفي لوحده بل يتطلب الأمر معرفة الأهداف المتوخاة من تطبيق هذا النظام، ولكن النظام جاء توسيعا متكاملًا لمفهوم قياس الأداء الاستراتيجي، لذلك فقد جاءت استخداماته بأوجه وطرق متعددة منها: اعتماده كنظام قياس استراتيجي والطريقة الثانية اعتماده كنظام إدارة استراتيجي.⁽¹⁾

1- بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس استراتيجي: إذ إن المؤسسة تستعمل بطاقة الأداء المتوازن كنظام قياس متكامل يتضمن مؤشرات أداء رئيسية مالية وغير مالية، كما أن تكامل البطاقة يوفر نظام قياسي شامل للأداء الاستراتيجي، والمنظورات ترتبط لتوضيح كيف يتم تحقيق النتائج التنظيمية من خلال روابط واسعة بين هذه المنظومات، إذ إن المؤسسة لن تسعى إلى استراتيجية مفردة، ولكنها سوف تبحث عن تحسين مستمر من خلال عدد من الأسبقيات الاستراتيجية، وكذلك يزداد عدد الروابط الممكنة ضمن محتويات المنظورات.

2- بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي: إن الروابط السببية التفصيلية بين المنظورات يتم تنظيمها بشكل واضح، إذ يتم ربط الأهداف والمقاييس بين وضمن المنظورات بهدف تقديم رؤية واضحة للأسبقيات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

كما أكد (Drury, 2000) أن البطاقة تعد نظام إدارة استراتيجي كونه يقوم بترجمة رؤية المؤسسة إلى أهداف عملية لكل منظور من المنظورات الخمس (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعليم، النمو، المسؤولية الاجتماعية)، وبعدها يتم تحديد مقاييس أداء محددة لكل هدف من الأهداف، مع تأكيد ضرورة تحديد المقاييس التي تقيس عوامل النجاح الحاسمة (Gital Success Factors)، وأن الاختبار لهذه المقاييس يتغير من وقت لآخر وحسب الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة.

كما أكد (Alam Butler et, 1997) أنه يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة للرقابة الإدارية والاستراتيجية.⁽²⁾

(1) سناء عبد الرحيم سعيد ، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة ودكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2006، ص: 63-64.

(2) طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 159-160.

1- بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الإدارية:

ففي إطار الرقابة الإدارية يمثل النظام تطبيقاً شاملاً وعملياً لكونه مركز أعلى قياس الأداء في وحدة العمل الاستراتيجي، كما أنه من خلال هذه الرقابة الإدارية يبرز دور المقارنة المرجعية (Benchmarking) في ضوء المعايير المحددة للأداء وخاصة في الجانب المالي، ويجب الانتباه إلى أن مؤسسات الأعمال غالباً ما تعتمد مقياس الأداء بناء على توفر المعلومات اللازمة لها وليس لأنها مهمة أو مفيدة جداً لها، لذلك لا بد من التركيز على ما هو مفيد للمؤسسة وليس ما هو سهل قياسه ومتوفرة بياناته.

وإجمالاً فإن اعتماد النظام في الرقابة الإدارية يمكن أن تتجلى فائدته من خلال الآتي:

- كونه تقريراً إدارياً موحداً ودقيقاً لوصف الأداء العملي وفق أبعاد أربعة مختلفة؛
- إن الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف.
- إن الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المؤسسة ككل؛
- إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العملية الأخرى التي تعتبر جزءاً من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة.

2- بطاقة الأداء المتوازن نظام للرقابة الاستراتيجية:

أما ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية فإن دور النظام فيها يعد حيويًا، حيث إنه يتماشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المؤسسة، وبالتالي الرقابة عليها، فهو يربط بين الفواصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي للأعمال ويساعد الفريق الإداري المستخدم له في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار حول نوع التدخلات المطلوبة منهم لضمان إنجاز الهدف الاستراتيجي بنجاح، ويمكن أن نلخص دور نظام بطاقة الأداء المتوازن في مجال الرقابة الاستراتيجية بالآتي:

- يساعد على الربط المحوري لمجموعة الأهداف الاستراتيجية الأساسية في إطار شمولي وضمن رؤية المؤسسة المستقبلية؛

- فهم مشترك للأنظمة المخططة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

- يمكن اعتباره لغة مشتركة للربط الاستراتيجي بين الأهداف والاتصالات، وكذلك الخطط ومعدلات الأداء المستخدمة داخل المؤسسة؛

- يمكن أن يفسر النظام العلاقة السببية الرابطة بين الأهداف والمتطلبات المالية للمؤسسة، وكذلك يمكن أن يشخص المجالات التي تحصل فيها مبادلة بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الاستثمار في الجوانب التسويقية؛

- تشجيع الحوار داخل المؤسسة حول الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء.

عموما تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات وأداء المؤسسة، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند فلسفتها إلى خمسة منظورات أساسية هي: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور الاجتماعي.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الاستراتيجي في إطار تطبيق الاستراتيجية التنافسية

برغم أهمية حسن القيام بالاختيار الاستراتيجي، فلا يعني إتمامه انتهاء واجب ومسؤولية الإدارة الاستراتيجية عن التطبيق الاستراتيجي على الإطلاق. فالإستراتيجية التنافسية المختارة التي هي أسلوب المنافسة في قطاع الأعمال يجب أن تصاغ بوضوح في عبارات سهلة تتناول أهدافها، وسياساتها الوظيفية، وبرامجها، والتصرفات المتعلقة بها وهذا في إطار تعزيز وتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، كما يجب أن يتم هنا أحيانا تحديد الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية اللازمة مع ضمان تكامل كل من هذه المهام، كما يعتبر تحديد وإعداد القيادة التي تشرف على إجراء العمليات السابقة كلها من صلب التطبيق الاستراتيجي.

المطلب الأول: مستلزمات التطبيق الناجع للاستراتيجية التنافسية

إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية مهمة ديناميكية صعبة فإن تطبيقها بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحدي أكثر صعوبة وتعقيدا لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا.

يلعب الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية والقيادة الاستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الاستراتيجية خاصة بصياغة وتطبيق الاستراتيجية التنافسية.

1- تحليل الهيكل التنظيمي:

إن فكرة الملاءمة أو التوافق بين الهيكل التنظيمي استراتيجية المؤسسة، أو بين البنية التنظيمية وأهداف التنظيم هي إحدى أهم الأفكار الواردة في الدراسات الإدارية لعدد كبير من علماء الإدارة مثل (Andrews,)

(Chandler) وغيرهم، تشير هذه الدراسات إلى ضرورة تحقيق تكامل بنيوي بين الهيكل والاستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله يجري تطبيق الاستراتيجية.

لذلك عند تطبيق الاستراتيجية يكون من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة هذه الاعتبارات هي: (1)

- الاعتبار الأول: يتصل فيما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق استراتيجية المؤسسة؛
- الاعتبار الثاني: يتصل بتحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الاستراتيجية؛
- إمكانية الإسفاداة من التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الاستراتيجية.

في هذا الصدد من الضروري أن تأخذ الإدارة الاستراتيجية بنظر الاعتبار تصميم وتعيين هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الاستراتيجية، حيث لا يكفي أن تكون الاستراتيجية هي الأكثر كفاءة ومقدرة في التعامل مع متغيرات البيئة وإنما أن يكون لدى المؤسسة هيكل تنظيمي هو الأفضل قياساً إلى مؤسسات الأعمال المنافسة الموجودة في نفس القطاع، ولكي يتحقق هذا الهدف من المفترض أن تتخذ الإدارة الاستراتيجية عدة قرارات أهمها: (2)

أ. اتخاذ قرار بخصوص نوع وطبيعة الهيكل التنظيمي المناسب قبل تطبيق الاستراتيجية لابد أن تعين الإدارة فيما إذا كان من الضروري إجراء تعديلات ثانوية على الهيكل التنظيمي الحالي بهدف تحقيق تكامل بنيوي مع استراتيجية المؤسسة، أو أن تتخذ قرار باختيار نمط آخر من أنماط الهياكل التنظيمية؛

ب. قرار اختيار الهيكل التنظيمي الجديد يتناسب على عاملين أساسيين: الأول يتصل بمدى ملاءمة هذا الهيكل للاستراتيجية وقدرته على تنفيذ كل الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بتطبيق الاستراتيجية، والثاني المفاضلة بين مزايا وعيوب الهيكل التنظيمي وتناسبه مع حجم وطبيعة التنظيم؛

ت. اتخاذ قرار بخصوص الاختيار بين مركزية ولا مركزية التنظيم أو اختيار النموذج المزدوج الذي يجمع بين المركزية واللامركزية في آن واحد.

لكل من الاتجاهين مزايا وعيوب تتباين على صعيد التطبيق العملي مع تباين أنشطة الأعمال وتنوع الهيئات والثقافات التنظيمية.

(1): سعد غالب ياسين، " الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 162.

(2): سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص: 165-166.

ث. اتخاذ قرار بخصوص أولوية الاستراتيجية أم الهيكل التنظيمي بتعبير آخر هل الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية أم أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي.

في اعتقادنا أن الهيكل التنظيمي هو متغير تابع للاستراتيجية، ذلك لأن الهيكل التنظيمي عموماً هو حالة ساكنة نسبياً في الحاضر، أما الاستراتيجية فهي حركة فعل وتغيير تنظيمي باتجاه المستقبل.

إن الاتجاهات الحديثة في إدارة مؤسسات الأعمال تدعم هذه الفرضية حيث أن أغلب هذه المؤسسات تعتمد في الوقت الحاضر على استراتيجيات قطع التكاليف بهدف تحقيق مزايا تنافسية في السوق، إن الأنماط اللامركزية أو المتعددة التقسيمات في الهياكل التنظيمية نتجت بسبب الخيارات الاستراتيجية الجديدة للإدارات من أجل مواجهة التهديدات الخارجية ومشاكل البيئة المعقدة للأعمال ولتوفير قدرات تنظيمية وإدارية عالية مؤهلة لاستثمار الفرص المتنوعة والمتغيرة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

2- الأنظمة الإدارية: أحد أهم المستلزمات العملية لتطبيق الاستراتيجية بالاستناد على نموذج تطبيق الاستراتيجية التنافسية هو تصميم الأنظمة الإدارية التي تدعم عمليات وأنشطة تطبيق استراتيجية المؤسسة والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الاستراتيجية.

✓ أنظمة المعلومات الاستراتيجية:

بما أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بالمستقبل، فهي تحتاج إلى معلومات كثيرة تتعلق بالماضي والحاضر لتضع على أساسها أهداف المستقبل وتصاغ الاستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف، لذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تعتبر مستهلكاً للمعلومات ومنتجاً لها في الوقت نفسه، حيث يتم الحصول على المعلومات اللازمة لصياغة الاستراتيجيات من نظام المعلومات الإداري ثم تنقل تلك الاستراتيجيات إلى المستويات الإدارية المختلفة التي تنظر إليها على أنها معلومات مهمة تستخدمها لوضع استراتيجياتها وتطبيقها وتقومها.

يعتبر (Daniel) من الأوائل الذين أثاروا حاجة المؤسسات إلى المعلومات الاستراتيجية عام (1961)، إذ بين أن المؤسسات تحتاج إلى معلومات بيئية تتعلق بالنواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الموجودة في البيئة التي تعمل بها المؤسسة، ومعلومات تنافسية تهتم بخصائص المؤسسات المنافسة واستراتيجياتها المتعلقة بالسوق والتصرفات التي تقوم بها، كما تحتاج إلى معلومات داخلية ترتبط بأعمال المؤسسة التشغيلية والإدارية.

ويقصد بالمعلومات الاستراتيجية أنها تلك "المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل مهمة تحديد الأهداف واختيار بدائل العمل الممكنة كما يشمل بعضها المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة".⁽¹⁾

وتستخدم المعلومات الاستراتيجية لتحديد المشكلات التي قد تواجه المؤسسة عن طريق مسح البيئة باستمرار للتعرف على التغيرات التي تحدث فيها بهدف تجنب التهديدات أو تجنب إضاعة الفرص المتاحة أمامها، كما تستخدم لتحديد الاستراتيجيات الممكنة اتباعها مستقبلاً وتحديد النتائج المرغوب تحقيقها عند تطبيق واحد أو أكثر من تلك الاستراتيجيات.

كما يمكن الإشارة إلى أن نظم المعلومات الإستراتيجي بأنه: "محيط مؤلف من مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض، ومع بيئتها، لتدعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة وتسد خطتها للحصول على تقدم تنافسي أو تقليص الفجوة التنافسية التي تختلف فيها المؤسسة عن منافسيها".⁽²⁾

حتى يحقق نظام المعلومات الاستراتيجي الفوائد المرجوة من جراء تطبيقه، لابد وأن تتطافر العديد من العوامل والتي تعتبر من الشروط الرئيسية لنجاحه في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، مع العلم أن عدداً قليلاً من نظم المعلومات الاستراتيجية تتضمن عوامل النجاح جميعها، إلا أنه كلما زاد توافرها في نظام معين، كلما زادت فاعلية هذا النظام، وأهم هذه العوامل هي:⁽³⁾

✓ **الاهتمام بالاعتبارات البيئية المحيطة بالمؤسسة:** مثل نمو السوق، والنمو الاقتصادي والتغيرات في الصناعة أو الخدمة وغيرها التي تسهم في توضيح الموقف التنافسي.

إضافة القيمة لا تقليل الكلفة: إن إنجاز الأعمال بكلفة أقل كطريقة لزيادة الكفاءة يعد مهماً في أي بيئة للأعمال، إلا أنه ليس الطريق الوحيد لبلوغ النجاح، فالأولى إتمام ذلك العمل بشكل أفضل وليس بأقل كلفة، وهذا ينسجم مع:

(1) نادية حبيب أيوب، "نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجية"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد(8)، العدد(1)، الرياض، السعودية، 1996، ص: 21.

(2) عماد الصباغ، "توجهات منظمات المعلومات لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، المجلد (19)، العدد(03)، يوليو 1999، ص: 103-104.

(3) عمر عوض الغوري، "تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2004، ص: 21-22.

✓ احتياجات المؤسسة لتمييز نفسها عن المنافسين لتحقيق النجاح، أي بمعنى آخر استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لإنجاز الأعمال بصورة أفضل.

✓ إبداع المديرين: والذي يتطلب تقويم المخاطر والمنافع والتنفيذ الناجح لنظم المعلومات الاستراتيجية والمحافظة عليه، والذي يتأتى من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم لامتلاك مثل هذه النظم، وبالتالي يمكن دعم إسناد الاستراتيجية التنافسية من أجل اكتساب المزايا التنافسية التي هي جوهر التفوق التنافسي على المنافسين في الصناعة.

وتجدر الإشارة إلى أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية والسيطرة عليها، فكثير من نظم المعلومات الاستراتيجية لا تجعل هنالك حاجة لإعادة صياغة الاستراتيجية، حيث تساعد في كثير من الأحيان على تغيير الأهداف الاستراتيجية، وكذلك فإنها في أحيان أخرى تشير إلى الحاجة الماسة في إعادة صياغة الاستراتيجية.⁽¹⁾

3- القيادة الاستراتيجية: لعل توفير القيادة الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية المختارة، لا تقل أهمية -إن لم تزد- على تنمية قدرات القيادات المتوافرة، خاصة مع عدم تجانس ظروف المؤسسات والصناعات المختلفة. قد يؤدي التطبيق الضعيف إلى فشل الاستراتيجية المختارة، حتى لو كانت مناسبة لظروف المؤسسة داخليا وخارجيا، وقد يؤدي التطبيق الممتاز إلى إنقاذ الاستراتيجية المختارة، حتى ولو كانت غير مناسبة لظروف المؤسسة داخليا وخارجيا كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) : عمر عوض الغويري، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

الجدول رقم (3-6): مدى مناسبة الاستراتيجية المختارة

استراتيجية غير مناسبة	استراتيجية مناسبة	الاستراتيجية التطبيق
إنقاذ أو دمار قد ينقد التطبيق الجيد استراتيجية ضعيفة أو يسارع في فشلها.	نجاح يحقق التطبيق أهداف النمو أو الحصة السوقية أو الربحية المستهدفة.	تطبيق استراتيجي ممتاز
فشل يصعب تحديد سبب الفشل ويصبح عدم القدرة على التنفيذ علامة على ضعف الاستراتيجية.	متاعب يعوق سوء التطبيق تحقيق الاستراتيجية الجيدة لأهدافها، مما يؤدي إلى استنتاج الإدارة خطأ لعدم ملاءمة الاستراتيجية	تطبيق استراتيجي ضعيف

المصدر: أكرم أحمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، " العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاستراتيجية التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من المنشآت الصناعية بإمارة دبي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص:115.

فالقادة الاستراتيجيون هم أشخاص يتواجدون في مختلف أجزاء المؤسسة ويستعملون عملية إدارة الاستراتيجية من أجل مساعدة المؤسسة للوصول إلى رؤيتها ومهمتها، وأينما كان تواجههم فإن القادة الاستراتيجيون ملتزمون بتطوير الذين موهم ومساعدة المؤسسة على خلق قيمة للزبائن والعائدات بالنسبة لأصحاب الأسهم والسندات، إن القادة الاستراتيجيون يفهمون كيفية منح المسؤوليات الاستراتيجية للعاملين في المؤسسة والذين يؤثرون على استعمال الموارد التنظيمية، كذلك الثقافة التنظيمية أيضا تؤثر على القادة الاستراتيجيين وعملهم، وفي المقابل تشكل قراراتهم وأفعالهم ثقافة المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تعني مجموع الإيديولوجيات، والرموز والقيم التي تتقاسمها المؤسسة والتي تؤثر على كيفية أداء المؤسسة لأعمالها: فهي الطاقة الاجتماعية التي تحرك أو تفشل في تحريك المؤسسة، فالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمل القادة الاستراتيجيين يبقى ثنائيا، حيث إن الثقافة تحدد كيفية عملهم عندما يكون عملهم يساعد على ثقافة تنظيمية دائمة التطور.⁽¹⁾ فالمؤسسات تقوم بإجراء التطبيق القيادي لاستراتيجيتها عادة بعدة طرق منها:

⁽¹⁾Hitt, M.A and Ireland, R. D and Hoskisson, R ,E, « **Strategic Management :Competiveness and Globalisation** », 8thedition, South-Western Cengage Learning, Nelson Education, 2009, pp :22-23.

✓ إجراء تغييرات في القادة على المستويات الإدارية المناسب؛

✓ تقوية دوافع المديرين عن طريق الحوافز المالية وغيرها؛

✓ تنمية وتدريب المديرين ممن سيحتلون مناصب استراتيجية في المستقبل.

فمؤدج الاستراتيجية التنافسية العامة لبورتر (Porter, 1980) الذي يقوم - كما سبق بيانه - على تحليل الميزة الاستراتيجية للمؤسسة أو نشاط الأعمال (القدرة على عرض المنتج بأقل تكلفة، أو إدراك الزبون بانفراد المؤسسة بشيء معين في السوق)، والهدف الاستراتيجي (الصناعة على اتساعها أو قطاع معين من السوق)، ومن ذلك التحليل أمكنه تحديد ثلاث استراتيجيات تنافسية نوعية هي: قيادة الكلفة، التمايز، والتركيز في مناقشته لأنواع المهارات والموارد والمتطلبات التنظيمية اللازمة لكل من هذه الاستراتيجيات، استطراد (Porter) للربط بين المدير والاستراتيجية، فمثلا يتطلب التنفيذ الفعال لاستراتيجية قيادة الكلفة ووضع رقابة على التكاليف، وتقديم تقارير بصفة متكررة، ورفض متشدد للقواعد، ووضع حوافز على أسس ومعايير كمية (وكلما تتبع مهارات هندسة العمليات وتنسيق المهام)، وبالمثل فإن تنفيذ استراتيجية التمايز يتطلب التركيز على التنسيق، ووضع حوافز على أساليب كيفية، وضمان الجودة والقيادة التقنية (وكلها تتبع مهارات هندسة المنتجات، والتنسيق والمعرفة التسويقية والقدرات الخلاقة)، بينما تتطلب استراتيجية التركيز خليطا متوازنا من متطلبات الاستراتيجية السابقتين.

ويعتقد كثير من الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن نوعية المدير الاستراتيجي اللازم لتطبيق استراتيجية جديدة تتوقف على الاتجاه الاستراتيجي المرغوب، سواء على مستوى المؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية، ويوضح الجدول التالي تبعا لـ (Hofer and Davoust, 1977) نوعيات المديرين الاستراتيجيين اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية المختلفة طبقا لنموذج الاختيار لجنرال إلكتريك.

الجدول رقم (3-7): نوعيات المديرين الاستراتيجيين الملائمة لكل من الاستراتيجيات التنافسية في

مصفوفة الاختيار

مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي متوسط	مركز تنافسي ضعيف	المركز التنافسي جاذبية الصناعة
الاستثمار والنمو بقوة (رجل أعمال ناضج)	الاستثمار والنمو مع التدقيق في الاختيار (رجل أعمال ومخطط)	السيطرة مع التأجيل والتخلص (رجل أعمال ذو خبرة في سياسة تصحيح المسار)	جاذبية الصناعة مرتفعة
الاستثمار والنموذج التدقيق في الاختيار (مخطط محنك)	الاهتمام بالإيرادات والحماية (مخطط الأرباح)	الحصاد والتخلص (متخصص في تصحيح المسار)	جاذبية الصناعة متوسطة
الاهتمام بالإيرادات والحماية (مدير محترف)	الحصار والتخلص (مدير خبير في تخفيض التكاليف)	الحصاد والتخلص (خبير في تصفية الأعمال)	جاذبية الصناعة قليلة

المصدر: أكرم أحمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، " العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاستراتيجية التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من المنشآت الصناعية بإمارة دبي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص:119.

تأسيسا على ما تقدم، يمكننا القول أن مستلزمات تطبيق الاستراتيجية التنافسية تمثل في الواقع عناصر متكاملة ذات تأثير متبادل فيما بينها من جهة وبين مراحل تطبيق الاستراتيجية التنافسية من جهة أخرى.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن: ربط مؤشرات الأداء بالاستراتيجيات التنافسية

إن هدف أي قياس هو تحفيز المسيرين وأصحاب العمل على تطبيق أو تنفيذ الاستراتيجية التنافسية بنجاح، فالشركات التي تحول استراتيجيتها إلى نظام قياس يمكنهم تنفيذ الاستراتيجية التنافسية بنجاح، والتي تحول استراتيجيتها إلى نظام قياس يمكنهم تنفيذ استراتيجيتهم لأنهم يربطون أهدافهم وغاياتهم، وهذا التواصل يجعل المسيرين يركزون على الدوافع الأساسية التي تمكنهم من تحديد الاستثمارات، والمبادرات وكل ما يقدم الأهداف الاستراتيجية، ولذلك فإن البطاقة الناجحة هي توصل الاستراتيجية عبر مقاييس مالية وغير مالية متداخلة والسؤال لماذا من المهم إنشاء بطاقة تتواصل مع الاستراتيجية التنافسية؟ فالبطاقة توضع رؤية المؤسسة للمستقبل وفهمها له، كما تخلق نمودجا لاستراتيجية تسمح لأصحاب العمل بإنجاح مؤسساتهم لأن بدون هذا الترابط لا يمكن المساهمة

في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إضافة إلى أن البطاقة تغير الجهود، فكلما تم تحديد الأهداف والقياسات كلما ظهر التطبيق الناجح، وإلا كانت الاستثمارات والمبادرات مجرد خسارة.

إذن ما هي علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية؟

من بين اختبار ما إذا كانت البطاقة تتواصل مع موجهاً الأداء وغاياته الخاصة بالاستراتيجية التنافسية هو مدى حساسيتها وشفافيتها، فالبطاقة لا ينبغي أن تستخرج من استراتيجية المؤسسة فقط أي أن تكون متعلقة بها، فالملاحظون ينبغي أن ينظروا إلى البطاقة وما بعدها وإلى الاستراتيجية التي تحدد أهداف البطاقة ومقاييسها. ما دامت بطاقة الأداء المتوازن تعرض هذه الدرجة من الشفافية فإنها إذا نجحت في ترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

1- ربط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بالاستراتيجية:

كيف يمكننا بناء بطاقة الأداء المتوازن التي تترجم الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء؟ للجواب على ذلك السؤال، نقول أن هنالك مبادئ رئيسية لذلك هي: (1)

-علاقات السبب بالنتيجة (Cause and effect Relationship)؛

-المخرجات وموجهات الأداء (Outcomes and performance Drivers)؛

-الربط مع الأهداف المالية (linkage to Financial goals).

أ-علاقات السبب والنتيجة:

تعتبر الاستراتيجية مجموعة من الافتراضات حول السبب والنتيجة، يعبر عنها بجمل "إذا-فإن-مثلاً العلاقة بين المبيعات والعوائد يمكن إنشائها عبر هذه السلسلة من الافتراضات.

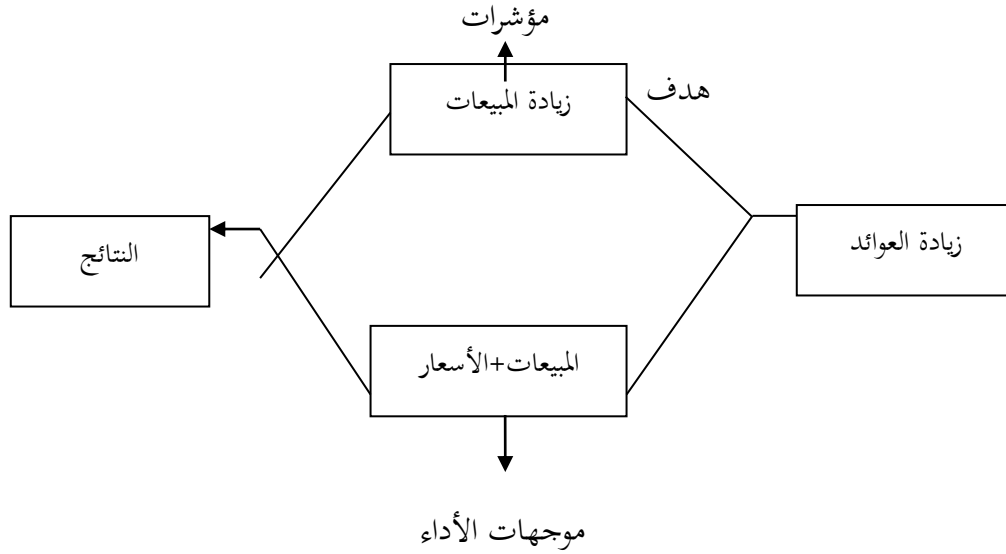
من هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن ينبغي أن تبين وتوضح الاستراتيجية من خلال تتابع تحليل علاقات السبب والنتيجة، وعليه فإن نظام القياس يجب أن يعمل علاقات (افتراضات) بين الأهداف والمؤشرات ومن وجهات نظر مختلفة توضح التتابع للافتراضات حول علاقات السبب والنتيجة بين المخرجات ومؤشرات وموجهات الأداء لتلك المخرجات، يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

(1) : ينظر

-Kaplan, R.S and Norton, D.P, « the Balanced Scorecard : Traslating Strategy into Action », Op. Cit, pp :148-151.

- إبراهيم الخلوف الملكاوي: "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 200-197.

الشكل رقم (3-7): المخرجات ومؤشرات وموجات الأداء:



المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي: "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 197.

يبين الشكل رقم (3-7) أن الهدف هنا هو زيادة العوائد، ومؤشرات ذلك هي حركة المبيعات في المؤسسة، فإذا كان حجم المبيعات مرتفع فإن ذلك يشير إلى زيادة العوائد، وموجات الأداء هنا هي الأسعار المناسبة وتخفيض دائرة المبيعات وتدريب موظفيها، حيث أن تدريب الموظفين والسعر المناسب يؤديان إلى زيادة حجم المبيعات لتكون النتيجة زيادة العوائد، فممارسة التأثيرات على موجات الأداء (المبيعات والأسعار) تؤديان إلى زيادة المبيعات.

وعليه إن كل مؤشر أداء يتم اختياره لا بد من أن يكون ضمن سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تربط معنى وأهمية العمل باستراتيجية المؤسسة.

ب-المخرجات وموجات الأداء: كل بطاقات الأداء المتوازن تستعمل مقاييس عامة وهذه المقاييس العامة تميل لتكون مقاييس خاصة بالنتائج التي تعكس الأهداف العامة للعديد من الاستراتيجيات وكذلك التركيبات المتشابهة في مختلف الصناعات والمؤسسات، وهذه المقاييس العامة للنتائج قد تكون عائقاً لمؤشرات مثل الفائدة، حصة السوق، إرضاء الزبون، ومهارات أصحاب العمل، وقد تكون موجات الأداء وجيدة وفريدة لكل وحدة عمل خاصة موجات الأداء تعكس انفراد استراتيجية وحدة العمل فمثلاً الموجات المالية الخاصة بالفائدة، والعمليات الداخلية الخاصة، وأهداف التعلم والنمو التي تشكل وتمنح قيمة للزبائن والسوق، إذا بطاقة الأداء المتوازن الجيد يجب أن تتضمن خليطاً من مقاييس النتائج ومحركات الأداء فبدون محركات الأداء لا تتواصل المقاييس حول كيفية

إنجاز والوصول إلى النتائج، وهي لا تقدم مؤشرات عن تطبيق الاستراتيجية بنجاح أما محركات الأداء وبدون مقاييس النتائج قد تساعد وحدة العمل على تحقيق تحسينات عملية قصيرة المدى لكن سيفشل في إظهار ما إذا ترجمت هذه التحسينات العملية إلى أعمال إضافية مع الزبائن الحاليين أو جدد وكذلك إلى أداء مالي متقدم، إن بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يكون لديها خليط بين نتائج مؤشرات بطيئة، ومحركات الأداء (مؤشرات رائدة) التي هي متعلقة باستراتيجية وحدة العمل.

ج- الربط مع الأهداف المالية (الربط المالي): مع انتشار البرامج لأي ظرف، كان في العديد من المؤسسات في العصر الحالي، بات من الضروري إشغال الفكر ببعض الأهداف مثل الجودة، رضا المستهلك، الإبداع، تمكين العاملين إلى غير ذلك، عن تلك الأهداف وغيرها ذات الصلة تؤدي إلى تحسين العمليات، وبالتالي الإنجاز، كما أن تلك الأهداف ليست هدفا لنفسها، وإنما هي وسائل لتحقيق أهداف عامة وبالتالي الهدف العام للمؤسسة ككل، المشاكل التي تحصل في بعض المؤسسات تؤكد وتعطي شهادة تقرر بالحاجة الضرورية لربط التحسينات العملية بالنتائج الاقتصادية.

بطاقة الأداء المتوازن تركز وبقوة على المخرجات خاصة المالية مثل العائد على رأس المال الموظف، أو القيمة الاقتصادية المضافة إلى غير ذلك، بعض المؤسسات تفشل في تحقيق الربط بين البرامج والمخرجات مثل: برامج الجودة الشاملة، تقليل الدورة الزمنية للمنتج، تمكين العاملين، إعادة هندسة العمليات، إلى غير ذلك، وقد يعود السبب في ذلك إلى نقص عنصر المتابعة أو عدم توفر الكفاية اللازمة، فقد يكون هناك ربط بين تمكين العاملين والمخرجات ولا بد من متابعة ذلك أو القياس قبل وبعد، وفي بعض الأحيان قد يكون البرنامج غير مناسب ويكون هدفا بحد ذاته، وقد لا يوجد هناك ربط بين برامج محددة ومخرجات محددة.

نخلص إلى القول إلى أن المسببات والمؤشرات في بقاء الأداء المتوازن لا بد أن يتم ربطها بالأهداف المالية.

المطلب الثالث: علاقة الاستراتيجيات التنافسية العامة والأداء:

نتناول من خلال هذا المطلب بالدور الذي تؤديه الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء الاستراتيجي وأهميتها للمنظمات.

1. الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بالأداء: وجد بعض الباحثين أنّ استراتيجيات التداخل تعتبر الأمثل والأحسن المرتبطة بالأداء الجيد، واقترحت عدة دراسات (Buzzell and Gale, 1987, Murray, 1987, Wright et al, 1991) في وحدات الأعمال ذات عالي بإمكان تطبيق

التكلفة والتمييز مع بعضها، وفي محاولة لدراسة ما إذا كانت التكلفة والتمييز حصريان خاصان أو يمكن تطبيقهم معًا، وجد (Helnis et al,1997) وحدات أعمال تتنافسان معا على استراتيجيات التكلفة والتمييز، وربط الاستراتيجيات فيه نقص وتناقض في مجال بحث الاستراتيجيات، وتوصل الباحثون المدافعون عن الاستراتيجيات العامة المنفردة والأداء العالي. ويبدو أن بعض وحدات الأعمال نجحت فقط عندما قامت بالجمع بين استراتيجيات التمييز والتكلفة، على سبيل المثال وجد (Write,1986) أن (19) من أصل (69) وحدة عمل تم فحصها أو دراستها كان لها معدل عائد الاستثمار (Return on Investment) عالياً وحققت ميزة تنافسية ارتكزت على تداخل استراتيجي التكلفة والتمييز، كما كان هناك دعماً لاستراتيجيات التداخل من طرف (Philips al,1983)، وقدم كل من (Wright and Parainia,1988) المؤسسات الناجحة التي تستعمل استراتيجيات التداخل في نشاطاتها بما فيه البنوك، البيع، التوزيع والأعمال الإبداعية، كنتيجة لهذه الدراسات وأعمال أخرى اقترح (Hill,1988) أن استراتيجيات التكلفة والتميز ليستا متطابقتين لكن يمكنهما التداخل في بعض المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية. باختصار تظهر الدراسات الخاصة بالاستراتيجيات نتائج متناقضة حول العلاقة بين الاستراتيجيات العامة المنفردة والأداء، وكما أوضح (Campbell- hunt,2000) أن الاستراتيجية التنافسية الأكثر انتشاراً لديها الآن أكثر من عقدين من الزمن، لكن عليها الآن أن توضح ملاءمتها كإطار عمل وصفي أو المضي قدماً في اقتراحاتها حول نتائج الأداء الخاص بتصميمات الاستراتيجيات المختلفة وهناك حاجة ملحة إلى البحث حول العلاقة بين الاستراتيجية وأداء المؤسسة بما فيها ضوابط هذه العلاقات من أجل تطوير النظرية الاستراتيجية¹.

¹ Helms , M, M and Allen, R, S, **Op. Cit.** pp : 437-438.

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل الثالث بالدراسة والتحليل الأداء الاستراتيجي وعلاقته بالاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، حيث تناولنا بداية الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي من خلال تحليل مفهومه وأهم الجوانب المرتبطة به، كما تناولنا نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحليل نظري لطبيعة علاقته مع الاستراتيجية التنافسية .

وقد خالصنا في هذا الفصل أن نظم ومقاييس الأداء التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة وشاملة عن الأداء للمؤسسات الحديثة، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المؤسسات من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والمدى الطويل وفق احتياجاتها الاستراتيجية .

كما خالصنا إلى أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن وفر مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وعلى جميع المستويات التنظيمية، حيث تعد من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة واستراتيجيتها الموضوعية، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى محاور هي المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور الاجتماعي. كما خالصنا من خلال تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة وأثر للاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، والمطلوب منا الآن هو السعي إلى اختبار هذه العلاقة ميدانيا من خلال دراسة واقع قطاع الاتصالات ومتعاملي الهاتف النقال.

الفصل الرابع

تحليل صناعة الاتصالات في الجزائر

باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

تمهيد :

عادة ما يتكون قطاع الاتصالات من متعاملين محليين وإقليميين، ففي العشر السنوات الماضية عرف هذا القطاع سرعة في التطور وعدم الانتظام، ففي العديد من دول العالم قد تمت خوصصة الأقطاب الحكومية لمواجهة منافسين جدد، و قد انقلبت الأسواق التقليدية رأساً على عقب، وذلك بتطور خدمات الهاتف وتخطيه لخدمات الهاتف الثابت، وكذلك بداية الأثرنت لاستبدالها بالاتصال الهاتفي، وسوق الاتصالات في الجزائر ليس في منأى عن هذا، فمن أجل العمل في هذا السوق الديناميكي يجب فهم تركيبة السوق وتحديد الاستراتيجية بطريقة فعالة من أجل مجابهة التحديات، حيث يعد قطاع الهاتف النقال في الجزائر أحد القطاعات الهامة، لأنه يعد من أكثر القطاعات الاقتصادية نجاحاً لما يشهده من تطور ونمو سريعين خاصة بعد الإصلاحات التي مسته والتي كان لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة ودخول متعاملين أجنب، الذين كان لهم الفضل في تحسين التنافسية، جودة وأسعار الخدمات المقدمة .

ولإعطاء صورة واضحة عن قطاع الاتصالات قمنا بمحاولة تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على بنية أو تركيبة القطاع باستعمال نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر ، لذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى :

- ✓ المبحث الأول : واقع قطاع الاتصالات في الجزائر.
- ✓ المبحث الثاني : تقدم عام لشركات الاتصالات في الجزائر.
- ✓ المبحث الثالث : البيئة التنافسية لشركات الاتصالات في الجزائر.

المبحث الأول: واقع قطاع الاتصالات في الجزائر:

شهد قطاع الاتصالات في الجزائر سلسلة من الإصلاحات أملت بها التوجهات والتغيرات الدولية من جهة، والسعي إلى تكييف وتطوير القطاع من جهة أخرى، وقد كان لهذه الإصلاحات الأثر البالغ في تطور سوق الهاتف النقال.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول تطور القطاع في الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين القطاعات التي عرفت تطورًا سريعًا في مختلف الهياكل والتقنيات والخدمات، وهذا باستعماله لتكنولوجيا الاتصالات الحديثة، خصوصًا مع دخول الاستثمار الأجنبي إلى السوق الجزائرية، وظهور التقنية الرقمية الحديثة. فقد كان تسييره معتمدًا على الإدارة الفرنسية حتى 23 جويلية 1962، أين تحول التسيير للإدارة الجزائرية بواسطة المرسوم 01/62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962، رغم ذلك ورثت الحكومة الجزائرية نفس القوانين والنهج الفرنسي لقطاع البريد والمواصلات واستمر حتى 1975 أين تم إصدار الأمر (89/75) المؤرخ في سبتمبر 1975 والمتضمن قانون وزارة البريد والمواصلات والذي يحدد مهام قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، حيث أعطى القرار الأخير (89/75) للوزارة حق الاحتكار لجميع الخدمات البريدية وخدمات المواصلات، إذ لا يسمح لأي شخص القيام بنشاط في هذا المجال إلا بعد الحصول على رخصة من قبل الوزارة، كما تم تعديل القوانين عن طريق إصدار المرسوم 83-65 المؤرخ في 01/01/1983، والذي يحدد كيفية تنظيم إدارة البريد والمواصلات ومنذ هذا التاريخ عرف قطاع البريد والمواصلات عدة تحولات باعتباره قطاع عمومي.⁽¹⁾

هذا وقد شهد قطاع الاتصالات في الجزائر عدة محطات هامة قبل صدور قانون 2000/03، ويمكن أن نوجز هذه المحطات كما يلي:⁽²⁾

• **الفترة ما بين 1970-1979:** حيث عرف قطاع الاتصالات في الجزائر قفزة كمية ونوعية وهذا بفضل المخطط الرباعي الأول 1970-1973 والرابعي الثاني 1974-1977 واللذان كان يهدفان إلى:

- مد الشبكات الهاتفية داخل التراب الوطني وكذا فك العزلة عن المناطق الريفية؛

- رفع الكثافة الهاتفية؛

(1) : تقرير سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تطور سوق الاتصالات في فترة 2000-2012، ص: 23.

(2) : أحمد محمودي، «فعالية أنظمة الخدمة في كسب ولاء المستهلك في سوق الخدمات - دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر Djezy gsm -»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016، ص: 204، 205.

- وضع كابات دولية بين الجزائر ودول المغرب العربي والدول الأوروبية؛
 - حيث بلغ عدد المشتركين سنة 1977 ما يقارب 259477 مشترك؛
 - أما الفترة **1980-1989**: حيث كان وضع المخطط الخماسي الأول 1980-1984 والمخطط الخماسي الثاني 1985-1989 والذي جاءت فيه المؤشرات التالية:
 - بلغ عدد الخطوط الهاتفية 998690 خط في نهاية 1989 أي بكثافة هاتفية تصل إلى 03%؛
 - توسيع شبكة الهاتف العمومي حيث بلغت 7000 هاتف عمومي نهاية سنة 1989.
 - الفترة ما بين **1990-1999**: إذ تميزت هذه الفترة باتجاه وزارة قطاع البريد والمواصلات نحو عصرنة وتحديث القطاع، ومن بين المؤشرات الدالة على ذلك:
 - تم إيصال 1600 مشترك في الهاتف الثابت بكثافة 5,40%؛
 - إدخال خدمات الهاتف النقال حيث بلغ عدد المشتركين 18 ألف مشترك نهاية 1999.
- وحتى سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضعا لوصاية وزارة البريد والمواصلات.
- ومع حلول سنة 2000 قامت الحكومة الجزائرية بتسطير البرنامج المقترح للإصلاح، وتطوير قطاع الاتصالات، هادفة بذلك إلى تكريس مبدأ المنافسة مع التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وبيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال والثابت، وذلك بتحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومن ثم قطاع الاتصالات للمنافسة، وهذا من خلال سنّها لقانون (03/2000) المؤرخ في (05 أوت 2000)،⁽¹⁾ الذي بموجبه تم تحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- وتمثلت أهم مبادئه وأهدافه في: «تكريس مبدأ المنافسة، حيث نصت المادة الأولى من هذا القانون على تطوير وتقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات نوعية جيدة في ظروف موضوعية وشفافة بدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة، احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين، تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية».⁽²⁾

(1) : فراح خالد، «دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية: دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، نجمة)»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 131.

(2) : القانون رقم (03/2000) المؤرخ في 5 أوت 2000 والمتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 2000/48، ص: 22.

تميزت المرحلة الموالية بصدور القانون (03/2000) بحدوث بعض التعديلات نتجت عنها عدة تطورات خاصة في الفترة الممتدة من 2001 إلى 2004، حيث تم فيها:⁽¹⁾

- فصل الوظائف المختلفة، حيث أوكلت مهمة الاستغلال للمتعاملين وتولت الوزارة الوطنية مهمة صياغة السياسة القطاعية، وأوكلت مهمة الضبط لهيئة مستقلة هي سلطة ضبط البريد والمواصلات؛
- خلق متعاملين متعاملين منفصلين للبريد والمواصلات هما بريد الجزائر، واتصالات الجزائر.

وكما كان مقررا في برنامج إصلاح قطاع الاتصالات، فإنه تم الفتح التدريجي لكل أجزاء السوق الجزائرية على الاستثمار والمنافسة، ويظهر ذلك من خلال دخول ثاني متعاملي الهاتف النقال في الجزائر المتمثل في مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر تحت الاسم التجاري "جيزي"، وذلك بتاريخ 2001/07/11 بمبلغ 737 مليون دولار، بعد حصولها على ترخيص إقامة شبكة ثانية للهاتف النقال ضمن مساعي الدولة الجزائرية لإلغاء الاحتكار على هذا القطاع، وكان ذلك يوم 2001/07/31 بإطلاق أول عروضها لخدمة الهاتف النقال، ليتم بعدها دخول المتعامل التاريخي الأول بالجزائر، وهو اتصالات الجزائر للهاتف النقال تحت اسمها التجاري موبيليس، والتي كانت إطلالتها النهائية في هذا المجال بعد استقلالها عن المؤسسة الوطنية "اتصالات الجزائر" في أوت 2003، وبمرور أقل من سنة من دخول موبيليس ينظم منافسة هذين المؤسستين فرع كويتي متمثل في المؤسسة الوطنية تليكوم الجزائر تحت الاسم التجاري (نجمة) سابقا و (أوريدو) حاليا، حيث كان الدخول الرسمي لها بتاريخ 25 أوت 2004، وهذا بطرحها لمنتوجها نجمة في المدن الكبرى للجزائر، وتخضع لقوانين سلطة الضبط .

المطلب الثاني: سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT)*

بعد فتح قطاع الاتصالات أمام الاستثمارات الأجنبية خطوة من بين جملة من الخطوات المعتمدة من طرف الدولة في إطار سياستها الإصلاحية، وتجسد هذا الفتح من خلال القانون (03/2000) المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وقد سمح هذا القانون بتكريس حقيقي لمبدأ المنافسة.

إن الانفتاح فرض على الدولة ضرورة إقامة قيود، وإقرار جملة من الشروط كفيلة بتوفير الظروف اللازمة لقيام استثمارات في هذا القطاع فنصت بذلك المادة (2) من قانون (03/2000) على أن نشاط الاتصال يخضع في مجمله لرقابة الدولة نظرا لحساسية القطاع، وأسست لأجل ذلك سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (ARPT).

⁽¹⁾ : فرح خالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 131، 132.

* ARPT : Autorité de Régulation de la poste et des télécommunications.

1. الطبيعة القانونية لسلطة الضبط:

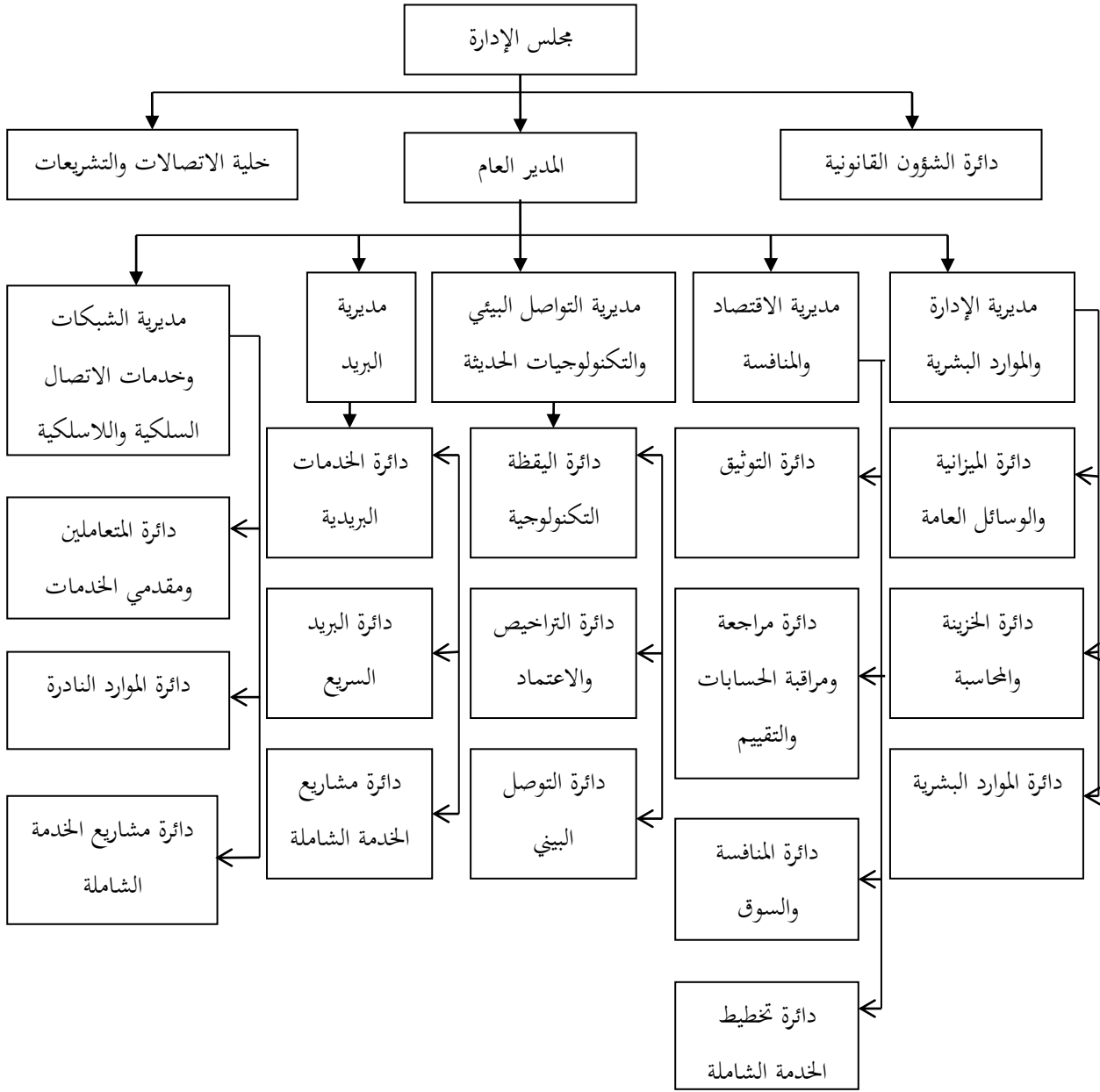
- «منحت لهذه السلطة المنشأة بموجب قانون (03/2000)، الاستقلالية والشخصية المعنوية، كما أنها تتمتع بالاستقلال المالي، وتخضع للمراقبة المالية الدولية، ويقع مقرها في الجزائر العاصمة»⁽¹⁾.
- وتتمثل المهام الرئيسية لها فيما يلي:⁽²⁾
- السهر على وجود منافسة فعلية مشروعة في سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والعمل على ترقية المنافسة فيهما، باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير الممكنة؛
 - السهر على توفير تقاسم مؤسسات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بمراعاة حق الملكية والمصادقة على العروض المرجعية للتوصيل البيني، والفصل في النزاعات التي يمكن أن تنشأ عنه، وكذا التحكيم في مختلف القضايا من هذا النوع من المتعاملين؛
 - تخطيط وتسيير وتخصيص ومراقبة استعمال الذبذبات من الحزم الممنوحة بالاستناد إلى مبدأ عدم التمييز، مع السهر على تطبيق دفاتر الشروط بالطريقة نفسها على كل المتعاملين وضمان المساواة بينهم؛
 - إعداد مخطط وطني للتقييم ودراسة طلبات الأرقام ومنحها للمتعاملين؛
 - منح رخص الاستغلال للمتعاملين، واعتماد تجهيزات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية المراد استغلالها في القطاع، وتحديد المواصفات والمقاييس الواجب توفرها فيها؛
 - التعاون في إطار مهامها مع السلطات الأخرى، وكذلك الهيئات الوطنية والأجنبية ذات الهدف المشترك.
- إضافة إلى المهام السابقة فإنها تضطلع كذلك بمهام استشارية لدى الوزير المكلف بالقطاع الذي يستشيرها في جملة من القضايا كإبداء الرأي حول مختلف القضايا المتعلقة بالبريد والمواصلات، لاسيما ما يتعلق بتحديد التعريفات القصوى الخاصة بالخدمة العامة، وملاءمة النصوص التنظيمية للقطاع أو ضرورة اعتمادها وتحضير دفاتر الشروط، وتقديم كل توصية للسلطة المختصة قبل منح الرخصة أو تجديدها أو سحبها.⁽³⁾
2. الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط: يمكن توضيح الهيكل لسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من خلال الشكل الآتي:

(1) : Rapport d'annual de l'ARPT, 2004, Tom1, présentation de l'ARPT, publication l'ARPT, décembre 2003, p :19.

(2) : القانون رقم (03/2000)، المؤرخ في 5 أوت 2000، مرجع سبق ذكره، ص ص:8-9.

(3) : فراح خالدي، مرجع سبق ذكره، ص:133.

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط (ARPT)



Source :Rapport annuel de l'ARPT pour l'exercice 2011, Organigramme de l'ARPT, Publication l'ARPT, p :09

ويظهر من الشكل أن الهيكل التنظيمي لسلطة الضبط يتكون من:⁽¹⁾

أ-مجلس الإدارة: يتشكل مجلس الإدارة من سبعة أعضاء يعينهم رئيس الجمهورية، من بينهم رئيس المجلس، ويتمتع المجلس بكل السلطات والصلاحيات الضرورية التي تمكنه من القيام بمهامه، ولا تصح مداولاته إلا بحضور

⁽¹⁾ : Rapport d'annuel de l'ARPT pour l'exercice 2011, p :10.

خمسة من أعضائه على الأقل، غير أن قراراته تتخذ بأغلبية الأصوات التي تكون للرئيس، ويمكن أن تكون القرارات محل طعن لدى مجلس الدولة في أجل شهر واحد من تاريخ تبليغها دون أن يكون للطعن أي أثر. وتجدر الإشارة إلى أن سلطة الضبط، ومن خلال مجلسها، هي التي تتولى إعداد نظامها الذي يحدد لها بالأساس تنظيمها وقواعد عملها وحقوق وواجبات أعضاء مجلس الإدارة، وكذا المدير العام بالإضافة إلى القانون الأساسي للمستخدمين.

ب-المدير العام: يتولى المدير العام الذي يعين بدوره من قبل رئيس الجمهورية، ويتمتع بكامل السلطة التي تخول له في ظل التشريعات السارية المفعول، القيام بمهامه، وتتحدد حقوقه وواجباته بموجب النظام الداخلي للسلطة. **ج-الهيكلية الإدارية:** تتركز على خمس مديريات تحت سلطة المدير العام، تتفرع منها (16) دائرة، بالإضافة إلى دائرة الشؤون القانونية التي تخضع أيضا إلى إشراف مباشر من المدير العام. أما المديريات الخمسة فهي: مديرية الإدارة والموارد البشرية، مديرية الاقتصاد والمنافسة، مديرية التوصيل البيئي والتكنولوجيات الحديثة، مديرية البريد، ومديرية الشبكات وخدمات الاتصال السلكية واللاسلكية.

3. سلطة الضبط (ARPT) وسوق الاتصالات في الجزائر:

بعد فتح مجال المنافسة بموجب القانون (03/2000) كان لابد على سلطة الضبط من توفير الظروف اللازمة لقيام استثمارات خاصة أجنبية ومحلية، كتقديم ضمانات حرية الاستثمار وتثبيت النظام القانوني، محفزات جبائية وجمركية، ضمان التحكيم الدولي، المساواة والتحويل الحر لرؤوس الأموال والعوائد الاستثمارية.⁽¹⁾ أ. حرية الاستثمار وتثبيت النظام القانوني: إن حرية الاستثمار نص عليها صراحة في الفقرة الثانية-المادة 1- من القانون 03-2000 حيث جاء في نصها أن «هدف هذا القانون تطوير وتقديم خدمات الاتصال ذات نوعية في ظروف موضوعية، شفافة، وبدون تمييز، في مناخ تنافسي» أما الفقرة الثالثة من نفس المادة فتحدد شروط الاستغلال وصيغته مثل صيغة الرخصة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية.

ويخضع الاستثمار حسب هذه الصيغة إلى المزايدة، والذي يسبقه سحب لدفتر شروط تعده سلطة الضبط مقابل دفع حقوق محددة من طرفها، هذه الإجراءات هي الأخرى تكرس مبدأ المنافسة، والمساواة أمام الفرص.

(1) : سامي حمودة، «إسهامات اليقظة التسويقية في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة موبيليس»، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، 2010، ص: 116-117.

فعلى سبيل المثال استفادت " أوراسكوم تيليكوم " من رخصة استغلال بموجب مزايدة، سمحت لها هذه الرخصة إقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال من نوع GSM لتوفير خدمات الاتصال اللاسلكي للمستهلكين. كما قدمت الجزائر ضمانات الحفاظ وتثبيت النظام القانوني للمستثمرين الذين ينشطون في إطار النظام القانوني القديم، فيستفيدون في الوقت نفسه من مزايا النظامين القانونيين القديم والجديد، مما يضمن إلى حد ما تساوي الفرص بين المستثمرين والتأسيس لمنافسة حقيقية، كما سمح صدور الأمر 03-01 المتعلق بتطوير الاستثمار بإعطاء نفس جديد للاستثمار في الجزائر، ملغيا بذلك المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية وتطوير الاستثمار، ليدعم هذا الأمر سنة 2007 بقانون خاص بالاستثمار تضمن شروط الاستثمار وجملة من التحفيزات والضمانات الجديدة؛

ب. **التحفيز الجبائي والجمركي:** في هذا الصدد استفاد المتعامل الأجنبي أوراسكوم تيليكوم من تحفيزات جبائية، تطبيقا للمرسوم التشريعي 93-12 وتم الاستمرار في تطبيق بنود الإتفاقية التي جمعت بينه وبين الدولة الجزائرية حتى بعد صدور الأمر 03-01، وذلك عملا بمبدأ التثبيت القانوني المشار إليه سلفا؛

ج. **استفادة القطاع من القواعد العامة المشجعة للاستثمار الأجنبي:** ظهرت الحاجة الماسة للاستثمارات الأجنبية في ميدان الاتصالات نتيجة لعجز القطاع العام عن تلبية احتياجات الطلب الوطني، وانفراد المستثمرين الأجانب بالتكنولوجيا، والكفاءات اللازمة لرفع طاقة شبكة الاتصالات السلكية اللاسلكية في الجزائر.

إن هذه الحاجة الماسة دفعت بالدولة إلى تقديم تحفيزات معتبرة في مجال تنقل رؤوس الأموال، بالإضافة إلى ضمان المساواة واللجوء إلى التحكيم الدولي، في حالة عدم التمكن من حل الخلافات في إطار القانون الجزائري.

المطلب الثالث: قطاع الهاتف النقال في الجزائر

سنتناول في هذا المطلب المراحل التي مرت بها خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

1. **مراحل المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:** مر قطاع الهاتف النقال عموما في الجزائر بثلاث مراحل هي: ⁽¹⁾

أ. **مرحلة الاحتكار المطلق (1994 ← 2002/02/15):** قبل الإصلاحات كان يسيطر على خدمات الهاتف النقال المتعامل التاريخي للبريد والمواصلات، لقد كان هذا القطاع في مرحلة الاحتكار شبه جامد، حيث

⁽¹⁾ : فوني سعاد، «الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري»، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 10، 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 2، 3.

كان نشاطه منحصرا في تغطية احتياجات فئة الدخول المرتفعة المعتمدة على الدفع المؤجل، ولقد قدر عدد المشتركين سنة 1996 بـ (4961) مشترك، ارتفع إلى (18.000) مشترك فقط سنة 1999، بعد الإصلاحات الهيكلية، وبموجب القانون (03/2000)، وتحديدًا في (2001/07/11) عرف قطاع الهاتف النقال في الجزائر دخول أول متعامل أجنبي "أوراسكوم اتصالات الجزائر"، حيث حصل على رخصة الشبكة في التاريخ الآنف الذكر، ليكون مؤشرا على إنهاء احتكار الدولة على استغلال شبكة الهاتف النقال في الجزائر. والجدول التالي يوضح عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال خلال هذه المرحلة؛

الجدول رقم (4-1): تطور عدد مشترك شركة موبيليس (1996 - 2001)

عدد المشتركين	السنوات
4961	1996
18000	1998
72000	1999
86000	2000
100000	2001

Source : Rapport annuel de l'ARPT, 2004, Pénétration de la téléphoné, p :90.

ب- مرحلة الاحتكار لشبكتي (2002/02/15 ← 2004/08/25): تم الاستغلال الفعلي لأول مرة لشبكة (GSM) من طرف جيزي في (2002/02/15)، ميزت هذه المرحلة تواجد أوراسكوم تيليكوم الجزائر، واتصالات الجزائر، وتميزت بإطلاق هذه الأخيرة لعرضها المتمثل في الدفع المؤجل، بدخول جيزي استطاعت أن تفتك منصب الريادة باستحواذها على أكثر من (70%) من الحصة السوقية خلال السنة الأولى من دخولها، وفي (2003/08/03) ظهر المتعامل الوطني اتصالات الجزائر للنقل تحت اسمه التجاري "موبيليس" كفرع من المتعامل التاريخي، حتى يستطيع مواجهة المنافسة، وتحضيراً لدخول الوافد الجديد نجمة (أوريدو حالياً) الذي منحت له الرخصة في (2003/12/20)؛

والجدول التالي يوضح عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي.

الجدول رقم (4-2): عدد المشتركين لمتعاملي الهاتف النقال في مرحلة الاحتكار الثنائي

عدد المشتركين السنة	عدد مشتركين موبيليس ATM	عدد مشتركين جيزي OTA	مجموع المشتركين
2002	135204	315040	450244
2003	167662	1279265	1446927

Source : Rapport annuel de l'ARPT, 2004, Pénétration de la téléphoné, p :90.

ويعود التباين في عدد المشتركين إلى العديد من الأسباب من أهمها:

- الاستثمارات الضخمة للمتعامل جيزي (OTA)، حيث بلغت 550 مليون دولار أمريكي، بما فيها الدفعة الأولى للحصول على الرخصة، في مقابل ضعف استثمارات الجزائرية للاتصالات الموجهة للهاتف النقال؛
- الطلب المتزايد على الهاتف المحمول، وعدم قدرة الجزائرية للاتصالات على الاستجابة له، بسبب ضيق شبكتها واستثماراتها؛

- تسهيل إمكانيات الاشتراك لدى جيزي (OTA) بالشراء المباشر، في مقابل صعوبة ذلك لدى الجزائرية للاتصالات خاصة أن عملية الاشتراك كانت منحصرة في الولايات الكبرى؛

- اعتماد جيزي (OTA) على بطاقة الدفع المسبق، إذ تمثل (89%) من مشتركها، في حين أن الجزائرية للاتصالات كانت منحصرة في الدفع المؤجل حتى سنة 2004.

ج- مرحلة منافسة القلة (2004/08/26 ← 2017: بعد منح الرخصة الأولى لأوراسكوم تيليكوم، والثانية للاتصالات الجزائرية على سبيل التسوية، ووفقاً لأهداف الإصلاحات، منحت رخصة ثالثة للمتعامل الكويتي في 2003/12/20، وقام هذا المتعامل "الوطنية للاتصالات" تحت اسمه التجاري نجمة (أوريدو حالياً) باستغلال شبكته لأول مرة في 2004/08/25.

أصبح التنافس قائماً على تحسين جودة التغطية، وخدمات الشبكة من ناحية، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتمييز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، إلى حد الآن يبقى التنافس سعري بعيداً عن مجال المنافسة، بقدر ما ينصب على العروض الترويجية.

المبحث الثاني: تقديم عام لشركات الاتصال في الجزائر

يتكون سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر من ثلاث متعاملين هم: اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (Mobilis)، أوراسكوم تيليكوم الجزائر المتمثل في جيزي (DJEZZY)، والوطنية للاتصالات متمثلة في المتعامل نجمة (أوريدو حاليا) (Ooredoo)، وفيما يلي عرض لمعاملتي سوق الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" (ATM) Algérie Télécom :Mobilis

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس جاء كنتيجة لانفتاح السوق على المنافسة، ولذلك سنحاول فيما يلي التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال من خلال تطورها التاريخي والتعرف على هيكلها التنظيمي وأخيرا تطور المؤسسة في السوق.

1. التطور التاريخي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس):

إنّ التفكير في تحرير الاقتصاد الوطني والسعي لاتباع نظام اقتصاد السوق الذي أصبح مع بداية التسعينات هو التوجه والاختيار الأكيد، فرض على المؤسسة العمومية للبريد والمواصلات البلوغ إلى هدف جديد متمثل في القدرة على المنافسة، وهذا يعني بلوغ مستوى من الأداء في ظل محيط تنافسي قد تتواجد فيه مؤسسات منافسة، هذا التحول سبق بمرحلة تصحيح الوضعية للمؤسسة بإعطائها الاستقلالية من جهة وتمهيد الأرضية نحو الانتقال إلى اقتصاد السوق من جهة أخرى، وهذا بعد صدور قانون استقلالية المؤسسة رقم 01/28 المؤرخ في 12 جانفي 1988 الذي بموجبه تصبح المؤسسة العمومية إما على شكل شركات ذات المسؤولية المحدودة وتتمثل أساسا في المؤسسات المحلية، وإما على شكل شركات أسهم وأغلبها المؤسسات الوطنية، والذي أيضا يمنح لمؤسسة البريد والمواصلات التشخيص الاستراتيجي وتطبيق التسويق وترسيخ الثقافة الجديدة في المسيرين.⁽¹⁾

نتيجة لهذا التحول تم تقسيم شركة البريد والمواصلات إلى مؤسستين : مؤسسة "بريد الجزائر" (Algérie Post) ومؤسسة "اتصالات الجزائر"، (Algérie Télécom)، الأولى تختص بنشاط البريد والثانية باستغلال شبكات الاتصال.

(1) : فائزة فريدة غاني، «طرق وأساليب التنبؤ بالطلب في السوق، حالة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر (ولاية تلمسان) Algérie Télécom»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2002، ص:235.

أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب قانون (03/2000) المؤرخ في 05 أوت 2000، الذي يعطيها صفة مؤسسة عمومية اقتصادية ذات شكل قانوني بوصفها مؤسسة أسهم (S.P.A): مقرها الاجتماعي كائن بـ 05 منزل المحمدية - الحراش - الجزائر العاصمة. يقدر رأس مال الاجتماعي بـ 100 مليون دج مقسم إلى 1000 سهم بقيمة 100.000 دج، حيث حقوق الملكية لهذه الأسهم مقررة لوزارة البريد والمواصلات.

تعتبر موبيليس الفرع المشهور لشركة اتصالات الجزائر، وكان الميلاد الرسمي في أوت 2003، وتعتبر أول مشغل للهاتف النقال بالجزائر باستعمالها للشبكة الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، تعمل تحت شعار "الكل يتكلم" في سوق يسوده مبدأ المنافسة طبقا لما نص عليه قانون (03/2000) في تكريسه لهذا المبدأ، والقيام بتكثيف وتهيئة الظروف المناسبة، وإصلاح المحيط العام للاستثمارات.⁽¹⁾

يتمثل نشاط وموضوع مؤسسة اتصالات الجزائر في:

- الإنشاء والاستغلال والتطوير لشبكات الاتصال العمومية، مع التقديم لكل الخدمات الأخرى الخاصة بالاتصالات (شبكات الأنترنت)؛

- القيام بكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوعها الرئيسي؛

- إنشاء فروع خارجية تشارك من خلالها في المؤسسات والمنظمات الأخرى التي لها علاقة بالاتصالات.

كما تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية:⁽²⁾

- تقديم كل ماهو جديد ويتماشى مع التطورات التكنولوجية وتحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات؛

- البقاء في سوق المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين؛

- تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين؛

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية، تنويعها وترقيتها والتكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم لها؛

- تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية المعزولة.

2. تطور المؤسسة في السوق:

شهدت مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية عدة محطات وتطورات رئيسية، يعود سببها لقانون رقم (03/2000) وما ترتب عنه من نتائج، والجدول التالي يوضح أهم محطات تطور مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية.

(1) : فراخ خالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 137.

(2) : حايف سي حايف شيراز، «إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (07)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، جوان 2015، ص: 83.

الجدول رقم (4-3): تطور مؤسسة موبيليس (Mobilis)

السنوات	الإجراءات
2003	<ul style="list-style-type: none"> - 03 أوت: ظهور شركة موبيليس - ديسمبر: إجراء أول اتصال بواسطة موبيليس.
2004	<ul style="list-style-type: none"> - 03 فيفري: طرح موبيليس بطاقتي تعبئة 1000 دج و 2000 دج. - 23 ماي: افتتاح أول مركز خدمات للزبائن. - 28 ديسمبر: وضع بطاقة تعبئة بقيمة 500 دج في السوق. - 25 أكتوبر: تطلق عملية البحث عن الزبائن لتسديد فواتيرهم المستحقة للشركة. - 26 أكتوبر: عملية الترويج تلقى نجاحا كبيرا وتمديد فترة العرض. - 10 نوفمبر: ارتفاع عدد المشتركين ليصل إلى 700 ألف مشترك. - 07 ديسمبر: شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر بهدف توفير الخدمات في 3200 مكتب بريد. - 14 ديسمبر: الإعلان عن قيام أول شبكة لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث "UMTS" بالشراكة بين موبيليس وشركة هواوي الصينية للتكنولوجيا. - 20 ديسمبر: تخفيض سعر البطاقة إلى 500 دج مع عروض خاصة نهاية السنة. - 27 ديسمبر: وضع هدايا تكريمية للمشاركين للمليون. - 30 ديسمبر: أكثر من 5000 نقطة بيع لموبيليس.
2005	<ul style="list-style-type: none"> - 04 جانفي: بلوغ عدد المشتركين إلى 1.2 مليون مشترك. - 22 جانفي: تعلن موبيليس رعاية المنتخب الوطني لكرة اليد. - 16 فيفري: تضع موبيليس (GPRS, MMS) تحت تصرف زبائنها. - 20 مارس: الإعلان عن خدمات الدفع عن بعد الخاصة بالمؤسسات. - 28 مارس: الإعلان عن الخدمات الجديدة موبيللايت. - 12 أفريل: الإعلان عن خدمة جديدة بالشراكة مع بريد الجزائر هي Mobipost. - 30 ماي: إنشاء الموقع افلكتروني www.mobilis.dz الخاص بالمؤسسة. - 05 جويلية: بلوغ عدد المشتركين إلى 03 مليون مشترك. - 07 سبتمبر: ارتفاع عدد المشتركين إلى 04 مليون مشترك. - 13 نوفمبر: الإعلان عن خدمة "كلمني" للرسائل القصيرة. - 29 نوفمبر: أعلنت المؤسسة عن تحويل 06 مليون رسالة في حفلة نهاية السنة.
2006	<ul style="list-style-type: none"> - 03 جانفي: بلغ عدد المشتركين 05 مليون مشترك.

01 - أبريل: إطلاق خدمة "قوسطو" وخدمة الدفع المؤجل (0661).	
20 - أبريل: إطلاق خدمة "بلاك بيرى".	
- أكتوبر: موبيليس تقترح عرضها للدفع الجزائي.	
28 - نوفمبر: إطلاق أحدث عروض الدفع المسبق لموبيليس كارت بأسعار تنافسية.	
2007 - جانفي: بلغت نسبة التغطية لشبكة موبيليس 96,70%.	
02 - سبتمبر: إطلاق خدمة الأنترنت من خلال المفتاح الجديد "موبيكوناكت".	
2008 - 07 جانفي: إطلاق العرض الجديد "Pack Jeune".	
2009 - إطلاق موقع موبيليس باللغة العربية www.mobilis.dz	
2010 - موبيليس تخفض أسعار المكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق والدفع المؤجل.	
-2011 - إطلاق خدمة رصيدي للاطلاع على كشف الحساب الجاري عن طريق SMS.	
2016 - إطلاق العرض الجديد "مويكور بويرت" للمؤسسات.	
-بلغ عدد مشاركي الهاتف النقال 17344746 مشترك.	

المصدر: عادل بوعافية، «هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص: 177، 178.

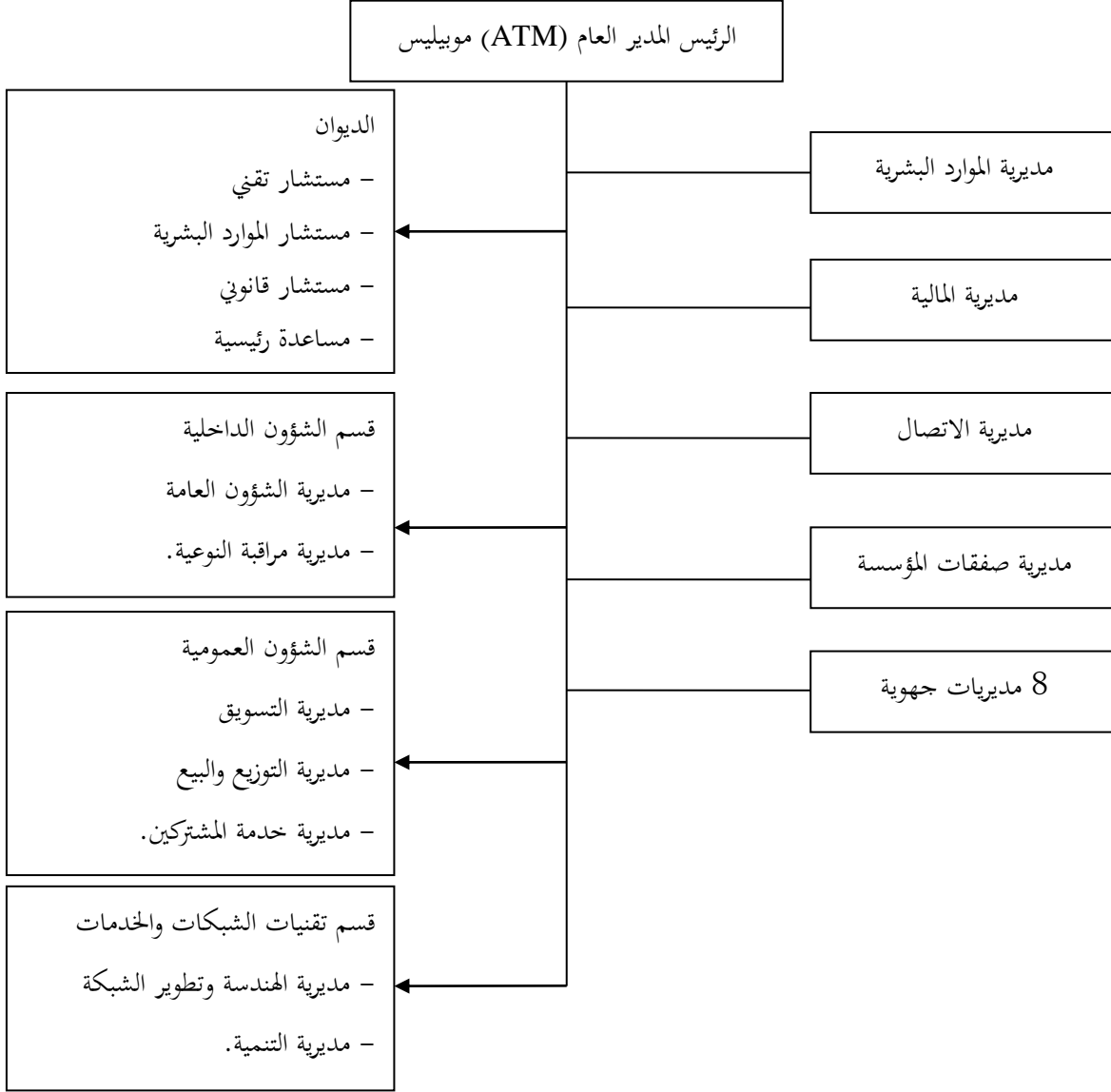
هذا وتعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار مع توسيع شبكة التغطية لتعم كامل الوطني.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتهيكّل مؤسسة اتصالات الجزائر من المديرية العامة المتواجدة على مستوى الجزائر العاصمة ومديريات الولايات، حيث كل جانب له مهامه الخاصة به.

والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (4-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



Source : Mobilis, le journal N°01, Organigramme, Janvier 2006, Publication d'ATM, p :07.

1.3. المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر: من مهامها مايلي:

- إقامة وتوضيح البرامج الإستراتيجية لتطور شبكات اتصالات الجزائر؛
- ضمان العلاقات الخارجية؛
- تسيير البنية التحتية لشبكات الاتصال؛
- تسيير جودة خدمات مصلحة الزبائن والعمل على غزو قطاعات سوقية في المحيط التنافسي؛

- التسيير الديناميكي والتكوين للموارد البشرية؛
- تسيير الموارد المادية وممتلكات مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تسيير الموارد المالية والمتابعة للمحاسبة التحليلية للمؤسسة؛
- تجزئة وتفزع نشاطات الهاتف النقال (GSM)؛
- تجزئة وتفزع نشاطات (Internet).

2.3. مهام المديرية الفرعية:

- إنشاء مديريات عملية على أساس تقسيم يركز على معايير الفعالية والتجارية؛
 - التوسع الإقليمي للمصالح التسييرية على أساس معايير الكثافة الهاتفية والكثافة السكانية؛
 - تشعب الشبكة التجارية للاتصال؛
 - إدخال تكنولوجيا جديدة في شبكة المشاركين؛
 - تطوير وتأمين شبكات البث والتبادل؛
 - خلق محيط إنتاجي مع تحسين ظروف العمل؛
 - تنظيم لوحة القيادة؛
 - قياس وتقييم القدرات المتاحة.
- «يعمل الرئيس المدير العام على ترأس المجلس التنفيذي الذي يضم أهم مدراء الهيكل المركزي، حيث يقوم بجمعهم لمساعدته، ويحرص على أعمال المجلس، وتطبيق قدراته، وتقديم البرامج الموكلة لخلية التنسيق»⁽¹⁾.
- تضم مؤسسة موبيليس عدة مديريات تابعة مباشرة إلى الإدارة العليا هي:⁽²⁾
- المديرية العامة : تهتم بتوجيه وتنسيق ومراقبة جميع أنشطة المؤسسة و تقديم الاستشارات؛
 - مديرية الموارد البشرية : تهتم بتسيير شؤون الموارد البشرية ووضع جميع السياسات التي تضمن الاستغلال؛
 - مديرية المالية : وهي مكلفة بتنظيم ومتابعة النشاط المحاسبي والمالي للمؤسسة؛
 - مديرية الاتصال : تقوم ببناء الاستراتيجيات والسياسات الاتصالية وتطويرها بغية تحسين صورة المؤسسة ومنتجاتها؛

(1) : فراخ خالدي، مرجع سبق ذكره، ص:145.

(2) بوحسان سارة كززة، " الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات الإتصال على تطبيقاته تسيير الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و "nedjma" قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 137.

- مديرية الاستراتيجية : وهي تعمل على متابعة مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واتخاذ القرارات التي تضمن النجاح للمؤسسة و الاستمرار في السوق؛
- مديرية الصفقات : تهتم بكل ما يتعلق بعقد الصفقات الراجعة للمؤسسة من خلال دراسة و تقييم المشاريع المقترحة من جميع النواحي؛
- المديرية الجهوية : من أجل ضمان تعميم خدماتها عبر أنحاء الوطن تم إنشاء ثماني مديريات جهوية لموبيليس في: الوسط، ورقلة، سطيف ، قسنطينة ، عنابة ، الشلف ، وهران ، و بشار .

المطلب الثاني : شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر (DJEZZY)

تحتل شركة أوراسكوم تيليكوم جيزي ، مكانة هامة في الاقتصاد الوطني للسوق الجزائري، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة إضافة إلى تطورها في السوق وأخيرا الهيكل التنظيمي لها .

1. لمحة تاريخية عن الشركة :

أوراسكوم الاتصالات هي شركة مصرية ظهرت في فترة و جيزة واكتسحت مجال الاتصالات وهي متواجدة في عدة مجالات كالبناء والصناعة الفندقية ومصانع الإسمنت وقطاع الاتصالات.

تأسست أوراسكوم تيليكوم في عام 1998 وهي شركة قابضة (OTH) (Orascom Telecom Holding) مقرها الاجتماعي بمصر ، ترجع ملكيتها إلى عائلة سويريس (SAWIRIS) المصرية ب 56 % ، 9% من الأسهم ممثلة "بنجيب أنسي سويريس" كرئيس مدير عام ويعتبر مجمع أوراسكوم تيليكوم الجزائر أول مجمع في الشرق الأوسط والسوق الإفريقية وفي فترة قصيرة فرضت نفسها في السوق الإفريقية والشرق الأوسط كرائد في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وتعمل دائما لتقديم خدمات أفضل لعملائها. ⁽¹⁾

دخلت شركة أوراسكوم مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM بدءا بموبينيل (mobinil) في مصر 23 ماي 1998 ، ثم تابعت توسيع شبكتها في بلدان الشرق الأوسط ثم أفريقيا وباكستان و مؤخرا العراق وهكذا فازت الشركة بأكثر من 20 رخصة " فرعا " لتغطية هذه المناطق هذا فضلا عن خدماتها في الأنترنت الفضائيات وكذا الصيانة لتشكيل بذلك كتلة متكاملة في مجال الاتصالات. ⁽²⁾

⁽¹⁾ أحمد محمودي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 208،207.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص : 208.

ففي سبتمبر 2001 وصل عدد عمالها إلى ما يقارب (10.000) عاملا في هذه المناطق ، كما وصل عدد المشتركين إلى أكثر من 3.5 مليون مشترك في 20 بلدا و في نهاية سنة 2002 ارتفع عدد المشتركين إلى 5 ملايين مشترك وهذا بفضل الاستراتيجية المتبعة لتصبح أول مستعمل ورائد في استخدام شبكة الهاتف النقالة.⁽¹⁾ في جويلية 2001 تحصلت مجموعة أوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع وذلك مقابل مبلغ (737) مليون دولار أمريكي.⁽²⁾

وقد دخلت المؤسسة سوق الاتصالات بالجزائر في 15 فيفري 2002 تحت التسمية التجارية " جازي " وهي شركة ذات أسهم موزعة كالتالي:⁽³⁾

أ. أوراسكوم تيليكوم القابضة: هي شركة اتصالات مصرية تأسست سنة 1994، وتعتبر من أكبر مستخدمي الشبكات الهاتفية وأكثرهم تنوعا في الشرق الأوسط وإفريقيا وجنوب شرق آسيا كما تعد الشركة بمثابة شركة رائدة في مجال اتصالات الهاتف النقال هيئة تعمل في سبعة أسواق بتسميات مختلفة هي mobilis في باكستان mobinil في مصر banglalink في بنغلاديش، telecel في زمبابوي ، tunisiana في تونس، djezzy في الجزائر، Iraqna في العراق، وتملك أوراسكوم تيليكوم القابضة معظم رأس مال شركة أوراسكوم للاتصالات الجزائر؛

ب. المجمع الصناعي الغذائي سيفيتال (Civital): يساهم المجمع الصناعي الغذائي سيفيتال بنسبة بسيطة من رأس مال شركة جازي و يحتل هذا المجمع الرائد في مجال الصناعة الغذائية سيما في الزيوت النباتية والمواد الدسمة والسكر المرتبة السادسة من حيث رقم الأعمال بالرغم من حداثة في السوق الجزائرية.

تعتبر " جازي " " djezzy " التسمية التجارية التي تستخدمها الاتصالات في شبكة GSM داخل التراب الوطني وهي تسمية مشتقة من كلمتين الجزاء والجزائر وقد تم الإعلان عنها في 7 نوفمبر 2001 فبمجرد انطلاقتها الفعلية في خدمة الهاتف النقال في الجزائر رسمت جازي أولويتها الاستراتيجية بتطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية بشعار " عيش la vie " وتغطية ثماني و أربعين (48) ولاية نهاية 2003.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ فراح خالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

⁽²⁾ نعيمة فشي، " دراسة مقارنة الأثر المزيج الترويجي على سلوك متلقي الخدمة بمؤسسة الهاتف النقال في الجزائر "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 140.

⁽³⁾ عادل بوعافية، مرجع سبق ذكره، ص: 139-140.

⁽⁴⁾ فراح خالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 140.

2. تطور المؤسسة في السوق الجزائرية : عرفت المؤسسة عدة تطورات خلال تواجدها في السوق الجزائرية
نبرز أهمها في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-4): تطور مؤسسة جيزي في الجزائر

السنة	الإجراءات
2001	- مجموعة أوراسكوم تيليكوم تحصلت على الرخصة الهاتفية النقالة في الجزائر بقيمة 737 مليون دولار أمريكي. - ظهور جازي الاسم المستنبط من (djaizaa) جائزة وجزائرية (djazair) أسدلت الشركة الستار عن اسمها التجاري في ندوة صحفية بالجزائر في 07 نوفمبر 2001. - فتح أول نقطة بيع ، وكان ذلك بقصر المعارض بتاريخ 28 ديسمبر .
2002	- تشغيل GSM و فتح أول مركز مكالمات بالجزائر في 15 فيفري. - عرف شهر أوت بداية بيع بطاقات التعبئة "عيش la vie" في أقل من 8 أشهر وصلت نسبة المشتركين في العرض 70 %.
2003	- في أوت وصل عدد المشتركين إلى 900 ألف مشترك كما وصلت تغطية الشبكة 48 ولاية. - في نوفمبر تم إنشاء مشروع " med cable " يربط بين مرسليليا الجزائر وعنابة، وتفعيل الاتصالات بين الجزائر وأوروبا .
2004	- في 15 فيفري وصل عدد المشتركين إلى 1.5 مليون مشترك، 23 مركز خدمات، 7 موزعين ، 300 نقطة بيع، 1500 موظف. - في مارس جازي لقت بأحسن متعامل في شمال أفريقيا. - الحصول على رخصة Vast في شهر أفريل. - في جويلية تم الوصول إلى 02 مليون مشترك بعد عامين من الإنطلاق وإطلاق تقنية GPRS لأول مرة. - الوصول إلى 03 مليون مشترك في ديسمبر.
2005	- في مارس تم الوصول إلى 04 مليون مشترك. - إنشاء خدمة قرض SOS وإطلاق خدمة فليكسي للتعبئة جوان. - في 30 سبتمبر الوصول إلى 06 مليون مشترك.
2006	- في مارس تم الوصول إلى 8 مليون مشترك. - في ماي الوصول إلى 9 مليون مشترك. - في جوان تم إنشاء خدمة "Ranati".

	- في أكتوبر تم إنطلاق خدمة بلاك بيرى.
2007	- الوصول إلى 12 مليون مشترك في سبتمبر. - الوصول إلى 13 مليون مشترك في ديسمبر.
2008	- في ماي وصل عدد المشتركين إلى 14 مليون مشترك.
2009	- في ديسمبر تم تسجيل انخفاض في عدد المشتركين إلى 12 مليون مشترك بسبب الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد مباراة كروية جرت بين فريقي البلدين في 14 نوفمبر 2009 وبالتالي انخفاض عدد المشتركين في شبكتها أدى إلى هبوط سهم الشركة الأم في بورصة القاهرة كما عانت متاعب مالية بسبب مطالبة السلطات الجزائرية بدفع ضرائب بقيمة 600 مليون دولار على تحويلات مالية قامت بها الشركة الأم في الخارج حيث بلغت أرباحها سنة 2008 حوالي 514 مليون دولار .
2010	- أكثر من 15 مليون مشترك (15.087.393).
2011	- أكثر من 16 مليون مشترك (16.595.233).
2012	- أكثر من 17 مليون مشترك (17.845669).
2013	- أكثر من 17 مليون مشترك (17.574249).
2014	- أكثر من 17 مليون مشترك.
2015	- تم منح رخصة استغلال OTA للمؤسسة الروسية فمبل كوم تيليكوم.
2016	- بلغ عدد مشتركي الهاتف النقال 16367886 مشترك

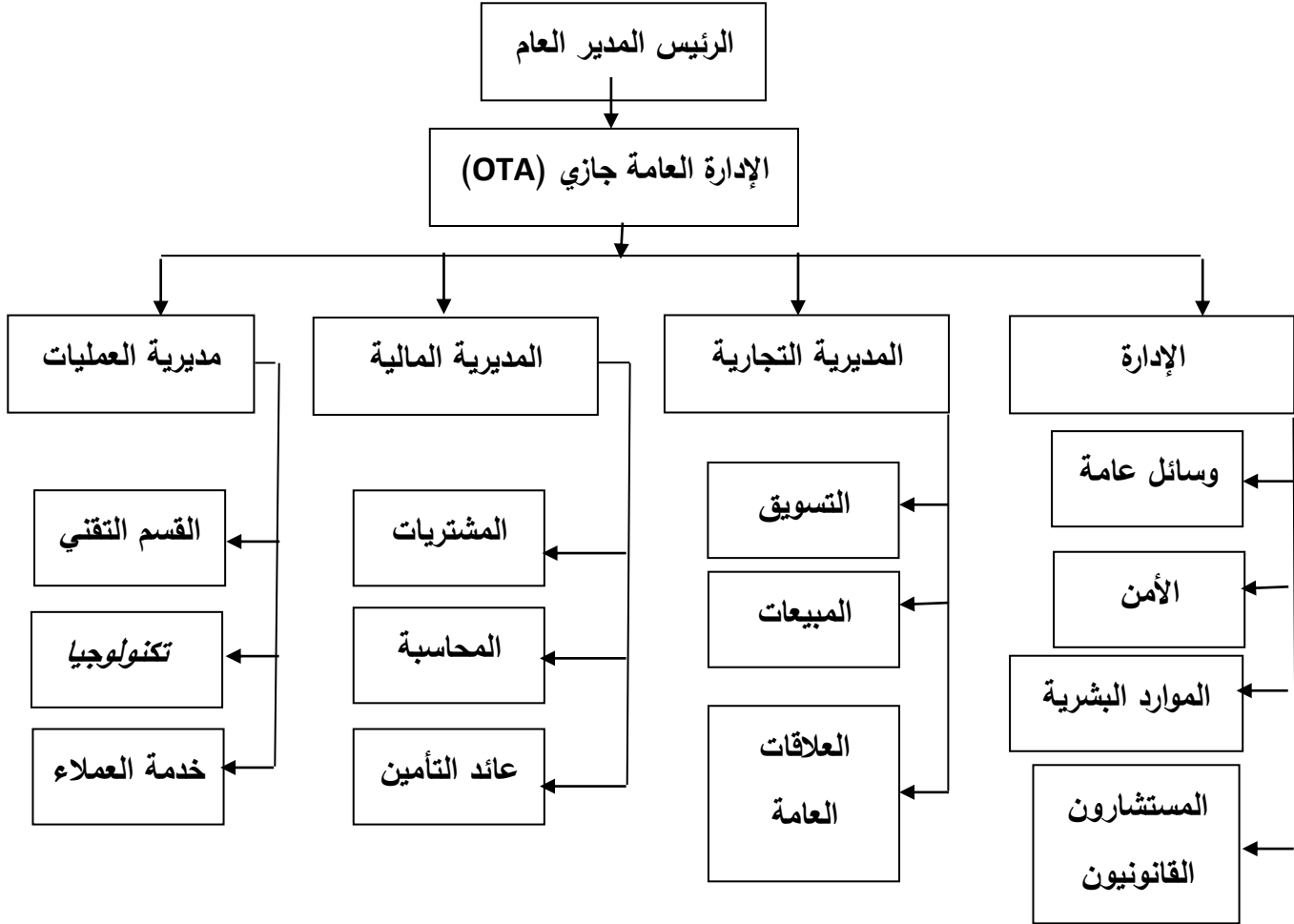
المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على :

- عادل بوعافية، " هيكل الصناعة و أثر على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)", رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 140، 141.
- أحمد محمودي، " فعالية أنظمة إنتاج الخدمة في كسب ولاء المستهلك في سوق الخدمات دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر "DJEZZY GSM"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر ، 2016 ص: 209.
- فراح خالدي، " دور نظم المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة مؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس، جازي، لجمة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 141.

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي:

الشكل رقم (3-4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة جازي



المصدر : الوثائق الداخلية للمؤسسة.

تتكون مؤسسة جيزي من المديرية التالية: (1)

- الإدارة : تهتم بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي والتوظيف وتهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات مع تقديم المساعدة للإدارات الأخرى كما تهتم بالموارد البشرية وتحافظ على أمن المؤسسة بتقديم الاستشارات القانونية لمختلف النظم؛

- المديرية المالية : تهتم بكل الوظائف المالية كتنسيق العوائد المالية للمؤسسة والأسعار التحويلات البنكية، وتمويل المشاريع، وتسوية الأمور المحاسبية والضريبية؛

(1) فراح خالدي ، مرجع سبق ذكره، ص: 149.

- مديرية العمليات (المديرية التقنية): تهتم بالنظم التقنية المسيرة لشبكة (GSM) وصيانة مركز الخدمات وضمان سرية المعلومات وتقديم الدعم التقني لمختلف المصالح خاصة مصلحة التسويق للقيام بعمليات ترويجية ناجحة؛

- المديرية التجارية : تمثل العصب الحيوي للمؤسسة وأهم مديرية فرعية بها وتضم المصالح الآتية:

* مصلحة المبيعات : التي تتابع حركة تطور المبيعات والأنشطة الترويجية؛

* مصلحة العلاقات العامة : وتشمل على قسم للاتصالات الداخلية وقسم لرعاية لأحداث وقسم لتحديث وتصميم موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت؛

* مصلحة التسويق وهي أكبر المصالح حجما و أكثرها حيوية .

المطلب الثالث : شركة أوريدو (نجمة الوطنية للاتصالات الجزائر)

تعتبر شركة أوريدو (نجمة سابقا) ثالث متعامل يدخل السوق الجزائري بعد جازي و موبيليس إذ حاولت منذ البداية الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة ولمعلومات أكثر عن هذه الشركة سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى لمحة تاريخية عن الشركة إضافة إلى تطورها في السوق وأخيرا الهيكل التنظيمي لها .

1. لمحة تاريخية عن شركة (Ooredoo):

الوطني للاتصالات " Wataniya Telecom Algeria " (WTA) هي آخر المتعاملين ولوجا إلى السوق الجزائري في قطاع الهاتف النقال و ترجع ملكيتها إلى شركة اتصالات قطر (كيوتل) QTEL (Qater Telecom) وهي شركة اتصالات عالمية رائدة ذات توجه كبير ومتميز في منظمة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب آسيا.⁽¹⁾

تم تأسيس الوطنية للاتصالات سنة 1999 كجزء من مؤسسة كي بكو (kipco) وهي مجموعة مؤسسات كويتية خاصة برأس مال قدر ب 10 مليار دينار كويتي، إذ أعلنت مؤسسة الوطنية للاتصالات الكويتية التي تمارس نشاطها بالجزائر تحت الاسم التجاري " نجمة " في 2003/12/02 أنها نجحت في عقد تمويل متوسط المدى بقيمة 421 مليون دولار على أن تتم الاستفادة من هذا التمويل لإتمام عمليات إنشاء و توسيع الشبكة في الجزائر

(1) www.qtel.qa consulté le :10/02/2017

وكانت مؤسسة الوطنية للاتصالات في الجزائر كفرع من المؤسسة الكويتية قد فازت برخصة التشغيل الثالث لاستغلال الهاتف النقال في 2003 و أطلقت بذلك رسميا شبكة الاتصال الخاصة بها في 25/04/2004 باستثمار قدره 1 مليار دولار،⁽¹⁾ وغيرت علامتها التجارية لتصبح أوريدو "Ooredoo" ابتداء من 2013/12/31.⁽²⁾

كانت تضم في البداية 700 عامل موزعين على مجموعة من الوكالات يتواجد مقرها الرئيسي بباب الزوار. حرصت المؤسسة على تقديم الأفضل لريائتها منذ البداية فأدخلت نظام "GPRS" مما ساعدها على توسيع نظام التغطية عن باقي المنافسين حيث شملت التغطية كل ولايات الشرق الشمال الغرب وانتقلت تدريجيا إلى الجنوب بدءا بالمدن الأكثر كثافة ففي 15 مارس 2005 وصلت تغطية الشبكة إلى 14 ولاية مع وضع خطة لتغطية 09 ولاية أخرى قبل جوان 2005 و 13 ولاية أخرى قبل نهاية سنة 2005 كما وضعت استراتيجية لتغطية كامل التراب الوطني خلال 04 سنوات.⁽³⁾

2. تطور المؤسسة في السوق الجزائرية:

دخول المؤسسة إلى السوق أعطى دفعا جديدا للمنافسة مما أثر على الحصة السوقية لجازي و موبيليس و الجدول التالي يوضح أهم التطورات التي عرفتتها المؤسسة في السوق الجزائرية .

⁽¹⁾ بوحسان سارة كنزة، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

⁽²⁾ Nedjma historique.

⁽³⁾ فراح خالدي، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

الجدول رقم (4-5): تطور مؤسسة أوريدو في الجزائر

الإجراءات	السنة
2 ديسمبر: الحصول على رخصة الانتشار قدر ب 421 مليون دولار	2003
11 ماي: تقدر قيمة الاستثمار المطبقة ب 1 مليار دولار لمدة 3 سنوات. 20 ماي: تسوق الشركة خدماتها في السوق الجزائري. 29 أوت: تستحوذ على 5.89% من السوق الجزائري. 2 سبتمبر: تغطية المدن الشمالية الكبرى العاصمة و هران ، قسنطينة ، عنابة. 19 أكتوبر: تغطية 7 ولايات. 30 ديسمبر: ربط 380 ربط 3 مراكز بث.	2004
3 جانفي: اتساع الشبكة لتغطي 14 ولاية. 5 جانفي: طرح خدمة ستار puce star. 5 جانفي: طرح بطاقة التعبئة 4x205 مع إمكانية ربح رصيد إضافي. 20 جانفي: إنشاء مركز لتطوير وتعليم إطارات المؤسسة بالجزائر. 5 فيفري: نجمة تحتل 06.25% من السوق. 30 مارس: تغطية 21 ولاية. 30 أفريل: تغطية 28 ولاية. 06 أوت: نجمة نحقق 1 مليون مشترك. 23 نوفمبر: بلوغ 1.5 مليون مشترك. 5 ديسمبر: إطلاع صيغة جديدة من الدفع البعدي خاصة بالشركات. 14 ديسمبر: بيع رخصة جديدة للجيل الثالث من النقال إلى نجمة من طرف الوزارة. 23 ديسمبر: تغطية 48 ولاية. 25 ديسمبر: توفير خدمة الرومبغ لكل زبائننا. 27 ديسمبر: تغطية 65% من السكان. 27 ديسمبر: 1200 محطة ربط. 28 ديسمبر: طرح تقنية الدردشة بواسطة النقال.	2005
26 جانفي: تحويل 6 مليون mms تحميل 45000 لعبة. 06 فيفري: طرح بطاقة التعبئة بقيمة 200 دج. 28 فيفري: تخفيض شريحة ستار إلى 200 دج. 13 مارس: توسيع بطاقة التعبئة لشركة ستار (1500 دج ، 2000 دج).	2006

<p>29 مارس : طرح شريحة جديدة في السوق nedjma la 55.</p> <p>26 أفريل : طرح خدمة e-makl إلى زبائنها.</p> <p>07 ماي : تطبيق مدد الصلاحية غير محدودة بالنسبة إلى نجمة ستار.</p> <p>31 ماي : إبرام إتفاقية للشراكة بين شركة نجمة و شركة سوني إريكسون لتسويق منتجاتهما.</p>	
<p>-إطلاق عرض جيل إنترنت ديما كونكتي.</p> <p>- توفير الهواتف الذكية من نوع "samomny galaxy" و الأول مرة في الجزائر في كل فضاءات نجمة المتواجدة على التردد الوطني للبيع على شبكتها بسعر 72.000 دج.</p> <p>-إطلاق خدمات الجيل الثالث والرابع.</p> <p>-بلغ عدد مشتركى الهاتف النقال 13328689 مشترك.</p>	<p>2007 -</p> <p>2016</p>

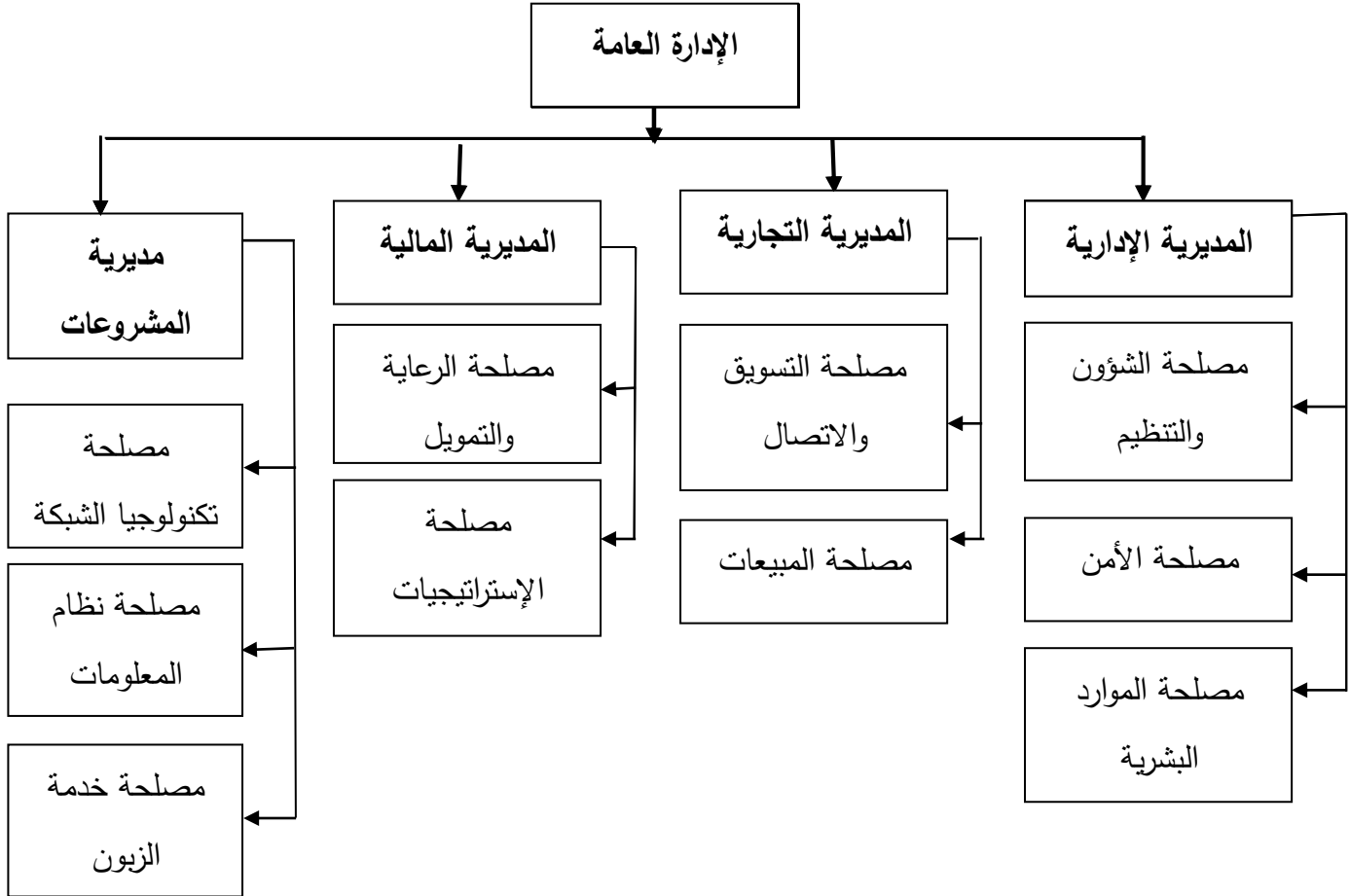
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

- بوحسان سارة كنزة، " الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات الإتصال على تطبيقاته تسيير الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و " nedjma" قسنطينة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 143-144 .
- فراح خالدي : " دور نظم المعلومات التسويقية في إتخاذ القرارات التسويقية دراسة حالة : مؤسسات الإتصال في الجزائر (موبيليس ، جازي ، نجمة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2014، ص: 144.
- مصلحة سلطة الضبط للإتصالات السلكية واللاسلكية (ARPT).

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو

الشكل رقم (4-4) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة أوريدو



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

تتكون مؤسسة أوريدو من المديرية التالية: (1)

✓ **الإدارة العامة** : هي الإدارة العليا التي تفرض وتسن القوانين وهي المسؤولة عن تطورات الشركة وكل المتغيرات؛

✓ **المديرية الإدارية**: هي التي تتعلق بكافة المشاكل الإدارية و الشؤون الخاصة بالإدارة و تتكون من:

- مصلحة شؤون التنظيم : هي المصلحة التي تهتم بالشؤون الداخلية للشركة و التنظيم الداخلي و الخارجي للشركة وكل ما يتعلق بالإدارة؛

(1) بوحسان سارة كتنزة، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 145- 146.

- مصلحة الأمن : هي المصلحة التي تتكفل بالأمن داخل الشركة؛
- مصلحة الموارد البشرية : هي المصالح التي تتعلق بالعمل واحتياجاتهم وتوظيف العمال ؛
- ✓ **المديرية التجارية** : هي المديرية التي تتكفل بكل المعاملات التجارية وما يتعلق بالخدمات وتتكون من :
 - مصلحة التسويق و الاتصال : وهي المصلحة المسؤولة عن تسويق الخدمات ومراجعتها و تطوير الخدمات وهي المسؤولة عن الاتصال داخل المؤسسة وإعلام الزبون بالخدمات الجديدة وترويجها؛
 - مصلحة المبيعات : هي التي تتكفل بكافة مبيعات المؤسسة وكل ما هو معروض للخدمة؛
 - ✓ **المديرية المالية** : هي المديرية المتخصصة بكل المشاريع التنموية و تمويل الاستثمارات وتتكون من :
 - مصلحة الرعاية والتمويل : هي المصلحة التي تقوم بتمويل المشاريع و ترويج الاستثمارات الخاصة بالمؤسسة؛
 - مصلحة الاستراتيجيات : هي التي تتكفل بالاستراتيجيات المطبقة من طرف المؤسسة وعملية تغييرها حسب متطلبات السوق؛
 - ✓ **مديرية المشروعات** : وهي المديرية الخاصة بكل المشروعات الخاصة بالاستثمار للمؤسسة وتتكون من :
 - مصلحة تكنولوجيا الشبكة : هي المصلحة التي تتكفل بتكنولوجيا الشبكة وتحديد كل المشاكل؛
 - مصلحة نظام المعلومات : هي تتكفل بنقل وتوريد إرسال المعلومات من و إلى المؤسسة؛
 - مصلحة خدمة الزبون : هي التي تخص الزبون وتحل مشاكله ومراعاة كل مشكل للزبون.

المبحث الثالث : خصائص البيئة التنافسية لشركات الاتصالات في الجزائر

توجد شركات الاتصالات في الجزائر على قلتها في بيئة عامة تحمل لها الكثير من الفرص التسويقية إضافة إلى ذلك فهي تشكل لها مصدرا من التهديدات والمخاطر فقطاع الاتصالات يشهد نموا متزايدا وسريعا وذلك نظرا لتطور خدمات قطاع الهاتف النقال خاصة بعد الإصلاحات التي مسته والتي كان لها بالغ الأثر في الانفتاح على المنافسة وبالتالي تحسين تنافسية القطاع وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى متغيرات بيئتها العاملة إضافة إلى معرفة ضغط مختلف القوى التنافسية عليها لتحديد مدى ملاءمة بيئتها من الناحية الاستراتيجية وأخيرا المركز التنافسي لشركات الاتصالات.

المطلب الأول : خصائص البيئة العامة في الجزائر

تعمل شركات الاتصالات في بيئة عامة تحمل لها الكثير من الفرص وفي الوقت نفسه تشكل مصدرا للعديد من التهديدات والضغوطات، وستتعرف من خلال هذا المطلب على خصائص البيئة العامة لشركات الاتصالات في الجزائر.

1. البيئة العامة لشركات الاتصالات في الجزائر: تتمثل الخطوط العريضة للبيئة العامة الجزائرية في:

أ- البيئة الاقتصادية : الجزائر بلد نفطي بالدرجة الأولى أغلب صادراته عبارة عن محروقات أما وارداته فهي السلع الغذائية والدواء ومختلف المواد المصنعة. تعرف الجزائر معدلات نمو معتبرة ناتجة عن نمو قطاع النفط بالدرجة الأولى، بالنظر إلى مؤشرات تنافسيتها نجدها تحتل مراتب متأخرة في أهم دعائمها، ماعدا مؤشرات الاقتصاد الكلي التي تعرف تحسنا كبيرا في ميزان المدفوعات بالتحديد . تفتقر لأعم مقومات البنية التحتية ومعدلات تضخم متزايدة كما تتميز بثقل الإجراءات البيروقراطية وصعوبات البدء في أعمال الانتشار وهي عوامل ساهمت في عرقلة الاستثمار المحلي والأجنبي.⁽¹⁾

(1) رقية بوحيزر، مرجع سبق ذكره، ص:340.

والجدول الآتي يعرض بعض المؤشرات الاقتصادية عن الجزائر خلال الفترة (2010-2016):

الجدول رقم (4-6) : بعض المؤشرات الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (2010-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	البيان
166	208	211	209	209	200	161.21	الناتج المحلي الإجمالي الإسمي (مليار دولار)
3.5	3.8	3.8	2.8	3.3	2.4	3.3	معدل النمو السنوي للناتج الحقيقي %
41.2	40	39.5	38.3	37.4	36.7	35.9	عدد السكان (مليون نسمة)
109.66	100.46	80.56	79.4	77.55	72.85	74.9	متوسط سعر الصرف بالدولار بالدينار
6.40	4.80	2.90	3.30	8.89	4.52	3.9	معدل التضخم السنوي %
3966	4318	5496	5492.12	5583.62	5447.4	4473.5	نصيب الفرد من الناتج الإسمي بالدولار

المصدر : إحصائيات صندوق النقد الدولي وبنك الجزائر خلال الفترة (2010-2016).

ب- البيئة الإجتماعية : أهم ما يميز هذه البيئة ما يلي :

- ارتفاع عدد سكان الجزائر من سنة لأخرى حسب إحصائيات الجدول السابق؛
- أغلب سكان الجزائر مسلمين ولا توجد أرقام وبيانات رسمية ودقيقة عن نسبة غير المسلمين؛
- انخفاض دخل الفرد الجزائري؛
- ارتفاع معدلات البطالة.

ج- البيئة السياسية و القانونية : أهم ما يميز هذه البيئة ما يلي :

- الاستقرار السياسي والأمني للجزائر؛

- وجود هيئة حكومية متخصصة تتمثل في سلطة الضبط البريد والمواصلات السلكيات واللاسلكية تعمل على ضبط وتنظيم قطاع ورقابة الاتصالات عموما في إطار قانوني وتشريعي؛
- حريات الاستثمار التي نص عليها صراحة في الفقرة الثانية المادة 1 من القانون (2000/03) حيث جاء في نصها أن " هدف هذا القانون تطوير وتقديم خدمات اتصال ذات نوعية في ظروف موضوعية، شفافة وبدون تمييز، في مناخ تنافسي"⁽¹⁾ وبالتالي سمحت البيئة القانونية بتكريس حقيقي لمبدأ المنافسة بين متعاملي الهاتف في الجزائر؛

عموما يمكن القول أن البيئة العامة في الجزائر ملائمة لتطوير واستغلال وتسيير الشبكات والتجهيزات بقطاع الهاتف النقال ، وحماية كل مؤسسة اقتصادية من الممارسات غير النزيهة والمقيدة للمنافسة.

المطلب الثاني : نموذج القوى الخمس لشركات الاتصالات في الجزائر

من أشهر الدراسات التي اهتمت بالبيئة التنافسية للمؤسسة ما يسمى بنموذج القوى الخمس لبورتر، حيث جمع القوى التي تؤثر في صناعتها، حيث كل قوة من هذه القوى يمكن أن تشكل فرصة أو تهديدا للمؤسسة في بيئتها التنافسية، وسنحاول من خلال هذا المطلب اسقاط هذا النموذج على قطاع الاتصالات في الجزائر.

1. أهمية نموذج القوى الخمس تحليل تنافسية القطاع:

يعتبر نموذج القوى الخمس لبورتر محاولة لتصنيف هام للقطاعات فهو يقدم إطار دراسة بنية القطاع من حيث القوى التنافسية التي تؤثر على هذا القطاع فمن البداية قام (Porter) بالعمل على القوى التنافسية في الأسواق، فأول مقال له في مجلة إدارة الأعمال " Harvard " بعنوان " كيف تشكل القوى التنافسية الاستراتيجية " الذي تم نشره سنة (1979)، فبورتر قدم حججه بأن التنافس لا يكون فقط مع متنافسين في السوق أو في القطاع ولكن هو أبعد من ذلك. فهو قدم نموذجا يوضح كل القوى التي من شأنها خلق ضغط على الأسعار والتكاليف ونسبة الاستثمار واستراتيجيات ضرورية أخرى في التنافس في القطاع. إن النموذج يعتبر أداة قوية لتحليل قطاعات عديدة في عدة أماكن فهو يقدم بعض التغيرات فيما يخص المنتج والخدمات وأثر المكونات الأساسية " العناصر التي تحدد أهمية كل قوة ". إن الخطوة الأهم في إنجاز هذا التحليل الخاص بتنافسية القطاع هو تحديد حدود كل قطاع بصفة دقيقة، فحدود القطاع تتكون من بعدين أوليين : أولا بعد المنتج أو الخدمات والبعد الثاني يكمن في الهدف الجغرافي. وما دام تحديد حدود القطاع لديه أثر مباشر على تحليل بنية

⁽¹⁾ القانون 200 - 03 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

القطاع فهي أيضا تنتج وتتسبب في الأخطاء الاستراتيجية كونها تحلليا عمليا في حد ذاتها وهي تشكل أساس الاستراتيجية التنافسية.⁽¹⁾ وباستعمال هذا النموذج لتحليل قطاع الاتصالات يساعدنا في تحديد وتشكيل البنية التنافسية لهذا القطاع في الجزائر إذ إنه يسمح بتحديد الضغط الذي يمارسه قوى التنافس الخمس على مردودية القطاع.

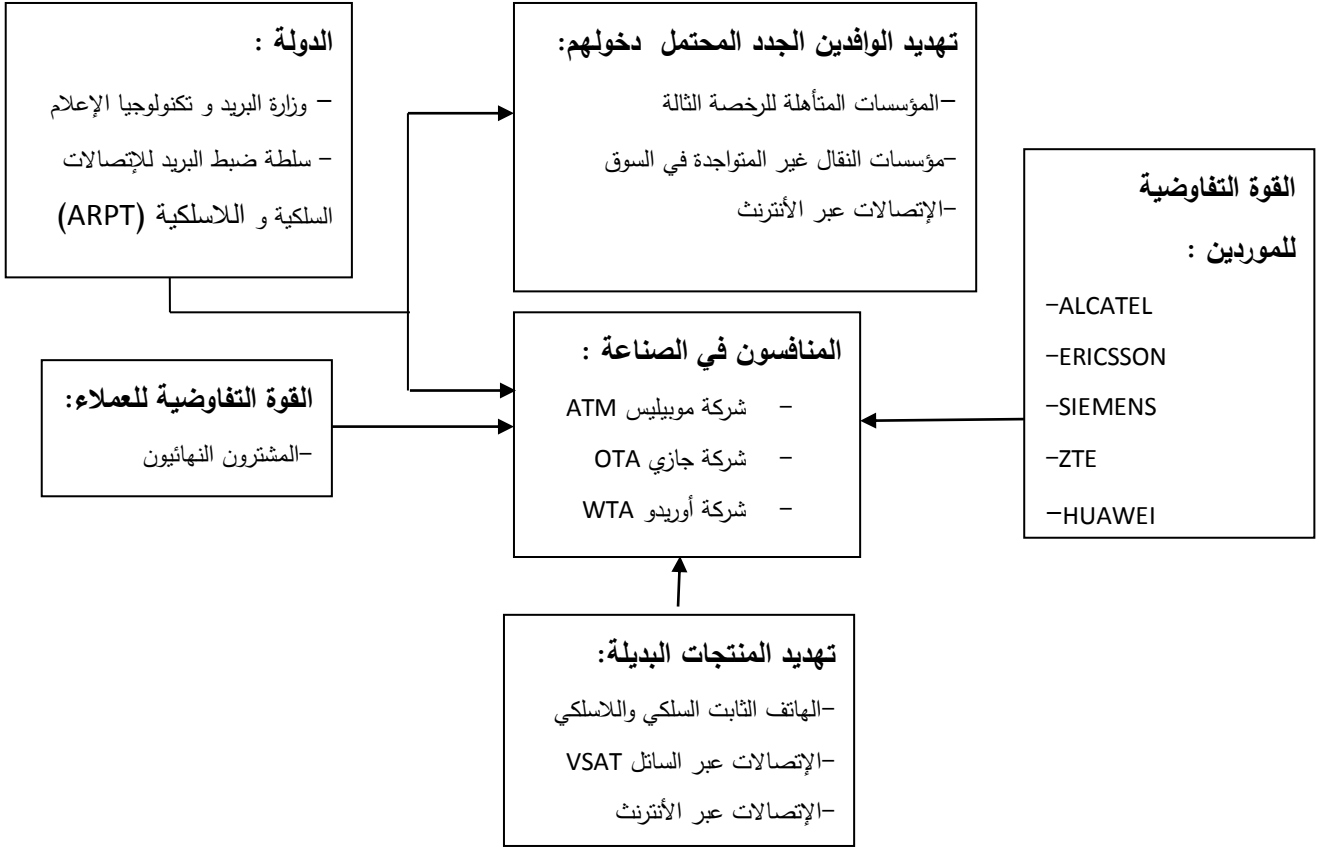
2. نموذج (Porter) القوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

يعد نموذج (Porter) أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية وتنافسية الصناعة في قطاع الهاتف النقال، وذلك من خلال تحديد الضغوط التي تمارسها القوى التنافسية على مردودية هذا القطاع.

⁽¹⁾ Rajasekar , J and Al Raae, M ; « An analysis of the Telecommunication Industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's Competitive Strategy Model », **Competitiveness Review : An international Business Journal**, Vol (23), No (03), 2013, PP : 239-240.

الشكل التالي يوضح اسقاط نموذج (Porter) على قطاع خدمات الهاتف النقال والقوى التنافسية التي تؤثر على القطاع:

الشكل رقم (4-5): نموذج (Porter) للقوى الخمس في قطاع خدمة الهاتف النقال



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على :

-عادل بوعافية، " هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة 2001 -2009"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 195.

-سعاد قوفي: " الملاح التنظيمية والإستراتيجيات التنافسية لمعاملتي صناعة الهاتف النقال الجزائري"، مداخلة ضمن المتلقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 10-9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص : 04.

بالنظر إلى الشكل رقم (4-5) يمكن تحليل نموذج (Porter) للقوى التنافسية الخمس من خلال ما يلي:

1. المنافسون في الصناعة :

إن قوة المنافسة هي عبارة عن الجهود التي يبذلها الفاعلون في القطاع أو المنافسون الحاليون الموجودون من أجل تحسين وتطوير حصتهم السوقية، عائداتهم، فوائدهم وكذلك صورتهم. إن المنافسة الكبيرة تحدد الفائدة في القطاع. في قطاع الاتصالات كل مظاهر المنافسة بما فيها تخفيض الأسعار، وإدخال منتجات جديدة، وتحسين الخدمات وحملات الإشهار كلها تلعب دورا أساسيا. وحسب (Porter) فإن درجة المنافسة مرتبطة بشدة المنافسة وأسسها.

أما بالنسبة لشدة المنافسة في قطاع الهاتف النقال يلاحظ من انفتاح القطاع على المنافسة لموجب القانون (2000-03) بقيت كثافة الأخيرة منخفضة، حيث إن القطاع يضم ثلاث متعاملين فقط مما يدل على أن شكل المنافسة في السوق الجزائري هي منافسات القلة.

وتحليل التنافس في سوق الاتصالات في الجزائر يمكن تلخيصه فيما يلي :

أ- **تركيز وحجم وقوة المنافسين** : إن عدد المنافسين مهم بحيث أن كل المنافسين يحصلون على نفس الحصة، وبالنسبة إلى الحجم فإنه يعني حجم الشبكة والتغطية، فبعض ممولو خدمة الاتصالات يحددون التغطية ومن ثم يكون لديهم تأثير أقل وحصة سوقية أقل. إن القوة المالية للفاعلين في القطاع تعطي مؤشرا هاما لقوتهم ومن ثم قدرتهم على الضغط على منافسيهم، وتلعب سلطات الضبط الحكومية دورا في تحديد تركيز المنافسين في القطاع، وبما أن هناك ثلاث شبكات فقط في سوق الاتصالات، فهذا يعني أن تركيز المتعاملين في الخدمة منخفضة وينتج عنه ضعف الضغط التنافسي؛

ت- **درجة نمو الصناعة** : مازال قطاع الهاتف النقال في الجزائر يشهد نموا سريعا الذي يعكسه التطور السريع في عدد المشتركين، كما أن رقم الأعمال المحقق في القطاع حقق هو الآخر قفزة نوعية، والجدول التالي يوضح تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت:

الجدول رقم (4-7): تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر

الوحدة . مليار دج

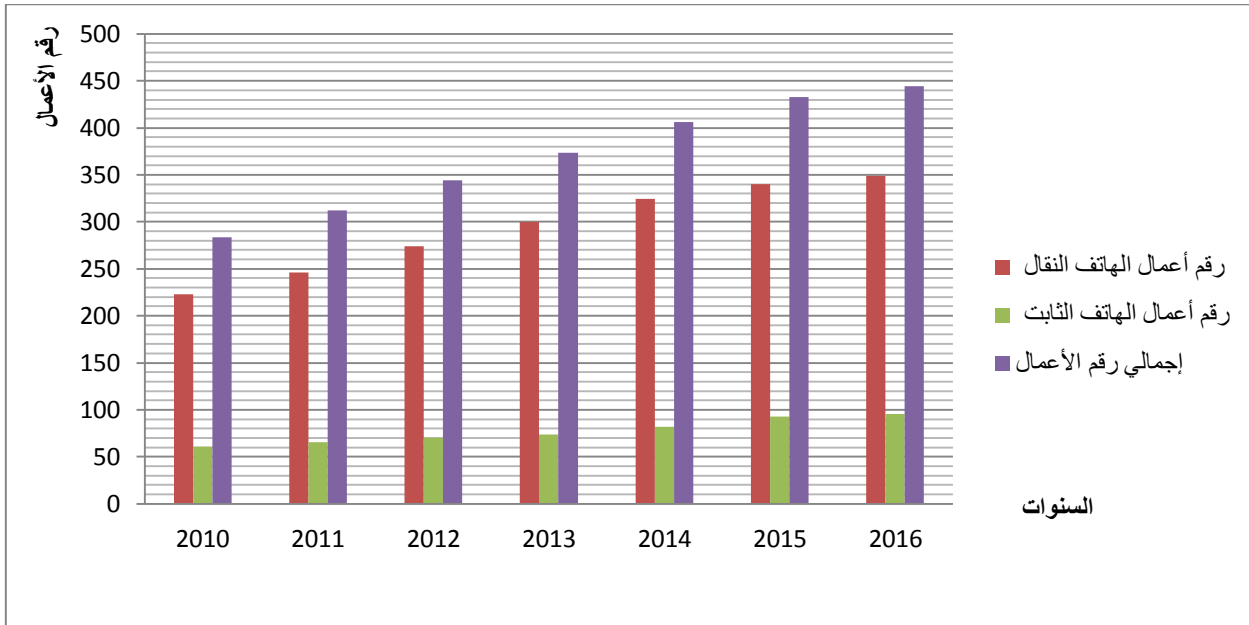
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رقم أعمال الهاتف النقال	222.58	246.1	274.3	299.8	324.3	340	349
رقم أعمال الهاتف الثابت	61	65.8	70	73.4	81.7	93	95.5
إجمالي رقم الأعمال	283.58	311.9	344.3	373.2	406	433	444.5

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على:

- الموقع الإلكتروني: www.arpt.dz تاريخ الإطلاع عليه: 2017/11/25.

ولسهولة ملاحظة التغيرات الحاصلة في الجدول أعلاه ، فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية:

الشكل رقم (4-6): تطور رقم أعمال قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الجدول رقم (4-7).

من الجدول رقم (4-7) الذي يوضح تطور رقم الأعمال في قطاع الهاتف النقال والهاتف الثابت، وانطلاقاً من الشكل البياني يمكن ملاحظة التالي:

✓ بالنسبة لرقم أعمال الهاتف الثابت نجد أنه شهد نمواً سريعاً (من سنة 2010 إلى سنة 2016)، فأعلى رقم أعمال حققه الهاتف الثابت كان سنة 2016 بـ (95.5) مليار دج؛

✓ أما رقم أعمال الهاتف النقال فقد شهد نمواً مذهلاً وسريعاً وهو ما يعكس التطور السريع لهذا القطاع، فقد انتقل رقم الأعمال من (222.58) مليار دج سنة (2010) إلى (349) مليار دج سنة (2016) ويعود سبب النمو في رقم الأعمال للهاتف النقال إلى التميز والجودة في الخدمات المقدمة من طرف متعاملي الهاتف النقال، إضافة إلى التغيير الحاصل في الأنماط الاستهلاكية للمجتمع الجزائري الذي أصبح يفضل الهاتف النقال على الهاتف الثابت نظراً لمزاياه المختلفة.

ج- التنافس في الأسعار : في قطاع الاتصالات كل المنتجات والخدمات المعروضة متشابهة مما يجعل التنافس في الأسعار كبيراً إلا أن القوانين غالباً ما تحدد الأسعار التنافسية والدرجة التي يريد المتنافسون الخوض فيها، فتحدد الأسعار تعتمد على طبيعة السوق إن كان محتكراً أو منافساً جزئياً أو كلياً حيث ينشط متعاملي النقال في محيط تنافسي ما حتم عليهم إطلاق تشكيلة متنوعة من العروض والخدمات التي تحاول من خلالها تحقيق رضا وولاء الزبون والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة؛

د- التنافس في أبعاد أخرى غير الأسعار: تتوفر المنافسة في قطاع الاتصالات على خصائص المنتج والخدمات، والخدمات الإضافية والعلامة أو الصورة، وهذا يمكن فحصه عن طريق تحليل استراتيجيات التمايز والأهداف الخاصة بمتعاملي الهاتف النقال إضافة إلى بعض الإجراءات التي من شأنها أن تقيم مدى التنافس في قطاع الاتصالات.

2. القوة التفاوضية للموردين (المجهزون):

يسعى المتنافسون في قطاع الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات الخاصة بالشبكات والوسائل التي تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات والعروض لزيائهم واكتسابهم ميزة تنافسية تمكنهم من السيطرة والتحكم على القطاع، ومن أهم مجهزي قطاع خدمة النقال في الجزائر ما يلي: ⁽¹⁾

⁽¹⁾ عادل بوعافية ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 199-250.

- **المجهاز الفرنسي (Alcatel):** تقوم هذه المؤسسة بتقديم الحلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح لمعاملين من امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صوت ، صورة)، حيث تتواجد المؤسسة في 130 دولة كما يتعامل في السوق الجزائري بشكل أساسي مع مؤسسة (OTA)؛

- **المجهاز السويدي (Ericsson):** يعتبر المورد الأكثر انتشارا في الجزائر وبفضله تمكنت مؤسسة (ATM) من تحقيق نجاح ملموس من خلال تحسين جودة تغطيتها الهاتفية، حيث بلغ عدد محطات مؤسسة (AT) سنة 2004 حوالي 3000 محطة، حيث يمدّها الجهاز السويدي بالتجهيزات التكنولوجية المتطور والخاصة بالاتصالات. تتعامل مؤسسة (Ericsson) في مجال نقل تكنولوجيا GSM.UMTS.GPRS في أكثر من 140 دولة، أما في السوق الجزائري فهي تتعامل بشكل رئيسي مع مؤسسة (ATM) ومؤسسة (Ooredoo)؛

- **المجهاز الصيني (Huawei):** يعتبر من أكبر موردي العالم بالشبكات الخدمية بتكنولوجيا الاتصالات يمد موبيليس بالمنتجات، الخدمات والحلول الملائمة لحاجاتها، والتي تضمن تزايد في عدد زبائنها على المدى البعدي، وتجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار؛

- **المجهاز الصيني (ZTE):** يسعى بدوره جاهدا للتوسع في السوق الجزائري، وينحصر تعاملها أكثر مع موبيليس .

3. القوة التفاوضية للعملاء :

يلعب سعر ونوعية الخدمات والمنتجات في قطاع الاتصالات دورا هاما في قوة المشتريين، فهي من بين العوامل الأساسية التي تؤثر على قراراتهم خاصة وأن المستهلك الجزائري أصبح يتطلع إلى خدمات أكثر تنوعا تلائم تطور ذوقه وتغير نمط استهلاكه، ومع تطور المنافسة هناك عامل آخر مهم يؤثر في قوة المشتريين هو وفرة المعلومات حول تنوع المنتجات والخدمات الموجودة في السوق الجزائري .

إن تكاليف التحول المنخفضة كذلك ترفع من قوة المشتريين، فالضغط الذي يمارسه المشترون يؤدي إلى تركيبه أسعار تنافسية. ورغم هذا فإنه يمكن القول أن القوة التفاوضية للعملاء (أفراد، مؤسسات) ضعيفة ولا تشكل ضغطا كبيرا على متعاملي الهاتف بشكل عام، ويرجع ذلك للأسباب التالية: ⁽¹⁾

- انخفاض عدد المتعاملين وتركزهم في قطاع خدمة الهاتف النقال مقارنة بعدد المشتريين (العملاء)؛

- التماثل والتقارب الكبير في جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين؛

⁽¹⁾ عادل بوعافية ، مرجع سبق ذكره، ص : 200-201.

- الإنعدام النسبي لبدائل خدمة الهاتف النقال وانخفاض أسعار المكالمات الهاتفية (خدمة النقال)؛
- انخفاض المكالمات الهاتفية (بالنسبة للهاتف النقال) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة العملاء التفاوضية .

4. تهديد المنتجات البديلة:

تشكل البدائل تهديدا حقيقيا عندما تستطيع أن تقدم للمشتري خدمات أحسن وبتكاليف أخفض من خلال التغييرات التي تحسن من قيمة منتجاتها أو خدماتها، ومن أجل تحليل خطر البدائل من المهم النظر إلى عمل الأداء والسعر بين البديل والمنتج، ففي قطاع الاتصالات هناك بدائل تنوب عن منتجات وخدمات قطاع الهاتف النقال تتفاوت من حيث درجة القبول لتحل محلها وذلك تبعا لأهميتها وعددها، ومن أبرز هذه البدائل ما يلي :

أ- **خدمة الهاتف الثابت** : نظرا لتطور الأنماط الاستهلاكية للمجتمع الجزائري فقد تضاعف الإقبال على استعمال الهاتف النقال بشكل كبير مقارنة بالهاتف الثابت وذلك يرجع لعدة أسباب منها: الحركية، الاقتصاد في التكاليف، التطور التكنولوجي.

والجدول التالي يوضح تطور عدد مشتركى خدمة الهاتف النقال مقارنة بعدد مشتركى الهاتف الثابت خلال الفترة (2010 -2016):

الجدول رقم (4-8) : تطور المشتركين في الهواتف النقالة والثابتة خلال الفترة (2010-2016)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
مشتركي الهاتف النقال	32780165	35615926	37527703	39517045	43298174	43390965	47041321
مشتركي الهاتف الثابت	2923	3059	3231	3139	3099	3268	3404
إجمالي المشتركين	32783088	35618985	37530934	39520184	43301273	43394233	47044725

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على:

- الموقع الإلكتروني: www.arpt.dz تاريخ الإطلاع عليه: 2017/11/07.
- الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz تاريخ الإطلاع عليه: 2017/11/07.

المطلب الثالث: المركز التنافسي لشركات الاتصالات في الجزائر:

سنبين من خلال هذا المطلب المركز التنافسي لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال الاعتماد على مؤشر الحصة السوقية الإجمالية لكل شركة.

- الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر:

$$100 \times \frac{\text{الحصة السوقية في فترة زمنية معينة}}{\text{إجمالية الحصة السوقية في نفس الفترة}} = \text{الحصة السوقية الإجمالية}$$

الجدول التالي يبيّن عدد مشترك كل متعامل نقال في الجزائر خلال الفترة (2010 - 2016):

الجدول رقم (4-9): عدد مشترك المتعاملين الثلاث في الجزائر خلال فترة (2010 - 2016)

عدد المشتركين الإجمالي	عدد مشترك متعاملي قطاع الاتصالات			السنوات
	أوريدو	جيزي	موبليس	
32780165	8245998	15087393	9446774	2010
35615926	8504779	16595233	10515914	2011
37527703	9059150	17845669	10622884	2012
39517045	9491423	17574249	12451373	2013
43298174	11663731	18612148	13022295	2014
43390965	12298360	17005165	14087440	2015
47041321	13328689	16367886	17344746	2016

Source : www.arpt.dz . Consulté le 10/10/2017

في حين الجدول التالي يبين تطور الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث في الجزائر خلال الفترة (2010-2016):

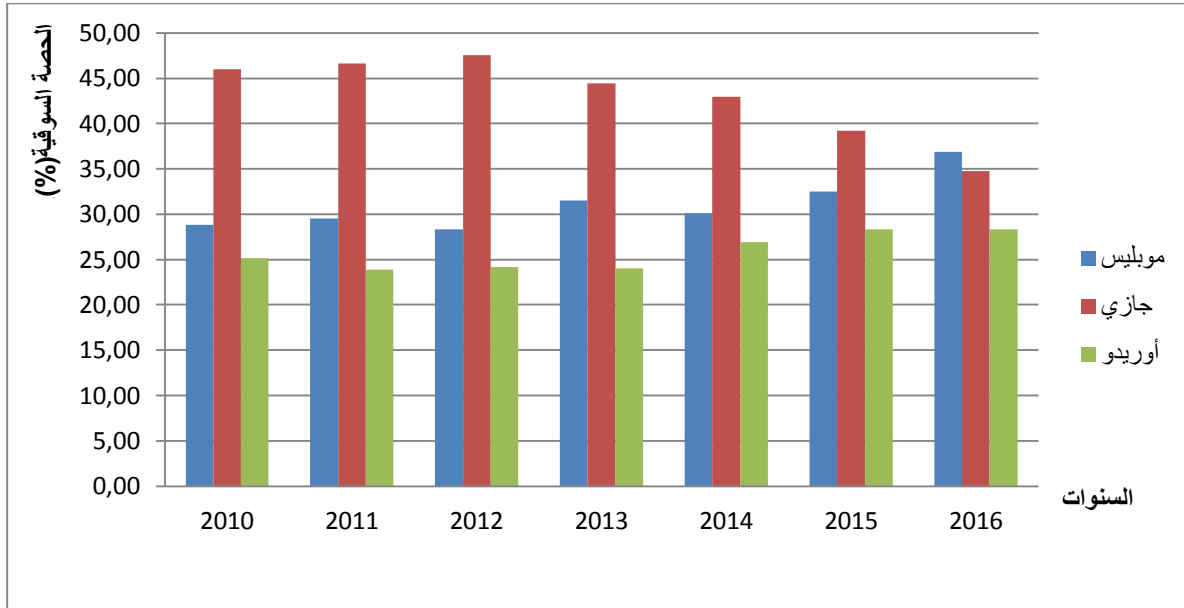
الجدول رقم (4-10): تطور نسبة الحصة السوقية للمتعاملين الثلاث في الجزائر خلال فترة (2010-2016)

الحصة السوقية للمتعاملي قطاع الاتصالات			السنوات
أوريدو	جيزي	موبليس	
%25,16	%46,03	%28,82	2010
%23,88	%46,59	%29,53	2011
%24,14	%47,55	%28,31	2012
%24,02	%44,47	%31,51	2013
%26,94	%42,99	%30,08	2014
%28,34	%39,19	%32,47	2015
%28,33	%34,79	%36,87	2016

لمصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (4-9).

ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات في الحصة السوقية لشركات قطاع الاتصالات في الجزائر فإنه يمكن الاستعانة بالتمثيل البياني بواسطة الأعمدة البيانية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-7): تطور نسبة الحصص السوقية للمتعاملين الثلاثة في الجزائر خلال الفترة (2010-2016)



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (4-10).

بالنظر الى الجدول والشكل السابقين، يمكن الخروج بالملاحظات التالية:

- ✓ أكبر حصة سوقية تعود لشركة موبيليس ب(36.87%) ثم تأتي شركتي جيزي وأريدو بنسب (34.79%) و(28.33%) على التوالي في سنة 2016؛
- ✓ تذبذب الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال خلال الفترة (2010 - 2016).

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل دراسة وتحليل صناعة الاتصالات في الجزائر، حيث تناولنا في البداية واقع القطاع في الجزائر من خلال إعطاء لمحة تاريخية حول تطور القطاع أهم الجوانب المرتبطة به، كما تناولنا مكونات سوق الهاتف النقال من خلال التعريف بمعاملي الهاتف النقال، بالإضافة إلى تحليل البنية التنافسية والمركز التنافسي لشركات الاتصالات في الجزائر، وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن نموذج القوى الخمس التنافسية لبورتر يساعد في تحديد البنية التنافسية في قطاع الاتصالات وطبيعة الضغوطات التنافسية في القطاع التي تولدها كل قوة والحجم الكلي للمنافسة، وتعد هذه الخطوات التحليلية لقطاع الاتصالات مهمة لأن المديرين لا يستطيعون أن يبتكروا استراتيجيات تنافسية ناجحة من دون فهم خاصية التنافس الصناعي، وهو ما يقودنا في الفصل الموالي للتعرف على الاستراتيجيات التنافسية المتبعة في القطاع وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية بالدراسة والتحليل لمتغيري الدراسة الاستراتيجية التنافسية "و" الأداء الاستراتيجي"، والتطرق إلى العلاقة بينهما في الفصول النظرية، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين السابقين على أرض الواقع، وذلك بالمديريات العامة لشركات الاتصالات في الجزائر العاصمة. وسنتناول إلى كل ذلك من خلال دراسة المباحث الثلاثة التالية:

✓ المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

✓ المبحث الثاني: جودة أداة الدراسة.

✓ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

إن اسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة المديرية العامة لشركات الاتصالات، ويتطلب كخطوة أولى بيان منهجية واضحة تحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجري من خلالها الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج ذات مصداقية عالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

عملت الدراسة على اختيار قطاع الاتصالات ميدانا للدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بالمديرية العامة لشركات الاتصالات في الجزائر العاصمة والمكونة من ثلاث شركات هي (موبليس، جيزي، أوريدو)، ونظر المحدودية عدد عناصر مجتمع الدراسة فقد استخدم الباحث المسح الشامل.

تألفت وحدة المعاينة من المدراء العاملين ونوابهم، ورؤساء المديرية ونوابهم ورؤساء المصالح ونوابهم (حسب تقسيمات وتسميات الهيكل التنظيمي لكل شركة)، حيث قام الباحث بتوزيع (72) استبانة على الشركات الثلاث خلال الثلاثي الأول من سنة 2015، وقد استرد (60) استبانة منها (09) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي يكون عدد الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي هي (51) استبانة وهي تشكل ما نسبته (70.83%) من مجموع الاستبانة الموزعة والجدول التالي يوضح عدد الاستبانة الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في الشركات الثلاثة.

جدول رقم (5-1): الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي في

المديرية العامة للشركات الثلاث

المديرية العامة للشركات المختارة		الاستبانة الموزعة		الاستبانة المستردة		الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
موبليس	22	30.56%	17	23.61%	17	23.61%	17
جازي	26	36.11%	22	30.56%	17	23.61%	17
أوريدو	24	33.33%	21	29.16%	17	23.61%	17
المؤشر الكلي	72	100%	60	83.33%	51	70.83%	51

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مصادر عدة بقصد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة وتمثلت في:

1- المصادر الأولية: تم الاعتماد على استبانة من تصميم الباحث قام بتطويرها بالاعتماد على عدد من استبانات الدراسات السابقة، وقد حكمت الاستبانة من قبل عدد من المختصين في هذا المجال لغرض الحصول على المعلومات الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة (انظر الملحق رقم 1). وقد غطت أداة الدراسة الجوانب الآتية :

- الجزء الأول (معلومات عامة): تضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛

- الجزء الثاني (أداة قياس الاستراتيجية التنافسية) : تضمن مقياس الاستراتيجية التنافسية موزع على ثلاثة

أبعاد هي: استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز، تقيسها (23) عبارة، ويبين الجدول

(2-5) توزيع عبارات مقياس الاستراتيجية التنافسية:

جدول رقم (5-2): توزيع عبارات مقياس الاستراتيجية التنافسية

رقم العبارة	البُعد
من 1 إلى 10	استراتيجية قيادة التكلفة
من 11 إلى 16	استراتيجية التمايز
من 17 إلى 23	استراتيجية التركيز

المصدر: من إعداد الباحث.

- الجزء الثالث (أداة قياس الأداء الاستراتيجي): تضمن مقياس الأداء الاستراتيجي موزع على خمسة أبعاد هي:

المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور الاجتماعي، تقيسها

(33) عبارة، ويبين الجدول (3-5) توزيع عبارات مقياس الأداء الاستراتيجي:

جدول رقم(5-3): توزيع عبارات مقياس الأداء الاستراتيجي

رقم العبارة	البُعد
من 24 إلى 29	المنظور المالي
من 30 إلى 36	منظور الزبائن
من 37 إلى 44	منظور العمليات الداخلية
من 45 إلى 49	منظور التعلم والنمو
من 50 إلى 56	المنظور الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث.

2- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في جمع البيانات الثانوية اللازمة للدراسة على:

- أ. الكتب والدوريات التي تناولت الموضوع محل الدراسة وذلك من أجل تكوين فكرة واضحة عن مفاهيم والمعطيات النظرية والميدانية لتحديد الخلفية النظرية الكاملة لدراسة؛
- ب. النشرات والاحصائيات التي تصدر عن الجهات الرسمية مثل تلك الصادرة عن سلطة الضبط (ARPT) حول القطاع أو المنشورات والوثائق الصادرة عن المؤسسات محل الدراسة التي تتعلق بقطاع الاتصالات ومتعملي الهاتف النقال في الجزائر؛
- ج- استخدم الباحث الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت) للحصول على المعلومات الضرورية لإجراء الدراسة.

المطلب الثالث: قياس متغيرات الدراسة

تم قياس متغيرات الدراسة كالتالي:

1- قياس متغير الاستراتيجية التنافسية:

بين (Parnell, 2002) ⁽¹⁾ أن تصنيفات كل من (Miles and Snow, 1978) ⁽²⁾ و (Porter;1980) ⁽³⁾ للاستراتيجيات التنافسية هي الشائعة والأكثر اختياراً من قبل الباحثين، وقد أكد

(1) Parnell, J.A. « Competitive strategy research :Current challenges and new directions » ; **Journal of Management research** , Vol (2) , No(1), 2002 , pp :1-12.

(2) Miles, R.E and Snow, C.C, « **Organizational Strategy: Structure and Process** », Stanford university press, California, 1978.

(3) Porter, E.M, « **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**», The Free Press, Now York, 1980.

ذلك (Vijande et al, 2005) ⁽¹⁾ بأنها من أكثر التصنيفات استخداماً في دراسة السلوك التنافسي للمجموعات الاستراتيجية.

وقد حاول (Parnell, 2002) إيجاد أساس نظري مشترك يجمع بين التصنيفين السابقين، وبين أن استراتيجية التمايز (Differentiation) والمنقبون (Prospectors) تركز على المبادرة وخاصة التجديد، بينما استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership) والمدافعون (Defenders) أكثر تفاعلاً مع ما يحدث وتتركز على التكاليف المنخفضة واتفق معه (Mayfield et al, 2007) ⁽²⁾ على نفس المنهجية وحاول أيضاً إيجاد أساس مشترك بين التصنيفين فقد كشف بالنسبة لتصنيف (Miles and Snow) عن أن المنقبين هم أكثر تحملاً للمخاطر والتوجيه بالتحديد يليهم المحللون، ثم المدافعون، أما المستجيبون فهم متجنبون للمخاطرة والتجديد، وأوضح أن استراتيجية التمايز لبورتر (Porter) يمكن أن تقارن مع المنقبين (Prospector Strategy) وقيادة التكلفة (Cost Leadership) يمكن أن تقارن بالمدافعين وأكد (Coulter, 2008) ⁽³⁾ أن تصنيف (Porter) هو الأكثر استخداماً نظراً لاعتماده على دراسة العلاقة بين متغيرين: الميزة التنافسية وتقسيم السوق، بما يجعل أساس المقارنة أوضح ومحدد ويسهل قياسه، من جانب آخر معظم التصنيفات الأخرى للاستراتيجيات التنافسية منبثقة عنها.

وبناء عليه يستخدم الباحث تصنيف (Porter) للاستراتيجيات التنافسية في ثلاث استراتيجيات هي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز. وقد استخدم مقياس ليكرت (likert) الخماسي (5: موافق بشدة، 1: غير موافق بشدة).

2- قياس متغير الأداء الاستراتيجي:

تم قياس الأداء الاستراتيجي من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton, 1992) ⁽⁴⁾ الذي يشمل على أربعة منظورات هي: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعليم والنمو مع إضافة البعد الخامس وهو البعد الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية) بناء على الأدب

(1) Vijande, M, P et al , « Effect of market orientation on business strategic behaviour», **Journal of Strategic Management**, Vol (13)(march), 2005, pp: 17- 41.

(2) Mayfield, M et al , « The relationship of Generic strategy typing and Organizational longevity: a preliminary analysis », **Competiveness Review**, January 2007.

(3) Coulter, M, « **Strategic Management in action** », 4th ed, Prence Hall, 2008.

(4) Kaplan, R,S and Norton, D,P « The Balanced Scorecard: measures that drive performance», **Harvard Business Review**, January- february, 1992.

النظري وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد استخدم مقياس ليكرت (likert) الخماسي (5: موافق بشدة، 1: غير موافق بشدة).

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، واتباع من خلاله الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 . مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات. واستُخدمت كذلك لتحليل إجابات الباحثين عن الفقرات الواردة في استبانة الدراسة بناء على الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة؛
- 2 . معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha): لاختبار ثبات أداة الدراسة؛
- 3 . تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لاختبار أثر الاستراتيجية التنافسية في أبعاد الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور الاجتماعي)، والمتمثلة في الفرضية الرئيسية الأولى؛
- 4 . التحليل الهرمي التفاعلي (Hierarchical Interaction Regression): لاختبار أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي باختلاف الخصائص الوظيفية للباحثين، والمتمثلة في الفرضية الرئيسية الثانية؛
- 5 . اختبار تحليل العوامل (Principal components Factor Analysis): لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة؛
6. اختبار شيفية (Scheffee): لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية. ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونه في أية فئة، فيتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى $5-1=4$ ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات: $0.80=5/4$ وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح الفئة الأولى 1-1.80 وهكذا لبقية الفئات فيكون عندنا درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي وفق مقياس (Likert) الخماسي كالتالي:

الجدول رقم (5-4): درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

قيم المتوسط الحسابي	مقياس (Likert)	درجة التقدير
1.80-1	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
2.60-1.81	غير موافق	منخفضة
3.40-2.61	محايد	متوسطة
4.20-3.41	موافق	مرتفعة
5.0-4.21	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية وذلك حتى نتأكد من أن الأداة التي بنيناها لقياس مفهوم معين تقيس المتغير فعلا، وأنا في الواقع قمنا بقياس المتغير الذي نود قياسه، وفيما يلي سيتم التعرف على مفهومي الصدق والثبات وطرق قياسهما، كما سيتم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الحالية.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وطرق قياسه

يقصد بصدق أداة الدراسة: " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها."⁽¹⁾ كيف نتأكد بدرجة معقولة عند أداء القياس أننا نقيس المفهوم الذي خططنا لقياسه، وأنا لا نقيس شيئا آخر؟ والإجابة أنه يمكننا الحصول على هذا التأكيد عن طريق استخدام مجموعة من اختبارات الصلاحية (الصدق) (Validity).

وبكلمات أخرى، فإن الصلاحية تهتم بالتأكد من أننا نقيس المفهوم الصحيح أي أنها تعبر عن مدى جودة المقياس الذي تمت تنميته لقياس مفهوم معين.

وهناك عدة مقاييس للصلاحية (الصدق) (Validity) يمكن استخدامها لقياس جودة المقياس، وقد

⁽¹⁾ عبيدات وآخرون ، " البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه " بدون طبعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1998، ص : 172.

استخدم الكتاب والمؤلفون عددا من التعبيرات للإشارة إلى هذه الاختبارات. ومن الممكن ولهدف التوضيح تقسيم هذه الاختبارات إلى ثلاث مجموعات هي: (1)

1- صلاحية المحتوى (Content Validity): يحاول هذا النوع من الصلاحية، التأكد من أن المقياس قد تضمن عددا كافيا ومثلا من الأسئلة التي تقيس المفهوم وكلما كانت أسئلة المقياس ممثلة لمجال المفهوم كلما زادت صلاحية المحتوى، وتعبير آخر فإن صلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد أبعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه.

ومن الممكن استخدام مجموعة من المحكمين- الخبراء والمتخصصين- للتعرف على صلاحية محتوى المقياس، ويعتبر البعض صلاحية الاسم (Face Validity) حد أدنى يوضح صلاحية أو يشير إلى صلاحية المحتوى، وتشير صلاحية الاسم إلى أنه يبدو من حيث المظهر، أن الأسئلة عناصر المقياس- تقيس المفهوم المرغوب قياسه، ويرى بعض الباحثين أنه من غير الصحيح اعتبار صلاحية الاسم جزءا من صلاحية المحتوى؛

2- صلاحية المعيار (Criterion -Related Validity): يمكن التأكد من صلاحية المعيار في المقياس، إذا استطاع أن يميز بين الأفراد الذين استخدموه وفقا لمعيار معين يفترض أن يفرق بينهم، ويمكن أن نتأكد من ذلك عن طريق الصلاحية المتزامنة (concurrent) أو الصلاحية التنبؤية (Validity Predictive) على ما هو موضح فيما يلي :

أ- الصلاحية المتزامنة (Concurrent Validity): يمكن التأكد من الصلاحية المتزامنة عندما يميز المقياس بين الأفراد المعروف أنهم مختلفون عن بعضهم، بمعنى أنهم يحصلون على درجات مختلفة عند استقصاء آرائهم بهذا المقياس؛

ب- الصلاحية التنبؤية (Predictive Validity): فإنها تشير إلى قدرة المقياس على التفرقة بين من يتم استقصاء آرائهم أحيانا في الاعتبار معيارا معينا في المستقبل؛

3- صلاحية المفهوم (Construct Validity): تتحدث هذه الصلاحية عن مدى تطابق النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس مع النظريات التي بنى حولها، ويمكن التأكد من ذلك باستخدام .

أ- الصلاحية التطابقية (Convergent Validity): فيتم التأكد منها إذا وجد ارتباطا عال بين النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياس يقسمان نفس المفهوم.

(1) : أوما سبكاران، " طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية "، ترجمة اسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص : 296-299.

- ب- **الصلاحية التمييزية (Discriminant Validity)**: فيتم التأكد من توفرها إذا أكدت النتائج الميدانية أو العملية عدم وجود ارتباط بين متغيرين افترضت النظرية عدم وجود ارتباط بينهما.
- ومن الطرق التي يمكن استخدامها للتأكد من صلاحية مقاييس المفاهيم المختلفة ما يلي :
- 1- **تحليل الارتباط** : كما في حالة الصلاحية المتزامنة، والصلاحية التنبؤية، أو صلاحية التقارب والتمييز؛
 - 2- **التحليل العاملي (Factor Analysis)**: وهو تحليل متعدد المتغيرات (Multivariate) يؤكد أبعاد المفهوم الذي تم وضع تعريف إجرائي له، كما أنه يشير إلى العوامل المناسبة لكل بعد وهو بهذا يؤكد صلاحية المفهوم.
 - 3- **مصفوفة الارتباط متعددة الخصائص**: متعددة الطرق التي تشتق من قياس المفاهيم بأشكال مختلفة وطرق قياس مختلفة، وهي بذلك تساعدنا على التأكد من قوة المقياس.

ويلخص الجدول رقم (5-5) أنواع الصلاحية التي ذكرناها سابقا:

جدول رقم (5-5): أنواع الصلاحية

الصلاحية	وصفها
صلاحية المحتوى Content Validity	هل يستطيع المقياس أن يقيس المفهوم بكفاءة نظرا لاشتماله على عدد كاف من الأسئلة.
صلاحية الاسم Face Validity	هل حكم الخبراء أن أداة القياس تقوم بقياس المفهوم أو المفاهيم التي تندرج تحت الاسم .
صلاحية المعيار Criterion -Related Validity	هل يميز المقياس بين المتغيرات بطريقة تساعد على التنبؤ بمعيار معين.
الصلاحية المتزامنة Concurrent Validity	هل يميز المقياس بين المفاهيم بطريقة تساعد على التنبؤ بالمعايير الحالية.
الصلاحية التنبؤية Predevtive Validity	هل يميز المعيار بين الأفراد بطريقة تساعد على التعرف عليهم مستقبلا.
صلاحية المفهوم Concept Validity	هل تغير الآداة المفهوم كما افترضته النظرية .
صلاحية التقارب Convergent Validity	هل يوجد ارتباط عال بين نتائج قياس المفهوم باستخدام مقياسين مختلفين .
صلاحية التمييز Discriminant Validity	هل درجة الارتباط منخفضة الأمر الذي يعتبر ضد عدم وجود علاقة بينه وبين هذا المتغير.

المصدر: أوما سيكاران، " طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية "، ترجمة اسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 300.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وطرق قياسه

تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى خلوه من الأخطاء، وذلك بالتأكد من تماسكه وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به، وبعبارة أخرى فإن إمكانية الاعتماد على المقياس (Reliability) تشير إلى مدى الاستقرار والتماسك الموجودين في المقياس الذي نستخدمه لقياس مفهوم معين ، وهي كذلك تقوم جودة المقياس.

وهناك عدة مقاييس للثبات (الدقة) يمكن استخدامها لقياس جودة المقياس، ومن الممكن تقسيم هذه الاختبارات إلى مجموعتين : (1)

1. استقرار المقاييس (Stability of Measures): يعني استقرار المقياس أن يظل كما هو مع تغير الزمن، مع عدم السيطرة على بيئة الاختبار، أو في حالة من يتم استقصاؤهم، وهذا مؤشر على ثبات المقياس وعدم تعرضه للتغيير مع تغير الظروف. وهنا نشير إلى جودة المقياس نظرا لأننا حصلنا على نفس النتائج بصرف النظر عن الوقت الذي عم فيه القياس وإعادة القياس، واستخدام نموذجين من الاختبار وهو ما يطلق عليه " الثقة عن طريق نتائج النماذج المتوازية. "

1.1. ثبات القياس عن طريق إعادة الاختبار (Test- Retest Reliability): إذا أجرينا الاختبار مرتين متتاليتين وحصلنا على نفس المعامل (النتائج)، فإننا نكون قد حصلنا على الثقة عن طريق إعادة الاختبار، كلما كان الارتباط عاليا كلما كانت درجة الثقة عالية، وكلما ارتفعت جودة المقياس، لأن الثقة تحققت خلال فترات زمنية متعددة؛

2.1. الثقة عن طريق استخدام نموذجين متوازيين (في نفس الوقت) (Parallel- form Reliability): عندما يوجد ارتباط عال بين نتائج نموذجين متشابهين يعيشان نفس المفهوم أو المفاهيم، فإن ذلك يعني أننا قد تأكدنا من استقرار المقياس باستخدام النماذج المتوازية، وهنا النماذج المتوازية، وهنا ينبغي أن يتكون النموذجان من نفس الأسئلة مع تغيير تركيب الأسئلة والكلمات التي استخدمت في صياغتها فقط وما نحاول التأكد منه هنا هو أن الفروق نتجت فقط من اختلاف الصياغة والترتيب، فإذا معامل الارتباط قوي ، فيمكننا أن نقول بصدق إنه يمكن الاعتماد على المقاييس لاستقرار نتائجهما، وأن الاختلافات البسيطة الموجودة بينهما ترجع إلى اختلاف الألفاظ والتركيب أو عوامل أخرى.

2. التناسق الداخلي للمقاييس (Internal Consistency of Measures): يعتبر التناسق الداخلي للمقاييس مؤشرا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوما أو نظرية معينة وبتعبير آخر، فإن الأسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها كمجموعة تقيس مفهوما معينا، وأن يتوفر في كل سؤال ، في الوقت نفسه، القدرة على قياس نفس المفهوم، يعني أن يفهم المستقصى منه المعنى الإجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الأسئلة المكونة له أي أنها تنصب على نفس المفهوم.

(1) أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، ص ص: 293-295.

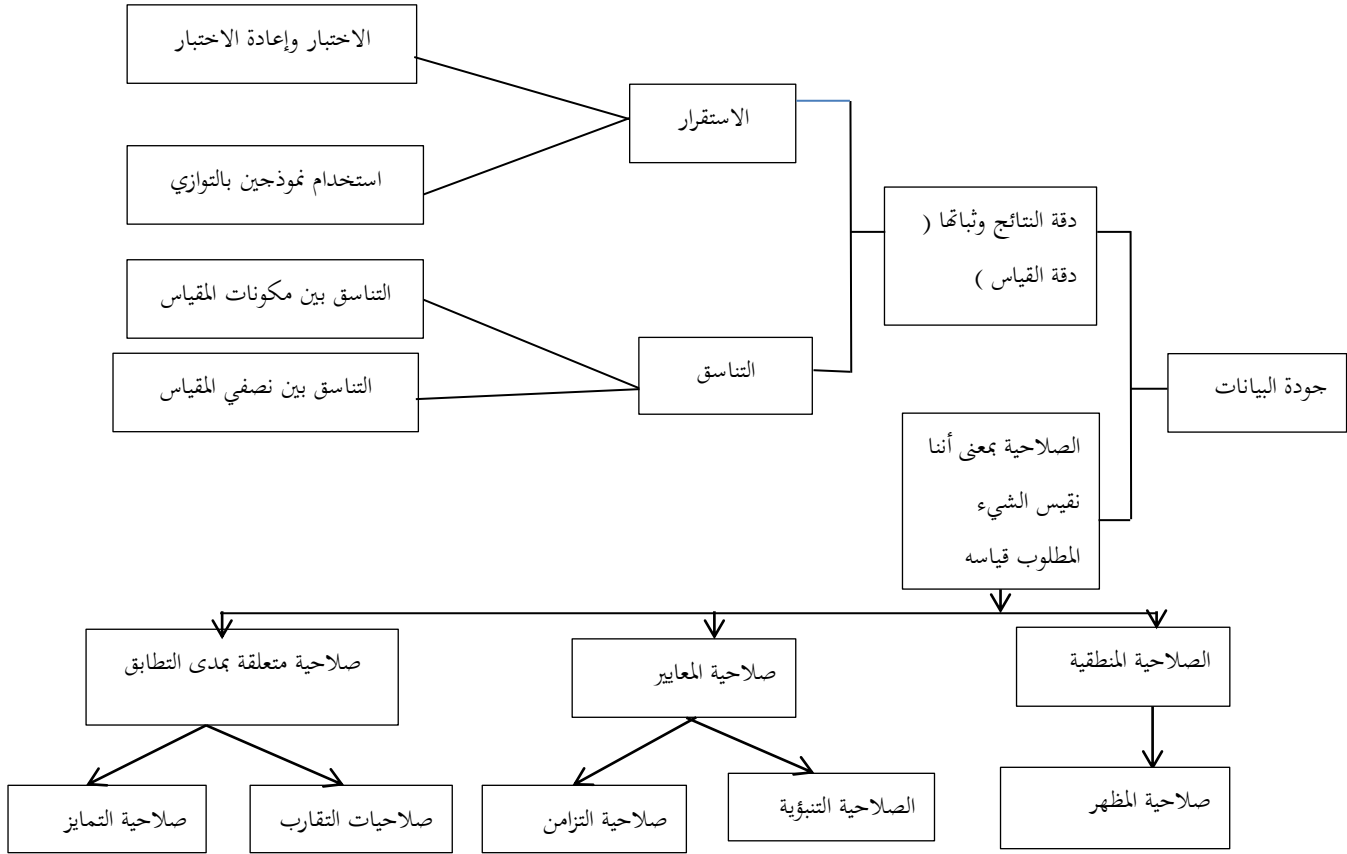
ويمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق التعرف على الارتباط بين الأسئلة المكونة له أو عن طريق اختبارات الثقة في نصفي المقياس.

2-1- التناسق بين مكونات المقياس (Intereiem consistency Reliability) : هذا اختبار لدرجة تناسق إجابات المستقصى منهم على كل الأسئلة بالمقياس وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم، فإن هذه الأسئلة تكون مرتبطة ببعضها، وأكثر الاختبارات شيوعا لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس الذي يطلق عليه معامل كرونباخ (Cronbach s' Coefficient Alpha) (كرونباخ، 1946) الذي يستخدم مع المقاييس ذات النقاط المتعددة كما فعل كرونباخ عام (1946)، وكذلك صيغ كودر وريتشارد عام (1937) مع الأسئلة الثنائية (Dichotomous Items)؛

2-2- التناسق بين نصفي المقياس (Spit- half Reliability): يعكس هذا النوع من اختبارات التماسك مدى الارتباط بين نصفي المقياس، وتختلف درجة معامل الثقة اعتمادا على الطريقة التي قسم بها المقياس إلى نصفين، ومن الممكن أن يريد معامل الارتباط بين نصفي المقياس على معامل كرونباخ في حالة ما إذا كان هناك عدد من الأبعاد التي يتم قياسها بواسطة المقياس مع توفر شروط معينة في هذه الحالة، وعلى ذلك فمن الممكن اعتبار معامل كرونباخ مؤشرا مناسباً للتعرف على درجة الثبات الداخلي للمقياس في معظم الحالات.

ويمكن تلخيص صدق وثبات أداة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-1): الأشكال المختلفة لصلاحية المقياس وثبات نتائجه



المصدر: أوما سيكاران، " طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية "، ترجمة اسماعيل على بسيوني،

دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص: 293.

المطلب الثالث: اختبار صدق أداة الدراسة الحالية

لقد اختبرت أداة الدراسة وعباراتها ، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك باستخدام فرعين من

الاختبارات:

أ. الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، وقد بلغ عددهم (19) محكما (أنظر الملحق رقم 2)، وطلب منهم دراسة الأداة، وإجراء رأيهم فيها من حيث، مدى مناسبة الفقرة للمحتوى ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد

الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقد قام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم وأجرى معظم التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له (أنظر الملحق رقم 3).

ب. الصدق البنائي لأداة الدراسة:

استخدم الباحث تحليل العوامل (Principal components Factor Analysis) للتحقق ما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها النظري الذي صممت من أجله، وضمن تحليل العوامل استخدمت عدة مقاييس أهمها:

1. **KMO** (Kaiser-Mayers-Olkin): حيث يحدد درجة الترابط الداخلي بين أبعاد متغيرات الدراسة، وفيما إذا كان مناسباً إخضاعها لتحليل العوامل، بمعنى آخر قيمة **KMO** تحدد ما إذا كان بعد من أبعاد متغيراً ما مفسراً من قبل الأبعاد الأخرى لنفس ذلك المتغير أم لا عند مستوى دلالة معين. وتتراوح قيمة **KMO** بين (0-1)، ويتم بموجبها استثناء الأبعاد التي حصلت على قيمة **KMO** أقل من (0.5)¹؛

2. **الشيوخ (Community)**: ويحدد مقدار التباين الذي تشارك به كل فقرة مع باقي الفقرات الأخرى الداخلة في التحليل؛

3. **نسبة التباين وتحميل العوامل**: حيث تظهر نسبة التباين المقدار الذي تفسر به الفقرة بالعامل أو البعد الذي تعود إليه، أما تحميل العوامل فهو المقصود من اختبار تحليل العوامل، حيث أن الفقرة الحاصلة على قيمة معامل تحميل يزيد عن (0.40) تعتبر صادقة بنائياً².

¹ محفوظ أحمد جودة، "التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 174.

² Hair, J. F. Jr. Et al. "Multivariate data analysis". 7th ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, (2009), p:119.

ويبين الجدول رقم (5-6) نتائج الصدق البنائي لمتغير الاستراتيجية التنافسية.

الجدول رقم (5-6): نتائج الصدق البنائي لمتغير الاستراتيجية التنافسية

KMO	التباين المفسر %	القيمة الكامنة	معامل الشيوع	معامل التحميل	الفقرة	البعد	المتغير
0.548	34.481	3.448	0.774	0.880	1	استراتيجية قيادة التكلفة	الاستراتيجية التنافسية
			0.736	0.858	2		
			0.001	0.423	3		
			0.270	0.519	4		
			0.046	0.414	5		
			0.086	0.494	6		
			0.166	0.407	7		
			0.437	0.661	8		
			0.653	0.808	9		
			0.280	0.529	10		
KMO	التباين المفسر %	القيمة الكامنة	معامل الشيوع	معامل التحميل	الفقرة	البعد	
0.590	37.503	2.250	0.280	0.529	11	استراتيجية التمايز	
			0.165	0.406	12		
			0.238	0.488	13		
			0.056	0.436	14		
			0.801	0.895	15		
			0.711	0.843	16		
KMO	التباين المفسر %	القيمة الكامنة	معامل الشيوع	معامل التحميل	الفقرة	البعد	
0.681	57.440	4.021	0.119	0.407	17		

			0.750	0.866	18	استراتيجية التركيز
			0.885	0.941	19	
			0.779	0.883	20	
			0.379	0.612	21	
			0.430	0.656	22	
			0.683	0.826	23	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بينما يبين الجدول رقم (5-7) نتائج الصدق البنائي لمتغير الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (5-7): نتائج الصدق البنائي لمتغير الأداء الاستراتيجي

المتغير	البعد	الفقرة	معامل التحميل	معامل الشيوع	القيمة الكامنة	التباين المفسر %	KMO
المنظور المالي		24	0.410	0.144	3.165	52.755	0.706
		25	0.672	0.452			
		26	0.842	0.709			
		27	0.803	0.644			
		28	0.768	0.591			
		29	0.791	0.625			
الأداء الاستراتيجي	منظور الزيائن	30	0.747	0.557	2.749	39.270	0.586
		31	0.475	0.006			
		32	0.920	0.846			
		33	0.542	0.294			
		34	0.838	0.702			
		35	0.452	0.063			

			0.280	0.529	36	
KMO	التباين المفسر %	القيمة الكامنة	معامل الشيوع	معامل التحميل	الفقرة	البعد
0.543	68.682	4.807	0.592	0.770	37	منظور
			0.574	0.758	38	العمليات
			0.115	0.440	39	الداخلية
			0.808	0.503	40	
			0.253	0.724	41	
			0.524	0.422	42	
			0.178	0.845	43	
			0.714		44	
KMO	التباين المفسر %	القيمة الكامنة	معامل الشيوع	معامل التحميل	الفقرة	البعد
0.750	58.496	2.925	0.473	0.688	45	منظور التعلم والنمو
			0.083	0.488	46	
			0.766	0.875	47	
			0.798	0.893	48	
			0.805	0.897	49	
KMO	التباين المفسر %	القيمة الكامنة	معامل الشيوع	معامل التحميل	الفقرة	البعد
0.699	68.682	4.807	0.543	0.737	50	المنظور الاجتماعي
			0.739	0.860	51	
			0.930	0.964	52	
			0.418	0.647	53	
			0.944	0.972	54	

			0.778	0.882	55		
			0.454	0.674	56		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر من الجدول رقم (5-6) والجدول رقم (5-7) أن كل أبعاد متغيرات الدراسة المقاسة بالاستبانة تصلح لأن تخضع لتحليل العوامل، لأن قيم KMO بين (0.655-0.917) وهي بالتالي محصورة بين (0-1)، حيث بلغت قيمة KMO لبُعد استراتيجية قيادة التكلفة (0.548)، وقيمة KMO لبُعد استراتيجية التمايز (0.590) في حين بلغت قيمة KMO لبُعد استراتيجية التركيز (0.681).

أما بالنسبة لأبعاد الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور الاجتماعي) فقد بلغت قيمة KMO (0.706)، (0.586)، (0.543)، (0.750)، (0.699) على التوالي.

كما يبين الجدول رقم (5-6) والجدول رقم (5-7) أن قيم معامل الشيوخ تراوحت بين (0.006-0.994) لأبعاد الاستراتيجية التنافسية، في حين تراوحت قيم معامل الشيوخ لأبعاد الأداء الاستراتيجي بين (0.203-0.599)، وهذه القيم تمثل مقدار التباين الذي تشترك به كل فقرة مع باقي الفقرات الأخرى.

وعند النظر في الجدول رقم (5-6) والجدول رقم (5-7) نجد أن قيم معامل التحميل للفقرات الخاصة بأبعاد الاستراتيجية التنافسية قد تراوحت بين:

- (0.880-0.407) بنسبة تباين مفسر (34.481%) لبُعد استراتيجية قيادة التكلفة؛

- (0.895-0.406) بنسبة تباين مفسر (37.503%) لبُعد استراتيجية التمايز؛

- (0.941-0.407) بنسبة تباين مفسر (57.440%) لبُعد استراتيجية التركيز.

وهذا يعني أن فقرات الاستراتيجية التنافسية توصف بالصدق البنائي.

في حين نجد أن قيم معامل التحميل للفقرات الخاصة بأبعاد الأداء الاستراتيجي قد تراوحت بين:

- (0.842-0.410) بنسبة تباين مفسر (52.755%) للمنظور المالي؛

- (0.838-0.452) بنسبة تباين مفسر (39.270%) لمنظور الزبائن؛

- (0.899-0.422) بنسبة تباين مفسر (68.807%) لمنظور العمليات الداخلية؛

- (0.897-0.488) بنسبة تباين مفسر (58.496%) لمنظور التعلم والنمو؛

- (0.972-0.674) بنسبة تباين مفسر (68.807%) للمنظور الاجتماعي.

وهذا يعني أن فقرات الأداء الاستراتيجي توصف بالصدق البنائي. وبالتالي يمكن القول أن فقرات الاستراتيجية التنافسية والأداء الاستراتيجي ككل توصف بالصدق البنائي.

المطلب الرابع : اختبار ثبات أداة الدراسة الحالية

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60)¹ ، وكلما اقتربت القيمة من 100 % دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (5-8) نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.768 – 0.865)، لذلك يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية .

جدول رقم (5-8): معاملات الثبات لأداة الدراسة:

الثبات لأداة الدراسة	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
محور الاستراتيجية التنافسية	0.768
محور الأداء الاستراتيجي	0.864
الثبات الكلي لأداة الدراسة	0.865

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتناول هذا المبحث استعراض ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة (الشخصية والوظيفية) والنتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وأخيراً اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (5-9)، وفيما يلي توضيح لهذه الخصائص:

¹ Sekaran, U, "Research Methods For Business: A Skill Building Approach ", 4th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2006, p :311

جدول رقم(5-9): النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	الفئات	التكرارات	النسب المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	42	82.4%
	أنثى	09	17.6%
	المجموع	51	100%
العمر	30 سنة فأقل	7	13.77%
	من 31 إلى 40 سنة	23	45.10%
	من 41 إلى 50 سنة	17	33.30%
	51 فأكثر	04	7.80%
	المجموع	51	100%
المؤهل العلمي	ليسانس	22	43.10%
	دراسات عليا	04	7.80%
	مهندس دولة	25	49%
	المجموع	51	100%
الخبرة	5 سنوات فأقل	10	19.60%
	من 6 إلى 10 سنوات	22	43.10%
	من 11 إلى 15 سنة	13	25.50%
	16 سنة فأكثر	06	11.80%
	المجموع	51	100%
المستوى الوظيفي	مدير عام ونائبه	06	11.76%
	رئيس قسم ونائبه	45	88.24%
	المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنظر في الجدول رقم(5-9) نجد:

1. النوع الاجتماعي: تدل النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر في الوظائف الإدارية لشركات الاتصالات (المديرية العامة) حيث بلغت نسبتهم (82.40%)، في حين شكلته الإناث نسبة (17.60%) من أفراد عينة الدراسة وهذه النتيجة تعكس زيادة في نسبة الذكور على نسبة الإناث العاملين في الوظائف الإدارية لدى المديرية العامة لشركات الاتصالات، والتي يمكن إيعازها إلى طول فترة الدوام في هذه الشركات، والنظرة الاجتماعية لطبيعة عمل المرأة والذي من المفضل أن يكون محضورا على مجالات محددة كالتعليم والصحة؛

2. العمر: أشارت النتائج أن أعلى فئة عمرية في عينة الدراسة هي (31-40 سنة) حيث شكلت مانسبته (45.10%) تليها فئة (41-50 سنة) بنسبة (33.30%)، ثم فئة (30 سنة فأقل) بنسبة (13.70%)، وكانت أقل فئة عمرية هي فئة (51 سنة فأكثر) وهذه النتيجة تعكس أن المتوسط العمري لأفراد عينة الدراسة يميل للفئتين (41-40 سنة) و(41-50 سنة) وهذه النتيجة منطقية لمن يشغل وظائف إدارية في الإدارة العليا والوسطى في المديرية العامة لشركات الاتصالات كما تعطي النتيجة مؤشرا على أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام يتمتعون بالحيوية والقدرة على العطاء؛

3. المؤهل العلمي: يتضح من النتائج أن مانسبته (49%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة "مهندس دولة"، بينما نسبة حملة شهادة "ليسانس" بلغت (43.10%)، وفي حين يشكل حملة "دراسات عليا" مانسبته (07.80%)، وهذه النتيجة تعكس أن موظفي شركات الاتصالات هم أصحاب مؤهلات علمية، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بأن يكون العاملون فيها من الكفاءات المؤهلة التي تعمل على الارتقاء بالعمل نحو تقديم الخدمة الأفضل والأداء المتميز؛

4. الخبرة: يتضح من النتائج أن (43.10%) من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة (6-10 سنوات)، أما الذين امتلكوا خبرة تتراوح بين (11-15 سنة) و(5 سنوات فأقل) فقد شكلوا النسب (25.50%) و (19.60%) على التوالي، أما الذين شكلوا خبرة تجاوزت (16 سنة) فقد شكلوا مانسبته (11.80%)، وهذه النتيجة تنسجم مع أعمار ومؤهلات العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛

5. المستوى الوظيفي: تظهر النتائج أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتركز في فئة (رئيس قسم ونائبه) بنسبة (88.24%)، تليها فئة (مدير عام ونائبه) بنسبة (11.76%)، وهذه النتيجة تنسجم مع الهرمية التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة إضافة إلى الفئة المستهدفة من هذه الدراسة في هذه المؤسسات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يستعرض هذا الجزء بيان إجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد ومتغيرات الدراسة، والمتمثلة في الاستراتيجية التنافسية (استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز) والأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، المنظور الاجتماعي) وذلك على النحو التالي:

أولاً- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستراتيجية التنافسية السائدة في شركات الاتصالات:

يتبين من الجدول رقم (5-10) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الاستراتيجية التنافسية كانت إيجابية بشكل مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.12) ويتضح من الجدول رقم (5-10) وجود تفاوت في تطبيق كل بعد من أبعاد الاستراتيجية التنافسية، وكان أعلاها بعد استراتيجية التمايز بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.56) وانحراف معياري (0.46)، وجاء بعد استراتيجية قيادة التكلفة في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.27)، بينما جاء بعد استراتيجية التركيز في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري، وهذه النتيجة تعكس وضوح الاستراتيجيات التنافسية لشركات الاتصالات في قطاع الاتصالات.

جدول رقم (5-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستراتيجية التنافسية

الترتيب	ترتيب أبعاد الاستراتيجية التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	استراتيجية التمايز	4.56	0.46	مرتفعة جدا
2	استراتيجية قيادة التكلفة	4.33	0.27	مرتفعة جدا
3	استراتيجية التركيز	3.40	0.61	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	4.12	0.59	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وسيتم فيما يلي تناول كل بعد من أبعاد الاستراتيجية التنافسية السائدة في المؤسسات محل الدراسة بمزيد من التفصيل للتعرف على ماورد في الفقرات التي تخص كل بعد .

1. البعد الأول: استراتيجية قيادة التكلفة:

قيس هذا البعد من خلال (10) فقرات يبينها الجدول رقم (5-11) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (5-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استراتيجية قيادة التكلفة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
03	تستغل المؤسسة التكنولوجيا بشكل محدث لتقديم خدماتها.	4.72	0.53	1	مرتفعة جدا
02	تمارس المؤسسة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق بغية ضبط التكاليف.	4.66	0.47	2	مرتفعة جدا
01	تسعى المؤسسة للاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.	4.62	0.48	3	مرتفعة جدا
09	تهتم المؤسسة بإيجاد نوع من التكامل في تقديم الخدمة للزبائن.	4.35	0.68	4	مرتفعة جدا
10	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرة والتعلم في خفض التكاليف.	4.03	0.34	5	مرتفعة
6	تسعى المؤسسة إلى التركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.	4.03	0.52	6	مرتفعة
7	تعمل المؤسسة على توفير برامج محفزة لتحسين معدل الإنتاج.	4.00	0.48	7	مرتفعة
4	تركز المؤسسة على الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للزبائن.	3.76	0.83	8	مرتفعة
5	تعمل المؤسسة على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان.	3.49	0.85	9	مرتفعة

مرتفعة	10	0.57	3.49	الحصول على مزايا السعر عند الشراء أساس اختيار المجهزين من قبل المؤسسة.	8
مرتفعة جدا		0.27	4.33	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم(5-11) أن متوسطات عبارات بعد استراتيجية قيادة التكلفة في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.49 – 4.72) وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.33) وبانحراف معياري (0.27)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد استراتيجية قيادة التكلفة بدرجة مرتفعة جدا.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ"تستغل المؤسسة التكنولوجيا بشكل محدث لتقديم خدماتها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.72) أي بدرجة مرتفعة جدا، تليها فقرة " تمارس المؤسسات رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق بغية ضبط التكاليف"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.66) أي بدرجة مرتفعة جدا، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ" الحصول على مزايا السعر عند الشراء أساس اختيار المجهزين من قبل المؤسسة " و " تعمل المؤسسة على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان " حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما (3.49) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.57) و(0.85) على التوالي أي أن أفراد العينة متفاوتون حولهما.

كذلك متوسطات عبارات بعد استراتيجية قيادة التكلفة كانت مرتفعة جدا، ويعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد في توجهاتها في استراتيجية قيادة التكلفة نحو إضافة قيمة لمتلقى الخدمات وتحقيق رضاه من خلال استغلال التكنولوجيا، كما تستهدف رقابة فاعلة على كلف الأنشطة من أجل التحكم في التكاليف، ويؤكد هذا مجيء العبارات " تستغل المؤسسة التكنولوجيا بشكل محدث لتقديم خدماتها " و " تمارس المؤسسة رقابة شديدة على الإتفاق بغية ضبط التكاليف " في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

2. البعد الثاني: استراتيجية التمايز:

قيس هذا البعد من خلال(06) فقرات يبينها الجدول رقم(5-12) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم(5-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء استراتيجية التمايز

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
11	تعتمد المؤسسة نظام المواصفات النوعية لضمان عالي من الجودة للخدمات.	4.62	0.56	1	مرتفعة جدا
16	تحتفظ المؤسسة بمخزون يستجيب لمتطلبات خطة الإنتاج ومتطلبات الزبائن.	4.50	0.57	2	مرتفعة جدا
15	لدى المؤسسة قنوات توزيع سريعة وفعالة وواسعة.	4.47	0.75	3	مرتفعة جدا
12	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للترويج بهدف بناء سمعة ومكانة للخدمات.	4.13	0.52	4	مرتفعة جدا
13	تقوم المؤسسة باستقطاب الأفراد من ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.	4.07	0.56	5	مرتفعة جدا
14	تعمل المؤسسة على توفير خدمات إضافية للزبائن مثل خدمات ما بعد البيع.	3.50	0.78	6	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي العام	4.56	0.46		مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم(5-12) أن متوسطات عبارات بعء استراتيجية التمايز في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.50 - 4.62) وفق مقياس التدرج الخماسي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.56) وبانحراف معياري مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد العينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعء استراتيجية التمايز بدرجة مرتفعة جدا.

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تعتمد المؤسسة نظام المواصفات النوعية لضمان عالي من الجودة للخدمات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.62) أي بدرجة مرتفعة جدا، تليها فقرة "تحتفظ المؤسسة بمخزون يستجيب لمتطلبات خطة الإنتاج و

متطلبات الزبائن"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.50) أي بدرجة مرتفعة جدا، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " تعمل المؤسسة على توفير خدمات إضافية للزبائن مثل خدمات مابعد البيع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.50) بدرجة مرتفعة جدا وبانحراف معياري (0.78)، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات بعد استراتيجية التمايز كانت مرتفعة جدا، ويعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد في توجهاتها في استراتيجية التمايز على نظام المواصفات النوعية لتحسين جودة خدماتها، كما تستهدف أيضا الاحتفاظ بالمخزون قصد مواجهة متطلبات وتغيرات كل من خطة الإنتاج وحاجات ورغبات الزبائن، إضافة إلى العمل على امتلاك قنوات توزيع سريعة وفعالة، ويؤكد هذا مجيء العبارات "تعتمد المؤسسة نظام المواصفات النوعية لضمان عالي من الجودة للخدمات" و " تحتفظ المؤسسة بمخزون يستجيب لمتطلبات خطة الإنتاج و متطلبات الزبائن" في المراتب الأولى من عبارات هذا البعد.

3. البعد الثالث: استراتيجية التركيز

قيس هذا البعد من خلال (07) فقرات يبينها الجدول رقم (5-13) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (5-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد استراتيجية التركيز

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
20	تستخدم المؤسسة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة.	4.00	0.69	1	مرتفعة
18	تعمل المؤسسة على خدمة جزء معين من الزبائن من خلال بعض العروض.	3.80	0.93	2	مرتفعة
22	تلجأ المؤسسة إلى خط إنتاجي معين لتقديم خدمات ذات نوعية عالية في خدمة القطاع السوقي المحدد.	3.78	0.64	3	مرتفعة
19	تقدم المؤسسة خدماتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق.	3.72	1.00	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.75	3.70	تعمل المؤسسة على تطوير خدمات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق بسبب ضخامة كلف البحث والتطوير لتلك الخدمات.	21
مرتفعة	6	0.93	3.62	تسعى المؤسسة إلى ابتكار أساليب حديثة في تقديم خدمات ذات جودة متميزة إلى قطاعات سوقية محددة.	23
متوسطة	7	0.62	3.17	تتميز المؤسسة بقدرتها على تلبية رغبات قطاعات سوقية محددة.	17
متوسطة		0.61	3.40	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (5-13) أن متوسطات عبارات بعد استراتيجية التركيز في المؤسسات محل الدراسة من جهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.17 - 4.00) وفق مقياس التدرج الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3.40) وبانحراف معياري (0.61)، مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد عينة إيجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد استراتيجية التركيز بدرجة متوسطة.

وبتفحص فقرات هذا البعد نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تستخدم المؤسسة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.00) أي بدرجة مرتفعة تليها فقرة "تعمل المؤسسة على خدمة جزء معين من الزبائن من خلال بعض العروض"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) أي بدرجة مرتفعة في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تتميز المؤسسة بقدرتها على تلبية رغبات قطاعات سوقية محددة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.17) بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.62)، أي أن أفراد العينة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات بعد استراتيجية التركيز كانت متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد في توجيهاتها في استراتيجية التركيز على استخدام قنوات توزيع سريعة وفعالة لتغطية مناطق جغرافية محددة كما تستهدف تطوير أساليب جديدة في تقديم خدمات ذات جودة متميزة إلى قطاعات سوقية محددة إضافة إلى التزامها بالتميز والجودة كأولوية أساسية لإرضاء زبائنها.

ثانياً- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات:
 يتبين من الجدول رقم (5-14) أن مستوى تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10)، ويتضح من الجدول رقم (5-14) وجود تفاوت في مستوى تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن في هذه الشركات، وكان أعلى منظور هو منظور التعلم والنمو بدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.70)، وجاء منظور العمليات الداخلية في المرتبة الثانية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.43)، وجاء منظور الزبائن في المرتبة الثالثة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.28)، وجاء المنظور المالي في المرتبة الرابعة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.42)، بينما جاء المنظور الاجتماعي في المرتبة الأخيرة بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.55) وانحراف معياري (0.50).

وهذه النتيجة تشير إلى أن توجهات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن إيجابية بدرجة كبيرة، وهذا يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي، ومواكبة الأساليب الإدارية الحديثة، لكن تتمكن من الحفاظ على وجودها وتقديم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بأفضل صورة ممكنة.

الجدول رقم (5-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الاستراتيجي

الترتيب	ترتيب أبعاد الأداء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	منظور التعلم والنمو	4.24	0.70	مرتفعة جداً
2	منظور العمليات الداخلية	4.10	0.43	مرتفعة
3	منظور الزبائن	3.96	0.28	مرتفعة
4	المنظور المالي	3.80	0.42	مرتفعة
5	المنظور الاجتماعي	3.55	0.50	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.10	0.37	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وسيتم فيمالي تناول كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمزيد من التفصيل للتعرف على ما ورد في الفقرات التي تخص كل منظور:

المنظور الأول: المنظور المالي

قيس هذا المنظور من خلال (06) فقرات بينها الجدول رقم (5-15) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (5-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور المالي

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
28	تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة.	4.19	0.40	1	مرتفعة
24	يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل هدف استراتيجي قابل للتحقيق.	4.03	0.44	2	مرتفعة
25	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	3.60	0.75	3	مرتفعة
29	توفر الاستثمارات أرباحا تلي أهداف السياسة الاستثمارية للمؤسسة.	3.56	0.75	4	مرتفعة
26	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة واشتثماراتها.	3.54	0.72	5	مرتفعة
27	تعمل المؤسسة على زيادة الخدمات عبر الدخول في مجالات جديدة.	3.41	0.69	6	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	3.80	0.42		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (5-15) أن متوسطة عبارات المنظور المالي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.41-4.19) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا المنظور (3.80) وانحراف معياري (0.42)، مما يشير إلى أن أفراد عينة

الدراسة في المؤسسات محل الدراسة يرون بأنه يتم تطبيق المنظور المالي في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بدرجة كبيرة ويرونه هدفا استراتيجيا يمكن تطبيقه بدرجة مرتفعة .

وعند النظر في الفقرات نجد أن أكثر فقررة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.19) أي بدرجة مرتفعة تليها فقررة " يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل هدف استراتيجي قابل للتحقيق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03) أي بدرجة مرتفعة في المقابل كانت أقل فقررة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " تعمل المؤسسة على زيادة الخدمات عند الدخول في مجالات جديدة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.69)، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات المنظور المالي كانت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية المنظور المالي بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة لما له من دور هام في الحفاظ على استمرارية قدرة هذه المؤسسات في الأسواق لتقدم الخدمات والمنتجات بصورة تعكس التطور التكنولوجي وإرضاء العملاء، إضافة إلى استهدافها تحقيق الربح كهدف استراتيجي قابل للتحقيق من خلال استغلال السياسة الاستثمارية لهذه المؤسسات واستغلال الإمكانيات المتاحة وبالتالي تعزيز أدائها المالي لتصبح قادرة على المنافسة.

المنظور الثاني: منظور الزبائن

قيس هذا المنظور من خلال (07) فقرات يبينها الجدول رقم (5-16) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم(5-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور الزبائن

رقم الفقره	ترتيب الفقره تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
30	يستهدف معيار الاحتفاظ بالعملاء تطبيق مقاييس تلي مختلف احتياجاتهم.	4.03	0.34	1	مرتفعة
33	تناسب حصة المؤسسة (من حيث عدد العملاء) في السوق مع القدرات المتاحة.	3.96	0.59	2	مرتفعة
31	تناسب حصة المؤسسة (من حيث عدد العملاء) في السوق مع القدرات المتاحة.	3.92	0.39	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.51	3.88	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.	36
مرتفعة	5	0.63	3.72	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.	35
مرتفعة	6	0.69	3.60	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء من الخدمات المقدمة من المؤسسة.	34
مرتفعة	7	0.85	3.52	يسعى مقياس رضا العميل إلى تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادل.	32
مرتفعة		0.28	3.96	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (5-16) أن متوسطات منظور الزبائن في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.52 – 4.03) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المنظور (3.96) وبانحراف معياري (0.28) مما يشير على أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة يرون بأنه يتم تطبيق منظور الزبائن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

وبتفحص فقرات هذا المنظور نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " يستهدف معيار الاحتفاظ بالعملاء تطبيق مقاييس تلي مختلف احتياجاتهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.03) أي بدرجة مرتفعة، تليها فقرة " تتناسب حصة السوق (من حيث عدد العملاء) في السوق مع القدرات المتاحة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.96) أي بدرجة مرتفعة في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " يسعى مقياس رضا العمل إلى تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادي " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.52) وبانحراف معياري (0.85)، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها. كذلك متوسطات عبارات منظور الزبائن كانت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى أهمية منظور الزبائن بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة لما له من دور في الحفاظ على العملاء وتحقيق رضاهم وجذب عملاء جدد إضافة إلى توازن القدرات التنظيمية المتاحة مع الحصة السوقية المستهدفة مما ينعكس إيجابيا في تحقيق الأهداف المالية.

المنظور الثالث: منظور العمليات الداخلية

قيس هذا المنظور من خلال (08) فقرات يبينها الجدول رقم (5-17) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (5-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور العمليات الداخلية

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
43	تعزز المؤسسة مفهوم التعلم التنظيمي وتشارك أفضل الممارسات بين الموظفين.	4.54	0.75	1	مرتفعة جدا
39	يتم تصميم عمليات المؤسسة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	4.15	0.36	2	مرتفعة
42	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة.	4.11	0.51	3	مرتفعة
37	يتضمن معيار الاتقان في الخدمات المقدمة هدف تحقيق مستوى من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.	4.09	0.57	4	مرتفعة
40	تشمل عمليات التحسين الدائم التي تقوم بها المؤسسة آليات العمل والخدمة المقدمة.	4.07	0.62	5	مرتفعة
38	يحدد معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.	3.94	0.58	6	مرتفعة
41	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج خدمات ملائمة.	3.94	0.70	7	مرتفعة
44	تفوق الخدمات المستحدثة توقعات العملاء.	3.76	0.58	8	مرتفعة
	المتوسط الحسابي العام	4.10	0.43		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (5-17) أن متوسطات عبارات منظور العمليات الداخلية في المؤسسات محل الدراسة من جهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.76-4,54) وفق مقياس التدرج الحسابي الذي حدده

الباحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المنظور (4.10) وبانحراف معياري (0.43) مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة بأنه يتم تطبيق منظور العمليات الداخلية في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

وبتخفيض فقرات هذا المنظور نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ " تعزز المؤسسة مفهوم التعلم التنظيمي و تشارك أفضل الممارسات بين الموظفين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.54) أي بدرجة مرتفعة جدا، تليها فقرة " يتم تصميم عمليات المؤسسة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.15) أي بدرجة مرتفعة، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ " تفوق الخدمات المستخدمة توقعات العملاء"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.76) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.58)، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات بمنظور العمليات الداخلية كانت مرتفعة، ويعود السبب في ذلك إلى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بجانب العمليات الداخلية لما لهذا الجانب من أهمية في المحافظة على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تقابل رضا وإشباع من قبل العملاء والارتقاء بمكائنها وإعطائها ميزة تنافسية في السوق وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين والمرتقبين.

المنظور الرابع: منظور التعلم والنمو

قيس هذا المنظور من خلال (05) فقرات بينها الجدول رقم (5-18) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

الجدول رقم (5-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمنظور التعلم والنمو

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
47	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته.	4.50	1.02	1	مرتفعة جدا
46	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	4.25	0.44	2	مرتفعة جدا
48	يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.	3.98	1.00	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.81	3.94	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل.	49
مرتفعة	5	0.65	3.76	تقوم المؤسسة بتطوير الوظائف الاستراتيجية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	45
مرتفعة جدا		0.70	4.24	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (5-18) أن متوسطات عبارات منظور التعلم و النمو في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (3.76 – 4.50) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده الباحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المنظور (4.24) وبانحراف معياري (0.70)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة بأنه يتم تطبيق منظور التعلم والنمو في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بدرجة مرتفعة جدا.

وبتحقق فقرات هذا المنظور نجد أن أكثر فقرة يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة ب " تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.50) أي بدرجة مرتفعة جدا، تليها فقرة " تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.25) أي بدرجة مرتفعة جدا، في المقابل كانت أقل فقرة مطبقة للمضمون تلك المتعلقة ب" تقوم المؤسسة بتطوير الوظائف الاستراتيجية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.76) بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري (0.65) أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات منظور التعلم والنمو كانت مرتفعة جدا، ويعود السبب في ذلك إلى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بجانب التعلم والنمو لما له من دور في اكتساب الموظفين المهارة والكفاءة المهنية اللازمة من خلال البرامج التدريبية للحفاظ على جودة وسلامة المنتج أو الخدمة والمحافظة على الموارد المتاحة واستخدامها الاستخدام الأمثل، مما ينعكس إيجابيا على منظور العمليات الداخلية والزبائن ومن ثم على المنظور المالي.

المنظور الخامس: المنظور الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية)

قيس هذا المنظور من خلال (07) فقرات بينها الجدول رقم (5-19) الذي يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات.

جدول رقم (5-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمنظور الاجتماعي

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة تنازليا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
53	تقوم المؤسسة بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	4.27	1.11	1	مرتفعة جدا
56	تساهم الشركة في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.	4.17	0.55	2	مرتفعة
52	تقدم المؤسسة الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الجمعيات المتخصصة لتحسين مستوى معيشتهم سنويا أو بانتظام.	3.96	0.99	3	مرتفعة
55	تساهم الشركة في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.	3.21	0.77	4	متوسطة
54	تتيح المؤسسة للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع الشركة وتقديم الدعم اللازم لهم.	3.76	0.80	5	متوسطة
51	تقدم المؤسسة هدايا عينية تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات.	3.17	0.91	6	متوسطة
50	تقدم المؤسسة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.	2.94	0.75	7	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.55	0.50		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (5-19) أن متوسطات عبارات المنظور الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.54 - 4.27) وفق مقياس التدرج الخماسي الذي حدده

الباحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المنظور (3.55) وبانحراف معياري (0.50)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة، بأنه يتم تطبيق المنظور الاجتماعي في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

وبتفحص فقرات هذا المنظور نجد أن أكثر فقره يطبق مضمونها حسب آراء أفراد عينة الدراسة كانت تلك المتعلقة بـ "تقوم المؤسسة بتمويل برامج التدريب العلمي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.27) أي بدرجة مرتفعة جدا، تليها فقره "تساهم الشركة في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.17) أي بدرجة مرتفعة في المقابل كانت أقل فقره مطبقة للمضمون تلك المتعلقة بـ "تقدم المؤسسة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.94) أي بدرجة متوسطة وبانحراف معياري (0.75)، أي أن أفراد عينة الدراسة متفاوتون حولها.

كذلك متوسطات عبارات المنظور الاجتماعي كانت مرتفعة، يعود السبب في ذلك إلى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالجانب الاجتماعي لما لهذا الجانب من أثر إيجابي على المجتمع حيث أن المؤسسة هي جزء من المجتمع، إضافة إلى مساهمتها وبشكل فعال في تبني دور فاعل في المجتمع من خلال إيجاد فرص عمل للخريجين وتدريبهم، والعمل على تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتوصيات تعكس أهمية هذه الدراسة. وفيما يلي اختبار لكل فرضية رئيسية مع فرضياتها الفرعية:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي".
يبين الجدول رقم (5-20) نتائج الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (5-20): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء

الاستراتيجي

المتغير المستقل: الاستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
استراتيجية قيادة التكلفة	0.492	2.260	*0.029	3.529
استراتيجية التمايز	-0.908	-4.020	* 0.000	3.792
استراتيجية التركيز	-0.065	-0.504	0.616	1.237
قيمة R ²	0.367			
قيمة F	9.099			
مستوى الدلالة	* 0.000			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-20) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.367$) وهذا يعني أن متغير الإستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (36.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الإستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 9.099$)، مستوى الدلالة ($= 0.000$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

ويبين الجدول رقم (5-20) كذلك أثر أبعاد الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من استراتيجية قيادة التكلفة ($Beta = -0.908$)، مستوى الدلالة (> 0.05) واستراتيجية التمايز ($Beta = -0.065$)، مستوى الدلالة (> 0.05) في الأداء الاستراتيجي. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لاستراتيجية التركيز في الأداء الاستراتيجي ($Beta = -0.492$)، مستوى الدلالة < 0.05 .

وتبين نتائج قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflationary Factor) VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽¹⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

وفيما يلي اختبار للفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تتعلق بدراسة أثر الاستراتيجية التنافسية في أبعاد الأداء الاستراتيجي.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في المنظور المالي "

يبين الجدول رقم (5-21) نتائج الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور المالي.

الجدول رقم (5-21): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور المالي

المتغير المستقل: الاستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
استراتيجية قيادة التكلفة	0.245	0.971	0.336	3.529
استراتيجية التمايز	-0.432	-1.651	0.105	3.792
استراتيجية التركيز	-0.194	-1.298	0.201	1.237
قيمة R ²	0.153			
قيمة F	2.826			
مستوى الدلالة	* 0.049			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-21) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.153$) وهذا يعني أن متغير الاستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (15.30%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 2.826$)، مستوى الدلالة = 0.049، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل

⁽¹⁾ Berenson, M.L, et al , (2009) "Basic Business Statistics: Concepts and Application", 11th edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall , p : 737.

الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

ويبين الجدول رقم (5-21) كذلك أثر أبعاد الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج عدم وجود وجود أثر لكل من استراتيجية قيادة التكلفة ($Beta = 0.245$)، مستوى الدلالة < 0.05 في الأداء الاستراتيجي. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود أثر لكل من استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز في مستوى الأداء الاستراتيجي ($Beta = -0.432$)، مستوى الدلالة < 0.05 و ($Beta = -0.194$)، مستوى الدلالة < 0.05 على الترتيب.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظراً لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽¹⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في منظور الزبائن "

يوضح الجدول رقم (5-22) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور الزبائن.

الجدول رقم (5-22): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور الزبائن

المتغير المستقل: الاستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
استراتيجية قيادة التكلفة	0.272	1.047	0.300	3.529
استراتيجية التمايز	-0.128	-0.478	0.635	3.792
استراتيجية التركيز	0.296	1.925	0.060	1.237
قيمة R ²	0.103			
قيمة F	1.806			
مستوى الدلالة	0.159			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

(1) Berenson, M.L, et al ,(2009) , Op.Cit, p : 737.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-22) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.103$) وهذا يعني أن متغير الاستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (10.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 1.806$)، مستوى الدلالة ($0.05 <$)، فإننا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي. ويبين الجدول رقم (5-22) كذلك أثر أبعاد الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج عدم وجود وجود أثر لكل من استراتيجية قيادة التكلفة ($Beta = 0.272$) مستوى الدلالة ($0.05 <$) في الأداء الاستراتيجي. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود أثر لكل من استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز في مستوى الأداء الاستراتيجي ($Beta = -0.128$) مستوى الدلالة ($0.05 <$) و($Beta = 0.296$) مستوى الدلالة ($0.05 <$) على الترتيب.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽¹⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية ."

يبين الجدول رقم (5-23) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية.

(1) Berenson, M.L, et al ,(2009) , **Op.Cit**, p : 737.

الجدول رقم (5-23) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور العمليات

الداخلية

المتغير المستقل: الاستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
استراتيجية قيادة التكلفة	0.132	0.533	0.597	3.529
استراتيجية التمايز	-0.038	-0.146	0.885	3.792
استراتيجية التركيز	0.416	2.830	*0.007	1.237
قيمة R ²	0.178			
قيمة F	3.389			
مستوى الدلالة	*0.026			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-23) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.178$) وهذا يعني أن متغير الاستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (17.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 3.389$)، مستوى الدلالة ($= 0.026$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

ويبين الجدول رقم (5-23) كذلك أثر أبعاد الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من استراتيجية التركيز ($Beta = 0.416$)، مستوى الدلالة (> 0.05) في الأداء الاستراتيجي. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لاستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز ($Beta = 0.132$)، مستوى الدلالة (< 0.05) و ($Beta = -0.038$)، مستوى الدلالة (< 0.05) على الترتيب. وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)⁽¹⁾، وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

(1) Berenson, M.L, et al ,(2009) , Op.Cit, p : 737.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو "

يبين الجدول رقم (5-24) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو.

الجدول رقم (5-24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور التعلم

والنمو

المتغير المستقل: الاستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
استراتيجية قيادة التكلفة	0.752	4.196	*0.000	3.529
استراتيجية التمايز	-0.077	-0.412	0.682	3.792
استراتيجية التركيز	0.313	2.948	*0.005	1.237
قيمة R ²	0.572			
قيمة F	20.898			
مستوى الدلالة	* 0.000			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-24) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.572$) وهذا يعني أن متغير الاستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (57.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 20.898$)، مستوى الدلالة ($= 0.000$)، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

ويبين الجدول رقم (5-24) كذلك أثر أبعاد الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل من استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز ($Beta = 0.752$)، مستوى الدلالة > 0.05 ، ($Beta = 0.313$)، مستوى الدلالة > 0.05 في الأداء الاستراتيجي على الترتيب. في حين لم تظهر النتائج وجود أثر لاستراتيجية التمايز في الأداء الاستراتيجي ($Beta = -0.077$)، مستوى الدلالة < 0.05 .

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين (1.237 - 3.792) عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظرا لأن قيمة VIF أقل من (5)،⁽¹⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي . "

يبين الجدول رقم (5-25) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي .

الجدول رقم (5-25): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي

المتغير المستقل: الاستراتيجية التنافسية	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (VIF)
استراتيجية قيادة التكلفة	0.587	2797	*0.007	3.529
استراتيجية التمايز	0.645-	2.964-	*0.005	3.792
استراتيجية التركيز	0.707	5.689	*0.000	1.237
قيمة R ²	0.413			
قيمة F	11.017			
مستوى الدلالة	* 0.000			

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (5-25) أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.413$) وهذا يعني أن متغير الاستراتيجية التنافسية يفسر ما نسبته (41.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. ونظرا لأن قيمة ($F = 11.017$)، مستوى الدلالة = 0.000، فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) للاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي.

ويبين الجدول رقم (5-25) كذلك أثر أبعاد الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي ، حيث بينت النتائج وجود أثر لكل استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز ($Beta = 0.587$ ،

⁽¹⁾ Berenson, M.L, et al, (2009) , Op.Cit, p : 737.

مستوى الدلالة $(0.05 > \text{Beta})$ ، $(-0.645 = \text{Beta})$ ، مستوى الدلالة $(0.05 > \text{Beta})$ ، مستوى الدلالة $(0.707 = \text{Beta})$ ، مستوى الدلالة $(0.05 > \text{Beta})$ في الأداء الاستراتيجي على الترتيب.

وتبين نتائج قيمة VIF التي تراوحت بين $(1.237 - 3.792)$ عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، نظراً لأن قيمة VIF أقل من (5) ،⁽¹⁾ وهذه النتيجة تعكس صحة نموذج الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha < 0.05)$ باختلاف (الخبرة، المستوى الوظيفي، الشركة) للمبحوثين."
وفيما يلي اختبار للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha < 0.05)$ باختلاف الخبرة للمبحوثين."
يوضح الجدول رقم $(5-26)$ نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والخبرة في مستوى الأداء الاستراتيجي.

⁽¹⁾ Berenson, M.L, et al ,(2009) , **Op.Cit**, p : 737.

الجدول رقم (5-26): نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والخبرة في مستوى

الأداء الاستراتيجي

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة Beta	مستوى الدلالة	قيمة Beta	مستوى الدلالة	قيمة Beta	
*0.000	1.549	*0.011	0.547	*0.029	0.494	استراتيجية قيادة التكلفة
*0.000	-2.239	*0.000	-1.078	*0.000	-0.908	استراتيجية التمايز
*0.000	1.063	0.930	0.011	0.616	-0.065	استراتيجية التركيز
0.073	4.768	*0.016	0.302			الخبرة
0.051	-7.685					استراتيجية قيادة التكلفة *الخبرة
0.020*	5.423					استراتيجية التمايز *الخبرة
*0.000	-2.228					استراتيجية التركيز *الخبرة
0.621		0.443		0.367		قيمة R ²
0.178		0.076		0.367		قيمة Δ R ²
6.742		6.262		9.099		قيمة Δ F
*0.001		*0.016		*0.000		مستوى الدلالة

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، فقد تم استخدام الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول رقم (5-26)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير الاستراتيجية التنافسية حيث أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي (قيمة ΔF=9.099، مستوى الدلالة= 0.000) الذي يفسر ما نسبته (36.7%) من التباين الحاصل في مستوى الأداء الاستراتيجي. وفي الخطوة الثانية، فقد تم إدخال متغير الخبرة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج وجود أثر لمتغير الخبرة في مستوى الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة (ΔR² = 0.076) وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة Δ F=6.262، مستوى الدلالة=

0.016). ومن قيمة Beta = (0.302) يتضح وجود علاقة طردية بين الخبرة والأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05). وفي الخطوة الثالثة تم إضافة التفاعل بين متغيري الاستراتيجية التنافسية والخبرة، حيث تبين النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذلك التفاعل في مستوى الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة $\Delta R^2 = 0.178$ وهذه القيمة دالة إحصائياً (قيمة $\Delta F = 6.742$ ، مستوى الدلالة = 0.001). ومن خلال قيمة (Beta) للتفاعل بين الاستراتيجية التنافسية والخبرة، يتضح أن الأثر قد برز في التفاعل بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز بصورة طردية (Beta = 1.549، مستوى الدلالة > 0.05)، (Beta = 1.063، مستوى الدلالة > 0.05) على التوالي، في حين كان التفاعل بين استراتيجيات التمايز والخبرة بصورة عكسية (Beta = -2.239، مستوى الدلالة > 0.05).

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) باختلاف الخبرة للمبحوثين. وللكشف عن مصدر الفروق بين متوسطات الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي حسب متغير الخبرة تم إجراء مقارنات بعدية باستخدام اختبار "شفيفه Scheffe"، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-27): نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي حسب متغير الخبرة باستعمال اختبار "شفيفه Scheffe"

"Scheffe"

المحور	البعد	الخبرة		الفرق بين المتوسطين (I-J)	مستوى الدلالة (Sig)
		المتوسط الأول (I)	المتوسط الثاني (J)		
الثاني	استراتيجية قيادة التكلفة	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	-0.04545	0.979
			11-15 سنة	-0.13462	0.715
			16 سنة فأكثر	-0.25000	0.384
	استراتيجية التمايز	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	-0.08916	0.834
			16 سنة فأكثر	-0.20455	0.461
			11-15 سنة	0.11538	0.866
	استراتيجية قيادة التكلفة	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	0.39091	0.157
			11-15 سنة	-0.56923*	0.033

0.251	-0.46667	16 سنة فأكثر			
0.719	-0.17832	15-11 سنة	6-10 سنوات		
0.986	-0.7576	16 سنة فأكثر			
0.973	0.10256	16 سنة فأكثر	15-11 سنة		
0.224	-0.46364	10-6 سنوات	أقل من 5 سنوات	استراتيجية التركيز	الثالث
0.552	-0.35000	15-11 سنة			
0.765	0.31667	16 سنة فأكثر			
0.995	0.11364	15-11 سنة	6-10 سنوات		
0.043	*0.78030	16 سنة فأكثر			
0.148	-0.66667	16 سنة فأكثر	15-11 سنة		
0.293	0.27273	10-6 سنوات	أقل من 5 سنوات	الأداء الاستراتيجي	
0.857	0.13462	15-11 سنة			
0.978	-0.83333	16 سنة فأكثر			
0.761	-0.13811	15-11 سنة	6-10 سنوات		
0.229	-0.35605	16 سنة فأكثر			
0.693	0.21795	16 سنة فأكثر	15-11 سنة		

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أنه:

- بالنسبة لبعدها "استراتيجية التمايز" وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأفراد ذو الخبرة أقل من 5 سنوات و (15-11 سنة) على حساب الأفراد ذو الخبرة (15-11 سنة) أو 16 سنة فأكثر، وهذا ما تؤكدته قيمة مستوى الدلالة التي بلغت (0.033) وهي أقل من (0.05)؛
- بالنسبة لبعدها "استراتيجية التركيز" وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأفراد ذو الخبرة (6-10 سنوات) و 16 سنة فأكثر على حساب الأفراد ذو الخبرة (أقل من 5 سنوات) أو (15-11 سنة)، وهذا ما تؤكدته قيمة مستوى الدلالة التي بلغت (0.043) وهي أقل من (0.05).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) باختلاف المستوى الوظيفي للمبحوثين. "

يوضح الجدول رقم (5-28) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والمستوى الوظيفي في مستوى الأداء الاستراتيجي.

الجدول رقم (5-28): نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والمستوى الوظيفي في مستوى الأداء الاستراتيجي

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة Beta	مستوى الدلالة	قيمة Beta	مستوى الدلالة	قيمة Beta	
0.638	-0.494	0.048	0.453	*0.029	0.492	استراتيجية قيادة التكلفة
0.617	0.965	*0.000	-0.899	*0.000	-0.908	استراتيجية التمايز
0.950	0.089	0.628	-0.063	0.616	-0.065	استراتيجية التركيز
0.605	0.803	0.377	0.169			المستوى الوظيفي
0.392	2.782					استراتيجية قيادة التكلفة*المستوى الوظيفي
0.331	-3.675					استراتيجية التمايز *المستوى الوظيفي
0.901	-0.230					استراتيجية التركيز *المستوى الوظيفي
	0.414		0.378		0.367	قيمة R ²
	0.036		0.011		0.367	قيمة Δ R ²
	0.889		0.796		9.099	قيمة Δ F
	0.455		0.377		*0.000	مستوى الدلالة

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخدام الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول رقم (5-28)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير الاستراتيجية التنافسية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي (قيمة $\Delta F = 9.099$ ، مستوى الدلالة = 0.000) الذي يفسر ما نسبته (36.7%) من التباين الحاصل في مستوى الأداء الاستراتيجي. وفي الخطوة الثانية فقد تم إدخال متغير المستوى الوظيفي لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير المستوى الوظيفي في مستوى الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة ($\Delta R^2 = 0.011$) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $\Delta F = 0.796$ ، مستوى الدلالة = 0.377). وفي الخطوة الثالثة تم إضافة التفاعل بين متغيري الاستراتيجية التنافسية والمستوى الوظيفي، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذلك التفاعل في مستوى الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة ($\Delta R^2 = 0.036$) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $\Delta F = 0.889$ ، مستوى الدلالة = 0.455). ومن خلال قيمة (Beta) للتفاعل بين الاستراتيجية التنافسية والمستوى الوظيفي، يتضح عدم بروز الأثر في التفاعل بين استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز، والمستوى الوظيفي (Beta = 2.782، مستوى الدلالة < 0.05)، (Beta = -3.675، مستوى الدلالة < 0.05)، (Beta = -0.230، مستوى الدلالة < 0.05) على الترتيب.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) باختلاف المستوى الوظيفي للمبحوثين.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) باختلاف الشركة (موبيليس، أوريدو، جيزي) ".

يوضح الجدول رقم (5-29) نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والشركة في الأداء

الاستراتيجي.

الجدول رقم (5-29): نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والشركة في الأداء

الاستراتيجي

الخطوة الثالثة		الخطوة الثانية		الخطوة الأولى		المتغيرات
مستوى الدلالة	قيمة Beta	مستوى الدلالة	قيمة Beta	مستوى الدلالة	قيمة Beta	
0.367	0.214	*0.030	0.482	*0.029	0.492	استراتيجية قيادة التكلفة
*0.010	-0.572	*0.000	-0.962	*0.000	-0.908	استراتيجية التمايز
0.390	-0.948	0.0675	-0.054	0.616	-0.065	استراتيجية التركيز
0.390	-2.323	0.156	-0.176			الشركة
0.660	1.729					استراتيجية قيادة التكلفة *الشركة
0.463	-1.622					استراتيجية التمايز *الشركة
*0.010	2.248					استراتيجية التركيز *الشركة
0.487		0.395		0.367		قيمة R ²
0.092		0.027		0.367		قيمة Δ R ²
2.560		2.085		9.099		قيمة Δ F
0.067		0.156		*0.000		مستوى الدلالة

* sig < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخدام الانحدار التفاعلي، كما يظهر من خلال الجدول رقم (5-29)، حيث تم في الخطوة الأولى إدخال متغير الاستراتيجية التنافسية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي (قيمة ΔF=9.099، مستوى الدلالة = 0.000) الذي يفسر ما نسبته (36.7%) من التباين الحاصل في مستوى الأداء الاستراتيجي. وفي الخطوة الثانية فقد تم إدخال متغير

الشركة لاختبار الانحدار التفاعلي، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر لمتغير الشركة في مستوى الأداء الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة $(\Delta R^2 = 0.027)$ وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $\Delta F = 2.085$ ، مستوى الدلالة = 0.156). وفي الخطوة الثالثة تم إضافة التفاعل بين متغيري الاستراتيجية التنافسية والشركة، حيث تبين النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لذلك التفاعل في مستوى الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة $(\Delta R^2 = 0.092)$ وهذه القيمة غير دالة إحصائياً (قيمة $\Delta F = 2.560$ ، مستوى الدلالة = 0.067). ومن خلال قيمة (Beta) للتفاعل بين الاستراتيجية التنافسية والشركة، يتضح بروز الأثر في التفاعل بين استراتيجية التمايز والشركة (Beta = -0.572 ، مستوى الدلالة > 0.05) بصورة عكسية، في حين لم يبرز الأثر في التفاعل بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز (Beta = 0.214 ، مستوى الدلالة < 0.05) (Beta = -0.948 ، مستوى الدلالة < 0.05) على الترتيب.

وبناء على ما سبق نقبل الفرضية العدمية التي تنص على: لا يختلف أثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha < 0.05$) باختلاف الشركة (موبيليس، أوريدو، جيزي).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا ملامسة واقع الاستراتيجيات التنافسية لدى العاملين في مديريات شركات الاتصالات في الجزائر العاصمة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل أهم نتائجها.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن هناك مستوى مرتفع للاستراتيجيات التنافسية لدى العاملين في شركات الاتصالات، وهذا ما يعكسه ارتفاع مستوى أبعاده ممثلة في استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز.

كما خلصنا أيضا إلى أن هناك مستوى مرتفع للأداء الاستراتيجي لدى العاملين في شركات الاتصالات، وهذا ما ينعكس من خلال أبعاده التي جاءت مرتفعة لكل من المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور الاجتماعي .

وبعد اختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين كل من استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز والأداء الإستراتيجي في شركات الاتصالات، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ بين كل من استراتيجية التركيز والأداء الاستراتيجي. كما توصلنا أيضا أن متغير الاستراتيجية التنافسية بأبعاده في الوقت نفسه يفسر ما نسبته (% 36,70) من قيمة التباين في الأداء الاستراتيجي للعاملين في شركات الاتصالات . أمّا بالنسبة لآراء العاملين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد جاءت متجانسة بالنسبة لمتغيرات الدراسة ، باستثناء رؤيتهم لأثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي باختلاف الخبرة التي جاءت متباينة لصالح الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (11-15 سنة) بالنسبة لبعده استراتيجية التمايز، و (6-10 سنوات) و (16 سنة فأكثر) بالنسبة لبعده استراتيجية التركيز على حساب الفئات الأخرى.

الخاتمة

إن جوهر صياغة الاستراتيجية التنافسية هو إقامة علاقة بين المؤسسة وبيئتها، وعلى الرغم من أن البيئة ذات الصلة واسعة جداً، تشمل القوى الاجتماعية فضلاً عن الاقتصادية، فإن الناحية الرئيسية لبيئة المؤسسة هي الصناعة أو الصناعات التي تتنافس فيها. فالمؤسسة أصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تنافسية من أجل تحسين موقعها في بيئتها التنافسية، أو الدفاع عنها أمام ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، لذلك تسعى المؤسسة إلى تطوير عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو في ظل المحيط الذي تعمل فيه، وذلك باختيارها الاستراتيجية الأكثر مناسبة لظروفها وإمكاناتها. ولإنجاز هذه الأهداف يتطلب الأمر القيام بعملية تشخيص وتحليل للبيئة بصورة دائمة ومستمرة لضمان موقف تنافسي متميز، من خلال تبني ثلاث مقاربات استراتيجية عامة للتفوق في الأداء على المؤسسات الأخرى في صناعة ما تتمثل في تخفيض تكاليفها لتبيع بأسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين، أو تبحث التمايز بالتركيز على مجالات مختلفة عما هو موجود لدى المنافسين، أو عن طريق التركيز على قطاع سوقي محدد تختاره من السوق الكلي وتقدم فيه إما منتجات متميزة أو أسعار أقل.

كما يعد النموذج القوى الخمس للمنافسة الذي قدمه (Porter, 1980) لتحديد جاذبية الصناعة لمؤسسة الأعمال من أهم وأفضل النماذج التي قدمت في هذا المجال ويناسب هذا التحليل مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية المنفردة أكثر من مستوى المؤسسة ككل.

كما نجد في الفكر الإداري المعاصر كيفية استخدام نموذج من نماذج قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي وهو نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث أصبح هذا النموذج مدار اهتمام عموم إدارات الأعمال والمديرين في الاقتصاديات المتقدمة، فقد اهتمت الكثير من الدراسات المالية والإدارية بأسس ومضامين وتطبيق هذا النموذج. فنموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي قدمه كل من (Kaplan et Norton) هو نموذج يأخذ من الفكر الاستراتيجي الذي قدمه (Porter) أساساً له، ومضمونه أن الأداء الاستراتيجي هو انعكاس لحزمة من التفاعلات في مؤسسات الأعمال من خلال الربط بين تقييم الأداء ومعايير قياسه الخطط الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة التي تمثل أحد أهم مقوماتها التنافسية مع الآخرين واستمرارية البقاء في السوق من هنا فان بطاقة الأداء المتوازن تعد أكثر من تكتيك ونظام قياس حيث تعتمد عليها المؤسسات المبدعة كنظام لتفعيل إدارة الاستراتيجية للمدى الطويل، من خلال وضوح الرؤية والإستراتيجية للمؤسسة وترجمتها إلى نشاطات تقاس على أرض الواقع وكذلك ربط الأهداف الاستراتيجية بالمقاييس ووضع الخطط وبالتالي فهي تعمل على التكامل والتوازن بين

المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تحقق وتحرك الأداء المستقبلي، لذلك يجب أن تشتق أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن من رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.

من خلال ما تم تحليله ومناقشته في هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن عرضها فيما يلي:

أ- النتائج النظرية: تتمثل فيما يلي:

1. تهتم الاستراتيجية التنافسية على مستوى وحدة الأعمال بخلق التمايز بين مركز المؤسسة ومراكز منافسيها، ويجب أن تحدد المؤسسة فيما إذا كانت تريد إنجاز العمل بطريقة مختلفة أو أن تؤدي أعمال مختلفة مقارنة بمنافسيها، وعليه فإنها خيار مقصود بشأن الكيفية التي تدار بها الأنشطة الأساسية والداعمة لسلسلة القيمة والتي ستخلق قيمة مميزة للمؤسسة؛

2. تركز الاستراتيجية التنافسية على كيفية التنافس لكل من الأعمال في سوق معين أو قطاع معين من السوق الذي تخدمه في الصناعة، وبذلك فهي مرتبطة بوحدة الأعمال الاستراتيجية الخاصة بها وتطويرها في ضوء الاستراتيجية الكلية للمؤسسة وأهدافها وينبغي أن تشمل الأنشطة الوظيفية لأجل تحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء منظم أعلى؛

3. تركز الاستراتيجية التنافسية على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة أو وحدة الأعمال قياساً بالمنافسين ضمن الصناعة المحددة ومن خلال مواجهة مع أحد المنافسين أو العمل معه لغرض تحقيق الميزة التنافسية؛

4. تقع مسؤولية صياغة الاستراتيجية التنافسية على عاتق الإدارات العليا بالتعاون مع الإدارات التنفيذية أو مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية في مؤسسات متعددة الأنشطة ووحدات الأعمال الاستراتيجية، إذ يجري إعدادها وعرضها على الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها، وتمثل أدوار مديري وحدات الأعمال الاستراتيجية في تحديد الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأجل لوحدة العمل، وتحديد طبيعة الأنشطة والعمليات لوحدة العمل وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمتين لكل وحدة، فضلاً عن تحديد المحفظة المالية لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية؛

5. تهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة وتخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف؛

6. تهدف استراتيجية التمايز إلى إنتاج منتجات وخدمات تعد فريدة من نوعها في الصناعة وموجهة مباشرة إلى زبائن يتميزون بأنهم غير حساسين اتجاه السعر كعمليات البحث والتطوير وتصميم المنتج؛

7. تستند استراتيجية التركيز على اختيار مجال تنافسي محدود حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكلفة أو التمايز داخل قطاع سوقي مستهدف؛
8. يعبر الأداء الاستراتيجي على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفقا للمعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة المحيطة من خلال استخدام الموارد المتاحة لديها بسلوك كفاء وفعال؛
9. تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة، وهي تهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند في فلسفتها إلى أربعة منظورات أساسية هي: المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، إضافة إلى المنظور الاجتماعي الذي جاءت به بعض الدراسات السابقة؛
10. يعبر المنظور المالي لبطاقة الأداء المتوازن عن المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم من خلال زيادة قيم استثماراتهم وزيادة أرباحهم؛
11. يعبر منظور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن على التعرف على الزبائن ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم، وذلك لإسهامها في نجاح المؤسسة في المنافسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق؛
12. يعبر منظور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن عن عمليات الداخلية التي تعمل على تطوير المؤسسة من الداخل للمحافظة على مستوى عال من الأداء؛
13. يعبر منظور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن عن البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء؛
14. يعبر المنظور الاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته.

ب- النتائج الدراسة الميدانية: تتمثل فيما يلي:

1. شهدت الجزائر تطورات ملحوظة في قطاع الاتصالات في الآونة الأخيرة خاصة بعد صدور قانون (03-2000) المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الذي فتح قطاع الاتصالات أمام الاستثمارات الأجنبية، كل هذا جعل سوق خدمة الاتصالات محطة أنظار العديد من المؤسسات الخدمية لتوفير مناخ مناسب للاستثمار؛
2. تعتبر المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، جازي، أوريدو) في سوق خدمة الهاتف النقال من بين الأسباب التي تجعلهم يهتمون بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية التنافسية من اتخاذ إجراءات هجومية أو

دفاعية لإنشاء موقف يمكن الدفاع عنه في القطاع، والتعامل بنجاح مع القوى التنافسية الخمس وبالتالي تحقيق عائد أعلى على الاستثمار للشركة؛

3. متعاملي الهاتف النقال نجحت في تحقيق أهداف استراتيجيتها التنافسية وذلك من خلال التزايد المستمر لعدد المشتركين في قطاع الاتصالات للهاتف النقال، وتوسيع حصتهم السوقية؛

4. في ظل التزايد المستمر لعدد مشتركلي متعاملي الهاتف النقال في الجزائر فان المنافسة في قطاع الاتصالات سوف تشهد ارتفاعا في المستقبل ما يتطلب منها تعزيز قدراتها التنافسية؛

5. يعتبر التميز بالمنتجات القاسم المشترك لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر الذي يسعى للوصول اليه عن طريق استهداف السوق الكلي أو التركيز على قطاع سوقي محدد وذلك من خلال الكم الهائل للعروض والخدمات المقدمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو المؤسسات؛

6. إن الإصلاحات المنتهجة في قطاع الاتصالات بالجزائر جعل قطاع خدمة الهاتف النقال ينتقل من مرحلة الاحتكار التام أين كان المتعامل التاريخي ممثلا في مؤسسة اتصالات الجزائر هي المسيطر الوحيد على قطاع البريد والمواصلات سابقا، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة الاحتكار الثنائي أين سيطر على القطاع كل من مؤسسة جازي ومؤسسة موبيليس، لينتقل القطاع بعد ذلك إلى مستوى آخر من المنافسة وهو منافسة القلة أين التحقت نجمة (سابقا، أوريدو حاليا) إلى المعتك التنافسي، وبالتالي يمكن القول أن الإصلاحات التي شهدها قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كان لها الأثر الإيجابي على تكريس حقيقي لمبدأ المنافسة في القطاع؛

7. تختلف درجة الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس أو ما يعرف نموذج بورتر على تنافسية قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث نجد متعاملي الهاتف النقال (موبيليس، جازي، أوريدو) أهم القوى المؤثرة عليه مقارنة بالجهازين والعملاء الذي نجد تأثيرهما ضعيفا من حيث قوتهم التفاوضية، إضافة إلى عدم وجود تهديد حقيقي للمنتجات البديلة، في حين يبقى تهديد الوافدين الجدد هو الخطر الوحيد الذي قد يؤثر على تنافسية القطاع، إلا أن دخولهم يبقى مرهونا بقرار الدولة؛

8. البيئة العامة لشركات الاتصالات في الجزائر توفر لها الكثير من الفرص التي تساعدها على النمو، كذلك بيئتها التنافسية جذابة من الناحية الاستراتيجية لقلة منافسيها وضعف القوى التنافسية الأخرى الموجودة في القطاع مما يساهم في زيادة ربحيتها؛

9. بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات أن الاستراتيجية التنافسية كانت إيجابية بشكل مرتفع، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بينت النتائج أن بعد استراتيجية التمايز جاء في المرتبة الأول،

تليها بعد استراتيجية قيادة التكلفة ثم بُعد استراتيجية التركيز، و هذه النتيجة تعكس وضوح توجه متعاملي الهاتف النقل الخاصة باستراتيجيتها التنافسية في قطاع الاتصالات؛

10. بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق منظورات بطاقات الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في شركات الاتصالات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة، ولكن بدرجات متفاوتة، حيث بينت النتائج أن منظور التعلم والنمو جاء في المرتبة الأولى، يليه منظور العمليات الداخلية في المرتبة الثانية، يليه منظور الزبائن والمنظور المالي في الرتبة الثالثة والرابعة على التوالي، في حين جاء المنظور الاجتماعي في المرتبة الأخيرة، وهذه النتيجة تعكس التوجهات الإيجابية لأفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات في تطبيق الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات في قطاع الاتصالات، الأمر الذي يترتب عليه قوة الأداء الاستراتيجي في الأجل الطويل واستدامة الميزة التنافسية، بالإضافة إلى سهولة تنمية قدراتها التنظيمية التسويقية من نظم وعلاقات ومهارات تدعم الأداء الاستراتيجي المتميز؛

11. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي، حيث أظهرت نتائج التحليل أهمية بُعد استراتيجية قيادة التكلفة وبُعد استراتيجية التمايز في خلق اتجاهات لدى أفراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات تتسق مع هذه الاستراتيجيات في تقييم الأداء الاستراتيجي. وتعتبر هذه النتيجة هامة للإدارة العليا حيث تساعدهم على إيجاد علاقة بين الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها الشركة والأهمية التي توجهها الإدارة العليا لقياس أبعاد الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن للتأكد من مراعاة تدعيم الميزة التنافسية في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والأنشطة؛

12. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية التنافسية في المنظور المالي، حيث أظهرت نتائج التحليل عدم وجود أثر لكل من استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز في المنظور المالي، وهذه النتيجة تعكس عدم وضوح التوجه الاستراتيجي لشركات الاتصالات نحو تطبيق المنظور المالي، وبالتالي فهي تركز على المقاييس غير المالية أكثر من المقاييس المالية؛

13. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر لكل من استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز في منظور الزبائن. وهذه النتيجة تعكس عدم توجه شركات الاتصالات الاهتمام لقياس الأداء الاستراتيجي على مستوى العملاء لضمان الحصول على رضاهم وولائهم للشركة؛

14. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية التنافسية في منظور العمليات الداخلية، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر لاستراتيجية التركيز في منظور العمليات الداخلية. هذه النتيجة تعكس

توجه شركات الاتصالات نحو استراتيجية التركيز مقارنة ببقية الاستراتيجيات التنافسية نحو تطبيق منظور العمليات الداخلية، مما يسمح لهم بمزيد من الفهم لاحتياجات القطاع المستهدف، مما يترتب إيجاد العمليات والممارسات الإدارية الأفضل؛

15. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية في منظور التعلم و النمو، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر لكل من استراتيجيتي قيادة التكلفة و التركيز في منظور التعلم و النمو. و هذه النتيجة تعكس توجه شركات الاتصالات نحو استراتيجيتي قيادة التكلفة و التركيز نحو تطبيق منظور التعلم والنمو، ما يسمح لهم بمدى إنجاز الأنشطة لأهداف تخفيض التكلفة، ودراسة وتحليل لاحتياجات القطاع السوقي المستهدف، وتقديم منتجات جديدة تعظم إشباع احتياجات الزبائن بما يضمن استمرار الميزة التنافسية وتدعيمها؛

16. بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود أثر لكل من استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز في المنظور الاجتماعي. وهذه النتيجة تعكس العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها شركات الاتصالات وتطبيق المنظور الاجتماعي في قطاع الاتصالات؛

17. بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي وفقا لمتغير المستوى الوظيفي؛

18. بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي وفقا لمتغير الشركة؛

19. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي وفقا لمتغير الخبرة، حيث دلت النتائج على وجود أثر للتفاعل بين استراتيجية التمايز والخبرة بصورة طردية، في حين كان التفاعل بين استراتيجية التركيز والخبرة بصورة عكسية.

التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:

1. ضرورة اهتمام إدارات الشركات قيد الدراسة بمضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بالاستراتيجية التنافسية والأداء الاستراتيجي للشركات لما ذلك من إسهام وتعزيز لقدرتها في تحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو؛

2. ضرورة قيام الإدارة العليا لشركات الاتصالات على بذل الجهد في تطبيق الاستراتيجيات التنافسية عن طريق تمكين العاملين وإشراكهم في صياغة الاستراتيجيات التنافسية التي تناسب الظروف والمتغيرات البيئية فضلا عن تدريبهم وتأهيلهم لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بشكل ناجح؛
3. أن يعمل مديرو إدارات الشركات المبحوثة على تصميم نظام تقييم الأداء الاستراتيجي يتسق تماما مع كل من الاستراتيجيات التنافسية، من خلال العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تربط مباشرة بين الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها على جميع المستويات الإدارية؛
4. ضرورة اهتمام إدارات الشركات قيد الدراسة بالاستراتيجية التنافسية بأنواعها المعتمدة في هذه الدراسة لما لها من علاقة وتأثير في الميزة التنافسية، وإعطائها التركيب المناسب من خلال الملاءمة فيما بينها وبما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة المؤسسات المنافسة؛
5. على الشركات المبحوثة التي تتبنى استراتيجية التمايز دراسة مصادر ميزتها التنافسية غير السعرية وتطويرها بشكل مستمر بحيث تجتهد من الجودة والاعتمادية والمرونة والابتكارية من سيمات عملها؛
6. يجب على الشركات الاتصالات أن تختار توجهها استراتيجيا طويل الأجل و أن تعمل على تدعيم هذا التوجه بتصميم استراتيجيات تنافسية تساعد على إيجاد ميزة تنافسية مستقرة ومتطورة؛
7. أن تصنع الشركات قيد الدراسة أهداف تسويقية استراتيجية تغطي المنظورات الخمس للأداء الاستراتيجي: المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعليم والنمو، والمنظور الاجتماعي، وترجم إلى أهداف مقاسة على مستوى جميع الأنشطة التسويقية، بما يتضمن إحداث توازن بين الأجل القصير والأجل الطويل، وأيضاً بين الأداء المالي وغير المالي يساعد الشركات قيد الدراسة على تقوية وتطوير الأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية، سمعة الشركة، القدرات التنظيمية، النظم والأفراد التي هي أساس الميزة التنافسية طويلة الأجل؛
8. أهمية قيام شركات الاتصالات بتحديث أنظمتها الإدارية والمحاسبية باستمرار، لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في بنية الأعمال الحديثة نتيجة للعولمة وثورة المعلوماتية، بهذا الصدد يؤكد الباحث ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها نظاما شاملا ومتكاملا ومنبثقا من استراتيجيتها؛
9. التزام مديري إدارات الشركات قيد البحث بأن تتضمن تقارير تقييم الأداء الاستراتيجي نتائج الأداء غير المالي مثل: العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو بجانب المؤشرات المالية، حيث أن هذه النتائج تقدم

للإدارة العليا تصورا واضحا عن النتائج المستقبلية للنشاط، وتسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتدعيم الميزة التنافسية، وتمكن من المتابعة الفعالية لعملية تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم نتائجها؛

10. ضرورة قيام شركات الاتصالات بدعم وتبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظاما متكاملا وشاملا للإدارة الاستراتيجية من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة لتطبيق منهجية بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق البطاقة وأهمها توفير لقاءات إدارية نظرا لارتباطها الوثيق بضمان نجاح عملية التطبيق؛

11. توصي الدراسة بضرورة توجيه الدراسات والبحوث المستقبلية إلى اختيار النموذج الدراسة الحالية في بيئة شركات أخرى مختلفة في النشاط والنوع وذلك للتأكد من صلاحية قياس النموذج لبيئة الأعمال الجزائرية.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، والحقيقة التي توصلنا إليها أنه يحتاج إلى تفصيل كبير، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بما يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال الاستراتيجية التنافسية من جهة، أو مجال الأداء الاستراتيجي من جهة أخرى.

وفيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- أثر التوجه بالسوق في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- دور الاستراتيجيات التنافسية في اختيار مقاييس تقييم الأداء التسويقي؛
- دور المعرفة التسويقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية؛
- تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات الموجهة بالميزة التنافسية التسويقية؛
- دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق النجاح الاستراتيجي؛
- الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي: "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2009.
2. أكرم أحمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، "العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والاستراتيجية التنافسية: دراسة ميدانية على عينة من المنشآت الصناعية بإمارة دبي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012.
3. أوما سيكاران، " طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية "، ترجمة اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
4. بلال خلف السكارنة، "استراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
5. تابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. خالد محمد بن حمدان، ووائل محمد صبحي إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
8. زكريا الدوري، وأحمد علي صالح، " الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
9. سامح عبد المطلب عامر، " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. سعد غالب ياسين، " الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

11. صالح عبد الرضا رشيد، وإحسان دهب جلاب، " الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. طاهر محسن الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، " الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009.
13. طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. طاهر محسن منصور، ووائل محمد صبحي إدريس، " دراسة في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
15. عادل هادي حسين البغدادي، وهاشم فوزي دباس العبادي، " التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
16. عبد الباري إبراهيم درة، وناصر محمد سعود جرادات، " الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.
17. عبد السلام أبو قحف، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
18. عبد السلام عبد القحف، " التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2000.
19. عبد العزيز صالح بن حبتور، " الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
20. عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الثانية، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق، 2006.
21. عثمان غنيم، " التخطيط : أسس ومبادئ عامة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
22. عطية صلاح سلطان، " تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
23. عيسى حيرش، " الإدارة الاستراتيجية الحديثة"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012.

24. فلاح حسن الحسيني: "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2000.
25. كاظم نزار الركابي، " الإدارة الإستراتيجية: العولمة المنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
26. ماجد عبد المهدي مساعدة، " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2013.
27. محفوظ أحمد جودة، " التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
28. محمد أحمد عوض، " الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
29. محمد حسين العيساوي، وجيليل كاظم العارضي، وهاشم فوزي العبادي، " الإدارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة"، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، 2012.
30. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، " البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه " بدون طبعة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1998.
31. محمد محمود يوسف، " البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر 2005.
32. مصطفى حمزد أبوبكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، مصر 2006.
33. مصطفى محمود بكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
34. مؤيد سعيد السالم، " أساسيات الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
35. ناصر داددي عدون، وعبد الله قويدر الواحد، " مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية_ المؤسسة العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
36. نبيل محمد مرسي، " الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

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

38. نعيم إبراهيم الظاهر، " الإدارة الاستراتيجية: المفهوم- الأهمية- التحديات "، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

39. نيفين حسين شمت، " التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية "، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.

الدوريات:

1. أحمد بلالي، " الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ماي 2007، ص ص: 245_261.

2. أحمد بلالي، " الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، العدد(06)، جامعة ورقلة، 2008، ص ص: 97- 103.

3. أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية و الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ". المجلة العربية للإدارة، مجلد(26)، العدد(01)، يونيو 2006 ص ص : 65- 99 .

4. أكرم أحمد الطويل، وحكمت رشيد سلطان، " أثر الكلفة والتنوع في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركتي نسيج جواريب النايلون ونسيج الحاج يونس"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(24)، العدد (67)، 2002، ص ص : 51-70.

5. إلهام فخري طمليه، ومحمد عصام المصري، " أثر الاستراتيجيات التسويقية التنافسية على قدر المشاريع الصناعية الصغيرة الحجم في الأردن على تحقيق البقاء و النمو"، مجلة دراسات للعلوم الادارية، الجامعة الاردنية، المجلد(36)، العدد(01)، 2009.

6. أنعام محسن حسن زويلف، وعبد الناصر نور، " أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء : دراسة تطبيقية في عينة من المصاريف الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(1)، العدد(02). 2005.

7. إباد فاضل التميمي، وشاكر جار الله الخشالي، السلوك الابداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، *مجلة البصائر*، المجلد (8)، العدد (2)، 2004، ص ص: 159-196.
8. إيمان عميرات، والرشيد سالمى، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي" *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد، 2017 ص ص: 55-66.
9. ثامر البكري، وخالد بني حمدان، "الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*، العدد 9، الجزائر، 2013، ص ص: 3-11.
10. جمال داود أبو دولة، ورياض أحمد طهماز، "واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية"، *مجلة أبحاث اليرموك* سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص ص 1965-2003.
11. حاييف سي حاييف شيراز، «إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر»، *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، العدد (07)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، جوان 2015.
12. خالد حسن زبدة، وعمر أبو عبيدة، "مدى استخدام الأداء المتوازن في تصميم أداء البونوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها: دراسة ميدانية على البنوك العامة في محافظة طولكوم"، *مجلة جامعة الأزهر - غزة - سلسلة العلوم الإنسانية*، المجلد (18) العدد (1) 2016، ص ص 241-276.
13. ذياب جرار، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مصانع الأدوية الفلسطينية"، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، العدد (03)، 2004، ص ص: 37-78.
14. رياض بن جليلي، "سياسات تطوير القدرة التنافسية"، *سلسلة جسر التنمية*، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد (83)، مايو 2009.
15. زكية مقري، وعبد الحكيم بليزاك، "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على التنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال باتنة"، *مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*، العدد (14) -أ- جامعة بشار، 2014، ص ص: 1-301.

16. الزهراء بن سفيان، وعبد القادر بودي، "المسؤولية الاجتماعية للمقاول ومؤسسته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، العدد (14) -أ- جامعة بشار، 2014، ص 301-1.
17. سعيد الطراونة، "تقييم المقدرة التنافسية السعرية: منظور كمي"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد (33)، العدد (02)، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص ص: 228-239.
18. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد (07)، جامعة ورقلة، 2010/2009، ص ص: 217-227.
19. عادل رزق، "الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008.
20. عبد الملوك مزهودة، "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، العدد (04)، جامعة ورقلة، 2006، ص ص: 87-95.
21. عثمان بن عبد الله الصالح، "تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مفتوح"، مجلة الباحث، العدد (10)، جامعة ورقلة، 2012، ص ص: 297-310.
22. عماد الصباغ، "توجهات منظمات المعلومات لتطوير نظم المعلومات الإستراتيجية، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، المجلد (19)، العدد (03)، يوليو 1999، ص ص: 99-114.
23. عنبر ابراهيم شلاش، وسليمان ابراهيم الحوري، ومحمد سليم الشورة، "أثر استخدام التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الدواء الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الادارية، المجلد 38، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2011، ص ص: 143-160.
24. عوض محمد باشرحيل، "الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة عدن"، مجلة الباحث الجامعي، العدد (08)، اليمن، 2005، ص ص: 315-338.
25. فاضل الدليمي، "أثر التحليل الاستراتيجي في الأداء الاقتصادي: دراسة موقفية في القطاع الصناعي العراقي"، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، المجلد (11)، العدد (01)، 1995، ص ص: 75-134.

26. فريد كورتل، " الادارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، ماي 2007، ص ص: 263-291.
27. فريد نصيرات، وصالح الخطيب، " التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية "، *مجلة دراسات للعلوم الإدارية*، المجلد (32)، العدد(02)، الجامعة الأردنية ، الأردن، 2005، ص ص: 415-433.
28. ماجد محمد عبد السلام الفراء، ووسام أحمد حجازي، وكمال أحمد أبو ماضي، " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "، *مجلة الاقتصاد والإدارة*، المجلد(25)، العدد(01)، 2017.
29. محمد أحمد الطراونة، "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، *مجلة دراسات للعلوم الإدارية*، المجلد (29)، العدد(1)، الجامعة الأردنية، 2002، ص ص: 32-47.
30. محمد الطراونة، وحمزة محمود الزبيري، ومهند فايز دريكات، "تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، *دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الاردني*، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، المجلد (13)، العدد (01)، 2009، ص ص: 51-109.
31. محمد مسلوب، " أثر الميزة التنافسية على السلوك الشرائي للمستهلك الجزائري للهاتف النقال دراسة حالة: الوطنية للاتصالات "نجمة"، *مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي*، مخير الاصلاحات الاقتصادية، التنمية واستراتيجيات الاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، العدد 9، 2010، ص ص: 87-108.
32. محمود الروسان، " أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية"، *مجلة إربد للبحوث والدراسات*، جامعة إربد الأهلية، المجلد 2، العدد 2، ص ص: 69-106.
33. مزوغ عادل، " دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية "، *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*، العدد(10)، الجزائر، جوان 2013.

34. ناديا حبيب أيوب، " ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية وعلاقتها بقدرة المنشأة "، مجلة الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد (03): جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، نوفمبر 1997، ص ص: 423-482.

35. نادية حبيب أيوب، " نموذج عام لنظام المعلومات الاستراتيجية "، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد(8)، العدد(1)، الرياض، السعودية، 1996، ص ص: 117-151.

36. نور الهدى بوهنتالة، " المداخل العامة نحو الموارد الحاسمة لتمليك ميزة تنافسية للشركات "، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد (21)، جامعة باتنة، ديسمبر 2009، ص ص: 123-148.

37. وحيد عثمان الختاتنة، ومنصور ابراهيم السعيدة، " مستوى ادراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الاهداف المتوازنة في تقييم الأداء"، المجلة الاردنية في ادارة الأعمال، المجلد(05)، العدد(01)، 2009.

38. وهينة داسي، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص ص: 165-176.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أحمد عبد السلام، " أثر فلسفة إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2003.

2. أحمد محمودي، «فعالية أنظمة الخدمة في كسب ولاء المستهلك في سوق الخدمات - دراسة حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر Djezzy gsm -»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2016.

3. أحمد مؤيد عطية الحياي، " الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2006.

4. انتصار عباس الدليمي، " أثر المواءمة بين أبعاد النسيج الثقافي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء المنظمي"، أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 1998.

5. بلال خلف السكارنة، "استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الأداء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

6. بن جدو بن عليّة، "الإستراتيجيات التنافسية ودرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة فندق الاوراس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2015.
7. بوحسان سارة كنزة، " الآثار الفعلية لتكنولوجيا المعلومات الإتصال على تطبيقاته تسيير الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مؤسستي "mobilis" و " nedjma" قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
8. بودودة مرّيم، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقوم الأداء الشامل المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمليّة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2014.
9. رقية بوخيضر، " استراتيجيّة البنوك الإسلاميّة في مواجهة تحديات المنافسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
10. سامي حمودة، «إسهامات اليقظة التسويقية في تطوير المنتجات الجديدة بمؤسسة موبيليس»، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جيجل، 2010.
11. سناء عبد الرحيم سعيد، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2006.
12. شلوي صباح، " أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغرى والمتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.
13. صونيا بقعة، " ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية، آفاق وتحديات: دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008.
14. عادل بوغافية، «هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال خلال الفترة (2001-2009)»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017.

15. علاء أحمد حسن عبيد الجبوري، " أثر الأستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005.
16. عمر عوض الغوييري، " تأثير نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركتي الملكية الأردنية وموبايلكم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.
17. فائزة فريدة غناني، «طرق وأساليب التنبؤ بالطلب في السوق، حالة تطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر (ولاية تلمسان) Algérie Télécom»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2002.
18. فراح العربي، " أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2009.
19. فراح خالدي، «دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية: دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر (موبيليس، جيزي، نجمة)»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
20. فراس سليمان الشلبي، " أثر الاندماج في الأداء المالي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.
21. محمد جميل العضايلة، " أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية"، رسالة ماجستير غير منشور، قسم الادارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.
22. محمد محمود الملا حسن، " تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات السوقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة في عينة من الشركات الصناعية/ نينوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد العراق، 2006.
23. ممدوح جمال الرخيمي، " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2000.
24. مهدي صلاح الدين جميل عثمان، " أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات انتاج الدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد و العلوم الادارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن، 2003.

25. نصيرة بن عبد الرحمن، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
26. نعيمة فشي، "دراسة مقارنة الأثر المزيج الترويجي على سلوك متلقي الخدمة بمؤسسة الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
27. هلاي الوليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية دورها في خلق القيمة : دراسة حالة الشراكة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009.
28. يوسف بومدين، "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة للمعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

المؤتمرات والملتقيات:

1. بلقاسم أحمد، "المنافسة والتنافسية- الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي: حالة الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2010.
2. زينات دراجي، نعيمة غلاب، "العوامل التنافسية في التسويق"، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر، 2002.
3. السعيد بريس، ونعيمة يجاوي، "أهمية التكامل بين أدواق مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها: دراسة حالة ملبنة الأوراس"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات الاقتصادية بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص: 297.
4. الشريف بقة، وعبد الرحمن العايب، "تأهيل وظيفة الموارد البشرية في ظل متغيرات العولمة: حالة المنظمات الاقتصادية العمومية والخاصة الجزائرية"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في

القطاع الحكومي، الرياض 13-14 ذو القعدة 1430هـ الموافق 1-4 نوفمبر، معهد الإدارة العامة، السعودية 2009.

5. قوفي سعاد، «الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمعالم صناعية الهاتف النقال الجزائري»، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 10، 9 نوفمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

6. كمال رزيق، وفارس مسدور، " مفهوم التنافسية "، الملتقى الدولي الأول حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002م، كلية الحقوق، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

7. منير نوري، ونعيمة برك، " إدارة العلاقة مع الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: المتطلبات والتوصيات"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلةم التطبيقية، الأردن، 27-29 نيسان 2009.

التقارير والقوانين:

1. إحصائيات صندوق النقد الدولي وبنك الجزائر خلال الفترة (2010-2016).
2. تقرير سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تطور سوق الاتصالات في فترة 2000-2012.
3. القانون رقم (03/2000) والمؤرخ في 5 أوت 2000 والمتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 2000/48.

أ. المراجع باللغة الأجنبية:

Books/ Livres :

1. Al- Juboori, A and Mansoor, T , M, «**Strategic Management: Concepts and Cases**» , 1st ed, dar wael publishing, jordan, 2005,
2. Alvesson, M, « **Understanding Organizational Culture** », London, Sage, 2002.

3. Arthur .A.T and Strichland, A.J and Gamble,J.E,«**Crafting and Executing Strategy : the Quest for Competitive advantage : Concepts and Cases** », 16th ed, Mc Gran-Hill, New York, 2008.
4. Bartoli, A, « **Management dans les organizations publiques** » ; 3^{eme} edition, Dunod, Paris, 2009.
5. Berenson, M.L, Levine, D.M and Krehbiel, T.C "**Basic Business Statistics: Concepts and Application**", 11th edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2009
6. Daft, R,«**Organization Theory and Design**», 8th edition , South Western, USA, 2004.
7. Daft,R.I, « **Organizational theory and Design** », 7th edition, Ohais,South Western College Publishing , 2001.
8. Dess, G.G and Lumphin, G. T and Eisner, A. B, «**Strategic Management: Text and Cases**», 3rd edition, Mc Gran-Hill, New York, 2007.
9. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). "**Multivariate data analysis**". 7th ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
10. Higgins,J. M and Vincze, J. W, “ **Strategic Management and Organizational Policy: Text and cases** ”, 3rd ed, The Dryden Press,CBS publishing Japan, Ltd, 1986.
11. Hitt, M.A and Ireland, R. D and Hoskisson, R ,E, « **Strategic Management :Competiveness and Globalisation** », 8th edition, South-Western Cengage Learning, Nelson Education, 2009.
12. Jack, R . L and Glueck , F.W.N :"**Strategic and Business Policy management** ", MC Grew Hill,1988.
13. Johnson, G and Scholes, K ,"**Exploring Corporate Strategy: text & Cases**", New york, USA, 1993.
14. Kaplan, R,S and Norton, D,P « **The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action** », Harvard business school, Press, Boston, 1996.

15. Miles, R.E and Snow, C.C, « **Organizational Strategy: Structure and Process** », Stanford university press, California, 1978.
16. Montonari et al , "**Strategic Management: A choice Approach** ", Chicago, U S A, 1990.
17. Porter, M.E, “ **Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors** ”, The Free Press, New York, 1980.
18. Sekaran, U, "**Research Methods For Business: A Skill Building Approach** ", 4th Edition, Wiley India Pvt. Ltd, New Delhi, India, 2006
19. Wheelen, T.L and Hunger, J.D, “**Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability**”, International edition, 13th ed, Pearson education, USA, 2012.

Periodicals:

1. Wilson,A, « Understanding Organizational Culture and the implication for Corporate Marketing », **European Journal of Marketng** , Vol (35), No(3/4), PP :353-367.
2. Acquaaah, M and Yasai-Ardekan, M, “Does the implementation of Combination Competitive Strategy yield incremental performanee benefits? A new perspective from a transition economy in sub-saharan Africa”, **Journal of Business Research**, No(61), 2008, pp : 346- 354.
3. Agrawal, S, «Competency Based Balanced Scorecard Model : An integrative perspective», **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol (44), No(01), Jul 2008, pp: 24-34.
4. Ameako-Gyampah.K and Acquaaah, M ;” Mamufacturing Strategy,Competitive Strategy and Firm Performance : An empirical study in a developing economy environment “, **International Journal of Production Economics**, Issue (11), 2008, pp : 575-592
5. Banker, R.D and chang, H and Pizzini, M.J. «The Balanced Scorecard : Judgmental effects performance measures linked to Strategy» , **The Accounting Review**, Vol (79), No (01), pp: 1-23
6. Chan ,J. W. K , «Competitive Strategies and Manufacturing Logisties: An empirical study of. Hong Kong Manufacturers»,

International Journal of physical Distribution logistice Management, Vol(35), Iss(01), pp:20-43.

7. Garrigos- Simon ,F.I and Palacios Marqués, D and Narangajavana.Y, “ Competitive Strategies and Firm Performance in Spanish Hospitality firms “, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol (17), Issue (01), 2005, pp: 22-38.

8. Grigoroudis,E and Orfanoudaki,E and Zapounidis, C, “ Strategic performance measurement in a healthcare organization : A multiple criteria approach based on balanced scorecard “, **Omega Journal: the international journal of management science**, Vol (40), 2012 , pp: 104- 119.

9. Hasan, H and Tibbits, H,«Strategic Management of electronic commerce: an adaptation of Balanced Scorecard», **Internet Research**, Vol (10), Iss (05), pp: 439-450

10. Helms, M. M and Allen, R. S, “ linking Strategic fractices and Organizational Performance to Porter’s Strategies”, **Business Poces Management Journal**, Vol(12), Iss (04), 2006.

11. Helms, M. M and Dibrell, C and wright,P, « Competitive Strategies and Business Performance :evidence from the adhesives and sealants industry », **Management Decision**, Vol (35), Iss(09) , pp :689-703.

12. Jermias, J, « The relationship influence of Competitive intensity and Business Strategy on the relatinship between financial leverage and Performanee », **The British Accounting Review**, No (40),2008, pp:7-86 .

13. Johnson, G et al, « **Strategique** », Pearson, 8^{eme} edition, Pari, 2001.

14. Jones, A.R, and Jimmieson, N.L and Griffiths, A."The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change", **Journal of Management Studies**, Issue 2, NO (42) . 2005, : pp :361-386..

15. Kaplan, R,S and Norton, D,P «The Balanced Scorecard: measures that drive Performance», **Harvard Business Review**, January-february,1992, pp: 71-79.
16. Kaplan, R,S and Norton, D,P «Transforming the Balanced Scorecard form performance measurement to strategic management: part I», **Accounting Horizons**, Vol (15), No(01), March 2001, pp:87-104.
17. Kaplan, R.S. and Norton ,D.P , «Putting The Balanced Scorecard to work », **Harvard Business Review**, Vol (71), No (05), September-October 1993, pp: 134-147.
18. Lai, M and Lee,G, « Relationship of organizational Culture toward Knowledge activities », **Business Process Management Journal**, Vol (13), No (02), pp : 306-322.
19. Mayfield, M and Jacqueline, M and David, S, « The Relationship of Generic strategy typing and Organizational longevity: a preliminary analysis », **Competiveness Review**, January 2007.
20. Miller, K. D and Bromiley, P « Strategy Risk and Corporate Performance : An analysis of Alternative Risk Measures », **Academy of Management Journal**, Vol (33), No (04) Dec 1990, pp :756-779.
21. Morschett, D and Berhard, S and Schramm-kleim,H, "Competitive Strategies in retailing-an investigation of the applicability of Porter frame work for food retailers ", **Journal of Retailing and Consumer Servicer**, No(13), 2006, pp:275-287
22. Nandakumar,M.K and Ghobadian.A and O'Regan.N,"Business – level strategy and performance: the moderating effect of environment and structure “ , **Management Decision**,Vol (48), Iss (06), 2010, pp:907- 936.
23. Nandakumar.M.K and Ghobadian.A and O'Regan.N « Generic Strategies and Performance: evience frou manufacturing firms “ , **International Journal of productivity and performance and performance Management**, Vol (60), Issue (03), 2009 , pp; 222-251.
24. Papadopoulos, E.D.K.D.L, «Measuring Performance of theagenion Hlospital of Thessaloniki, Greece through a Balanced Scorecard»,

Operational Research: An International Journal, Vol (05), No (02), 2005, pp: 289-304

25. Parnell, J.A . « Competitive strategy research :Current challenges and new directions » ; **Journal of Management Research** , Vol (2) , No(1), 2002 , pp :1-12.

26. Prajogo ,D.I, “ The Relationship between Competitive Strategies and Product quality “, **Industrial Management and Data Systems**, Vol (107),Issue (01) , 2007, pp : 69-83

27. Priem, R. L and Rasheed, A, M. A and Kotulic, A , G ; « Rationality in Strategic decision Processes, Environmental dynamism and firm Performance » , **Journal of Management**, Vol (21),No (05), 1995 , pp ;913-929.

28. Rajasekar , J and Al Raei, M ; « An analysis of the Telecommunication Industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter’s Competitive Strategy Model », **Competitiveness Review : An International Business Journal**, Vol (23), No (03), 2013, pp :234-259 .

29. Shadbolt, N.M , «The Balanced Scorecard : A Strategic Management tool for Ranchers», **Rangelands**, Vol (29), No (02), Apr 2007, pp: 4-9

30. Tapinoss, E and Dyson, R.G and Meadows, M ,«Does the Balanced Scorecard make a difference to the stratetegy development process», **The Journal of the Operational Research Society**, Vol (62), No(05) , May 2011, pp:888-899.

31. Tavityaman. P and Zhany.H. Q and Qu.H, “ The effect of compitive strategies and organizational structure on hotel performance “, **International Journal of contemporaty Hospitality Management**, Vol (24), Issue (01), pp ; 140- 159.

32. Theriou, N;G and Dimitriades, E and Chatzoglou, P, «Aproposed Framework for integrating the Balanced Scoreard into the Strategic Managment Process», **Operational Research: An international Journal**, Vol (04), No (02), 2004, pp: 147-165

33. Vijande, M, P and Gose, M and Rodolfo, C, « Effect of market orientation on business strategic behaviour», **Journal of Strategic Management**, Vol (13)(march), 2005, pp: 17- 41.
34. Voola, R and O'cass, A'cass, A, "Implementing Competitive Strategies ; The role of responsive and proactive Market orientation", **European Journal of Marketing**, vol(44), No (½), 2010, pp: 245-256.
35. Williams, E and Francescutti, L, « Impact of Culture on Commitment, Satisfaction and Extra role behaviours Among Canada ER Physicians », **Leadership in Health Services**, Vol (20), No(3), 2007, pp :147-158.
36. Wisniewski, M and Dickson, A, «Measuring Performance in Dumfries and Gallaway constabulary with balanced scorecard», **The Journal of the Operational Research Society**, Vol(52), No (10), Oct 2001, pp: 1057- 1066.
37. Xiaoying, D and Quianqian, L and Dezhi Y, " Business Performance, Business Strategy and Information System, Strategic Alignment : An Empirical study on Chinese Firms ", **Tsinghua Science and Technology**, Vol (13) ,No (03), June 2008, pp : 345-348.

Unpublished Dissertation/ Theses:

1. Andrevski, G, " Competitive strategy, Alliance network and firm performance", **Unpublished Doctoral Dissertations**, Graduate school, University of Kentucky, 2009.
2. Yongtao, T ." Contractor's Competitiveness and Competitive Strategy in Hong Kong ", Proquest Dissertations and Theses, the Hong Kong polytechnic University, Department of Building and Real Estate, **Unpublished Doctoral Dissertation**, 2008.

Seminaires:

1. Alouni Aoumeneur Akki , " le système d' information comptable et la compétitivité des entreprises", **Seminaire international: la compétitive des entreprises economique et mutation de**

l'environnement, Departement de Gestion, Universite de Biskra,2002.

Rapports:

1. Rapport d'annual de l'ARPT, 2004, Tom1, présentation de l'ARPT, publication l'ARPT, décembre 2003.
2. Rapport annuel d'annual de l'ARPT pour l'exercice 2011, Organigramme de l'ARPT, **Publication l'ARPT**, décembre 2010.
3. Rapport d'annual de l'ARPT pour l'exercice 2011

journaux :

1. Mobilis, **le journal N°01**, Organigramme, Janvier 2006, Publication d'ATM.

المواقع الإلكترونية:

1. www.qtel.qa
2. www.arpt.dz
3. www.algeriatelecom.dz

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم استبانة

سعادة الأستاذ الدكتور:

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير و الموسومة بالعنوان التالي:

أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

- دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر-

من إعداد الطالب: عمر بلجازية

تحت إشراف: أ.د. مبيروك محمد البشير

ونظراً لما تتمعون به من كفاءة علمية و خبرة ميدانية في هذا المجال، فإننا نأمل من سعادتكم الإطلاع على مشروع الاستبانة وتحكيمها، من خلال إبراز رأيكم حول مدى وضوح العبارات و ملائمتها للبعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى التصحيحات والإرشادات التي ترونها ضرورية.

كما نحيطكم علماً بأن نموذج الدراسة مرفق مع الاستبانة، و أننا سنعتمد على مقياس ليكرث الخماسي لقياس اتجاه المستجوبين نحو كل فقرة. كما نرجو منكم سيدي الفاضل، ملاً استمارة المعلومات الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكين للاستبانة.

و في الأخير تقبلوا منا كافة التقدير و الاحترام،، و شكراً جزيلاً مسبقاً،،

الطالب: بلجازية عمر

Tel : 00213 561 2750 71

E-mail : beldjazia_omar@yahoo.com

معلومات عامة خاصة بالمحكّمين:

1/ الاسم:

2/ اللقب:

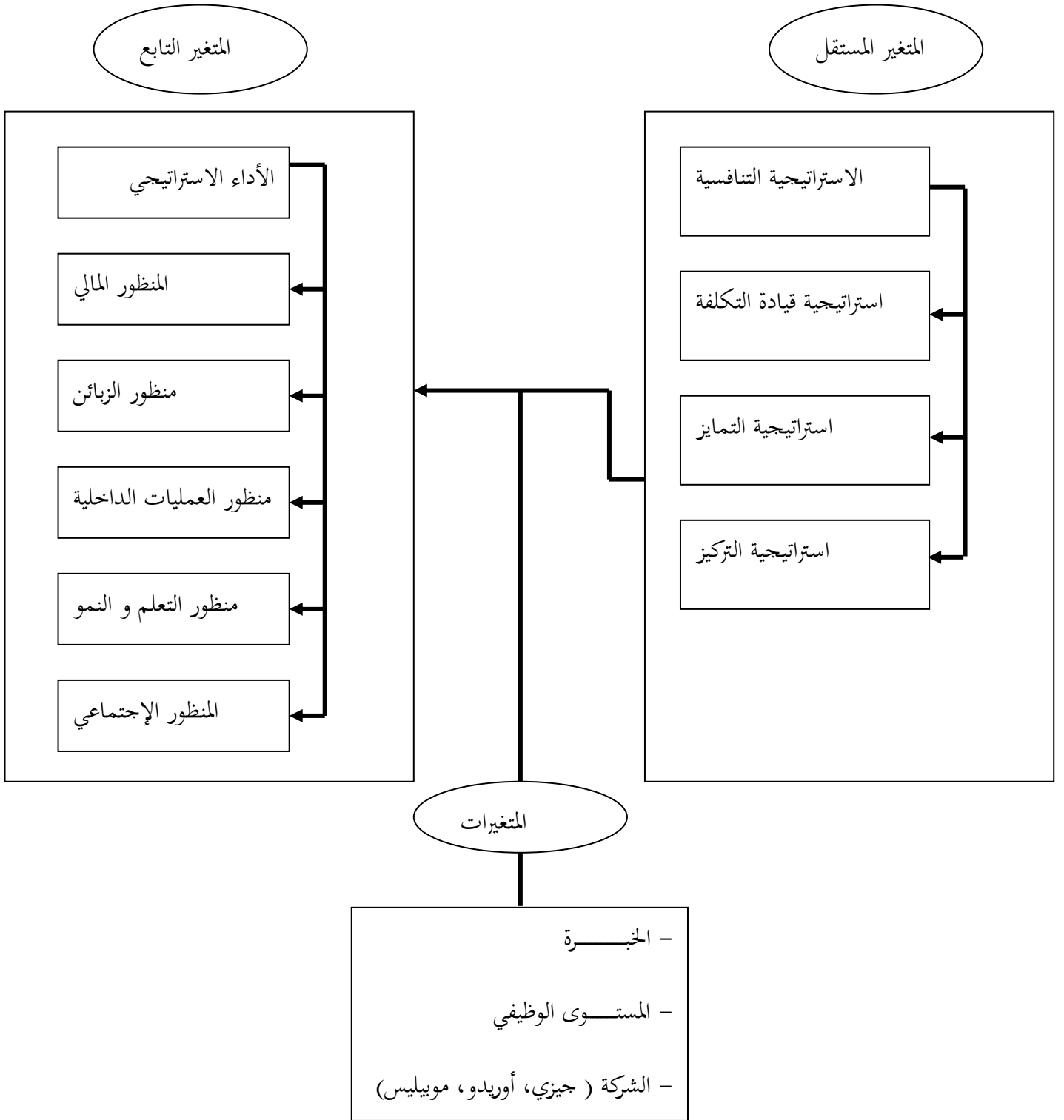
3/ المؤهل العلمي:

4/ جهة العمل:

رأي المحكم النهائي في الاستبانة:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

أنموذج الدراسة



الجزء الأول: معلومات عامة (الخصائص الشخصية والوظيفية)

نرجو من حضرتكم وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1.

النوع الاجتماعي	ذكر	
	أنثى	

2.

العمر	30 سنة فأقل		41-50 سنة	
	31-40 سنة		أكثر من 51 سنة	

3.

المؤهل العلمي	ثانوي		ليسانس	
	تقني سامي		دراسات عليا	

4.

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات		11-15 سنة	
	6-10 سنوات		أكثر من 16 سنة	

5.

المستوى الوظيفي	مدير عام		رئيس دائرة	
	مدير تنفيذي		رئيس قسم	

الجزء الثاني: (أداة قياس الاستراتيجية التنافسية):

الاستراتيجية التنافسية هي اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن

الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى التنافسية أضعف ما يكون والحصول على عائد للاستثمار.

الآتي مجموعة من الفقرات تبين الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها الشركة في مواجهة المنافسين، يرجى

وضع إشارة (X) على مدى الاستخدام الذي توافقون عليه ويعبر عن الواقع الفعلي لشركتكم.

ملاحظات أخرى	درجة التناسب		درجة الوضوح		الفقرات	الرقم
	لا	نعم	لا	نعم		
أولاً: استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة: هي قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.						
					تسعى الشركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم والإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.	01
					تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق بغية ضبط التكاليف.	02
					تستغل الشركة التكنولوجيا بشكل محدث لتقديم خدماتها.	03
					تركز الشركة على الإهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للزبائن.	04
					تعمل الشركة على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان.	05
					تسعى الشركة إلى التركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.	06
					تعمل الشركة على توفير برامج محفزة لتحسين معدل الإنتاج.	07
					الحصول على مزايا السعر عند الشراء أساس اختيار المجهزين من قبل الشركة.	08
					تتم الشركة بإيجاد نوع من التكامل في تقديم الخدمة للزبائن.	09
					تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرة والتعلم في خفض التكاليف.	10
ثانياً: استراتيجية التميز (التمايز): هي قدرة الشركة على توفير سلع مميزة للزبائن أو تختلف عما يقدمه المنافسون الآخرون في الصناعة.						
					تعمل الشركة على ابتكار وتطوير منتجات جديدة	11
					تعتمد الشركة نظام المواصفات النوعية لضمان عالي من الجودة للمنتوج.	12
					تولي الشركة اهتماما كبيرا للترويج بهدف بناء سمعة ومكانة للمنتوج.	13
					تقوم الشركة باستقطاب الأفراد من ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.	14

					تعمل الشركة على توفير خدمات إضافية للزبائن مثل خدمات ما بعد البيع.	15
					لدى الشركة قنوات توزيع سريعة وفعالة وواسعة.	16
					تحتفظ الشركة بمخزون يستجيب لمتطلبات خطة الإنتاج ومتطلبات الزبائن.	17
					تعمل الشركة على تقديم خدمات قبل وبعم البيع	18
ثالثا: استراتيجية التركيز: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة.						
					تميز الشركة بقدرتها على تلبية رغبات قطاعات سوقية محددة.	19
					تعمل الشركة على خدمة جزء معين من الزبائن من خلال بعض العروض.	20
					تقدم الشركة منتجاتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق.	21
					تستخدم الشركة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة.	22
					تعمل الشركة على تطوير منتجات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق بسبب ضخامة كلف البحث والتطوير لتلك المنتجات.	23
					تتم الشركة بمنطقة جغرافية محددة بسبب ارتفاع كلف التوزيع والترويج	24
					تلجأ الشركة إلى خط إنتاجي معين لتقديم منتجات ذات نوعية عالية في خدمة القطاع السوقي المحدد.	25
					تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب حديثة في تقديم خدمات ذات جودة متميزة إلى قطاعات سوقية محددة.	26

الجزء الثالث (أداة قياس الأداء الاستراتيجي):

الأداء الاستراتيجي هو عملية التأكد من سعي المنظمة إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها.

الرقم	الفقرات	درجة الوضوح		درجة التناسب		ملاحظات أخرى
		لا	نعم	لا	نعم	
أولاً: البعد المالي: يعد هذا البعد محصلة نهائية لأنشطة الشركة لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم من خلال زيادة قيم استثماراتهم وزيادة أرباحهم.						
27	يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل هدف استراتيجي قابل للتحقيق.					
29	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.					
30	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة واستثمارات الشركة.					
31	تعمل الشركة على زيادة الخدمات عبر الدخول في مجالات جديدة.					
32	تعمل الشركة على تقديم الخدمات بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة					
33	نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين تتناسب مع توقعاتهم					
34	توفر الاستثمارات أرباحاً تلي أهداف السياسة الاستثمارية الشركة.					
ثانياً: بعد العملاء : يعتبر التعرف على العملاء ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من العمليات الهامة التي تساعد على النجاح في المؤسسة.						
35	يستهدف معيار الاحتفاظ بالعملاء تطبيق مقاييس تلي مختلف احتياجاتهم.					
36	يتكون معيار الحصة السوقية العادلة من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة.					
37	يسعى مقياس رضا العميل إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.					

					38	تناسب حصة المؤسسة (من حيث عدد العملاء) في السوق مع القدرات المتاحة.
					39	تسعى الشركة إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
					40	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء من الخدمات المقدمة من الشركة.
					41	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.
					42	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.
ثالثا: بعد العمليات الداخلية: يتعامل هذا البعد مع العمليات الداخلية التي تعمل على تطوير المنظمة من الداخل للمحافظة على مستوى عال من الأداء.						
					43	يتضمن معيار الاتقان في الخدمات المقدمة هدف تحقيق مستوى من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.
					44	يحدد معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.
					45	يتم تصميم عمليات الشركة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.
					46	تشمل عمليات التحسين الدائم التي تقوم بها الشركة آليات العمل والخدمة المقدمة.
					47	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج منتجات ملائمة.
					48	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة.
					49	تعزز الشركة مفهوم التعلم التنظيمي وتشارك أفضل الممارسات بين الموظفين
					50	تفوق الخدمات المستحدثة توقعات العملاء.

رابعا: التعلم والنمو: يمثل هذا البعد البنية الأساسية التي يجب على المنظمة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين

الأداء.					
				51	تقوم المؤسسة بتطوير الوظائف الاستراتيجية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
				52	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
				53	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته.
				54	تعمل الشركة على جذب وتطوير الكفاءات والمحافظة عليها
				55	تقوم الشركة بتعزيز مفهوم التعلم والتشارك المعرفي.
				56	يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.
				57	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص الشركة المهنية والثقافية بالإضافة للإمكانيات المادية.
				58	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل.
خادما: البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته.					
				59	تقدم الشركة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.
				60	تقدم الشركة هدايا عينية تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات مثل:....
				61	تقدم الشركة الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الجمعيات المتخصصة لتحسين مستوى معيشتهم سنويا أو بانتظام.
				62	تقوم الشركة بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.
				63	تتيح الشركة للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع الشركة وتقديم الدعم اللازم لهم.
				64	تساهم الشركة في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.

					65	تساهم الشركة في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.
					66	تقدم الشركة منح دراسية للطلاب لتكملة مسيرتهم التعليمية.

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة من الجامعات العربية:

الرقم	الاسم الكامل للمحكم	الرتبة	مكان العمل	الدولة
1	مروان النسور	أستاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية	الأردن
2	زكريا الدوري	أستاذ دكتور	جامعة الإسراء	الأردن
3	فراس الشلبي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة البلقاء التطبيقية	الأردن
4	باسم اللوزي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة البلقاء التطبيقية	الأردن
5	محمد خير أبوزيد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة البلقاء التطبيقية	الأردن
6	بندر أوتايه	أستاذ محاضر - أ -	جامعة البلقاء التطبيقية	الأردن
7	محمد عمر العابد	أستاذ محاضر - أ -	جامعة فيلادلفيا	الأردن
8	تيسير الكسواني	أستاذ محاضر - ب -	جامعة جدة	السعودية

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة من الجامعات الجزائرية:

الرقم	الاسم الكامل للمحكم	الرتبة	مكان العمل
1	محمد راتول	أستاذ دكتور	جامعة الشلف
2	عبد الفتاح بوخمحم	أستاذ دكتور	جامعة جيجل
3	العياشي زرزار	أستاذ دكتور	جامعة سكيكدة
4	أحسن طيار	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سكيكدة
5	نور الدين مزياني	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سكيكدة
6	محمد فلاق	أستاذ محاضر - أ -	جامعة الشلف
7	سمير بن سحنون	أستاذ محاضر - أ -	جامعة تيبازة
8	رابح بوزيدي	أستاذ محاضر - ب -	جامعة جيجل
9	رقية بوحيضر	أستاذ محاضر - أ -	جامعة جيجل
10	عمار عرباني	أستاذ محاضر - ب -	جامعة جيجل
11	حياة نجار	أستاذ محاضر - ب -	جامعة جيجل

استبانة الدراسة

السادة والسيدات:

بين أيديكم استبانة هي جزء من دراسة أقوم بها بعنوان: "أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر-".

تأتي الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على دكتوراه علوم في علوم التسيير بجامعة محمد خيضر

- بسكرة - الجزائر.

لذا فإن الباحث يلتمس التعاون لتحقيق غايات هذا الجهد المتواضع، وذلك بالفضل بتعبئة هذا الاستبيان المرفق، منوها هنا إلى أنه سوف يتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية الكاملة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث:

بلحازية عمر

Tel : 00213 561 2750 71

E-mail : beldjazia_omar@yahoo.com

الجزء الأول: معلومات عامة (الخصائص الشخصية والوظيفية)

نرجو من حضرتكم وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1.

	ذكر	النوع الإجتماعي
	أنثى	

2.

	30 سنة فأقل	41-50 سنة	العمر
	31-40 سنة	51 سنة فأكثر	

3.

	ليسانس	المؤهل العلمي
	دراسات عليا	
	مهندس دولة	

4.

	5 سنوات فأقل	11-15 سنة	عدد سنوات الخبرة
	6-10 سنوات	16 سنة فأكثر	

5.

	مدير عام	نائب المدير	المستوى الوظيفي
	رئيس قسم	نائب رئيس قسم	

الجزء الثاني: (أداة قياس الاستراتيجية التنافسية):

الاستراتيجية التنافسية هي اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى التنافسية أضعف ما يكون والحصول على عائد للاستثمار.

الآتي مجموعة من الفقرات تبين الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسة في مواجهة المنافسين, يرجى وضع إشارة (X) على مدى الاستخدام الذي توافقون عليه ويعبر عن الواقع الفعلي لمؤسستكم.

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة: هي قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بكلفة أقل مقارنة بالمنافسين.						
01	تسعى المؤسسة للإستفادة من اقتصاديات الحجم والإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية.					
02	تمارس المؤسسة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق بغية ضبط التكاليف.					
03	تستغل المؤسسة التكنولوجيا بشكل محدث لتقديم خدماتها.					
04	تركز المؤسسة على الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للزبائن.					
05	تعمل المؤسسة على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان.					
06	تسعى المؤسسة إلى التركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.					
07	تعمل المؤسسة على توفير برامج محفزة لتحسين معدل الإنتاج.					
08	الحصول على مزايا السعر عند الشراء أساس اختيار المجهزين من قبل المؤسسة.					
09	تهتم المؤسسة بإيجاد نوع من التكامل في تقديم الخدمة للزبائن.					
10	تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرة والتعلم في خفض التكاليف.					
ثانياً: إستراتيجية التميز (التمايز): هي قدرة المؤسسة على توفير سلع مميزة للزبائن أو تختلف عما يقدمه المنافسون الآخرون في الصناعة.						
11	تعتمد المؤسسة نظام المواصفات النوعية لضمان عالي من الجودة للخدمات.					
12	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للترويج بهدف بناء سمعة ومكانة للخدمات.					
13	تقوم المؤسسة باستقطاب الأفراد من ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية.					

					تعمل المؤسسة على توفير خدمات إضافية للزبائن مثل خدمات ما بعد البيع.	14
					لدى المؤسسة قنوات توزيع سريعة وفعالة وواسعة.	15
					تحتفظ المؤسسة بمخزون يستجيب لمتطلبات خطة الإنتاج ومتطلبات الزبائن.	16
ثالثاً: إستراتيجية التركيز: تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة.						
					تتميز المؤسسة بقدرتها على تلبية رغبات قطاعات سوقية محددة.	17
					تعمل المؤسسة على خدمة جزء معين من الزبائن من خلال بعض العروض.	18
					تقدم المؤسسة خدماتها بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق.	19
					تستخدم المؤسسة قنوات توزيع سريعة لتغطية منطقة جغرافية محددة.	20
					تعمل المؤسسة على تطوير خدمات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق بسبب ضخامة كلف البحث والتطوير لتلك الخدمات.	21
					تلجأ المؤسسة إلى خط إنتاجي معين لتقديم خدمات ذات نوعية عالية في خدمة القطاع السوقي المحدد.	22
					تسعى المؤسسة إلى ابتكار أساليب حديثة في تقديم خدمات ذات جودة متميزة إلى قطاعات سوقية محددة.	23

الجزء الثالث (أداة قياس الأداء الاستراتيجي):

الأداء الاستراتيجي هو عملية التأكد من سعي المؤسسة إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: البعد المالي: يعد هذا البعد محصلة نهائية لأنشطة المؤسسة لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم من خلال زيادة قيم استثماراتهم وزيادة أرباحهم.						
24	يعتبر مقياس تحقيق الربح العادل هدف استراتيجي قابل للتحقيق.					
25	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.					
26	يتناسب حجم أرباح الشركة مع حجم ونوعية الخدمات المقدمة واشتثماراتها.					
27	تعمل المؤسسة على زيادة الخدمات عبر الدخول في مجالات جديدة.					
28	تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات بأسعار ملائمة مقارنة بالشركات المنافسة.					
29	توفر الاستثمارات أرباحاً تلي أهداف السياسة الاستثمارية للمؤسسة.					
ثانياً: بعد العملاء : يعتبر التعرف على العملاء ومعرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من العمليات الهامة التي تساعد على النجاح في المؤسسة.						
30	يستهدف معيار الاحتفاظ بالعملاء تطبيق مقياس تلي مختلف احتياجاتهم.					
31	تتناسب حصة المؤسسة (من حيث عدد العملاء) في السوق مع القدرات المتاحة.					
32	يسعى مقياس رضا العميل إلى تحقيق الرضا النفسي والريح المادي العادل.					
33	تتناسب حصة المؤسسة (من حيث عدد العملاء) في السوق مع القدرات المتاحة.					
34	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء من الخدمات المقدمة من المؤسسة.					
35	يقع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء ضمن حدود المتوقع.					
36	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب العميل مع الوقت الطبيعي لتلك الخدمة.					

ثالثا: بعد العمليات الداخلية: يتعامل هذا البعد مع العمليات الداخلية التي تعمل على تطوير المؤسسة من الداخل للمحافظة على مستوى عال من الأداء.					
				37	يتضمن معيار الاتقان في الخدمات المقدمة هدف تحقيق مستوى من التقنية لتحسين الوضع التنافسي.
				38	يحدد معيار الكفاءة في معالجة الموارد المتاحة مستوى الاستفادة من الطاقة الاستيعابية المتوفرة.
				39	يتم تصميم عمليات المؤسسة بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.
				40	تشمل عمليات التحسين الدائم التي تقوم بها المؤسسة آليات العمل والخدمة المقدمة.
				41	تتم تلبية المستوى الأعلى من الحاجات المتعددة للعملاء من خلال إنتاج خدمات ملائمة.
				42	تتخذ إجراءات فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة.
				43	تعزز المؤسسة مفهوم التعلم التنظيمي وتشارك أفضل الممارسات بين الموظفين
				44	تفوق الخدمات المستحدثة توقعات العملاء.
رابعاً: التعلم والنمو: يمثل هذا البعد البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء.					
				45	تقوم المؤسسة بتطوير الوظائف الاستراتيجية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
				46	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
				47	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين لتطوير قدراتهم كل حسب حاجته.
				48	يهتم معيار رضا الموظف المستخدم في المؤسسة بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.
				49	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية خاصة ومتميزة ومفيدة للعمل.
خامساً: البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته					
				50	تقدم المؤسسة الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.
				51	تقدم المؤسسة هدايا عينية تفي بمتطلبات ومستلزمات بعض المناسبات.

					52	تقدم المؤسسة الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال الجمعيات المتخصصة لتحسين مستوى معيشتهم سنويا أو بانتظام.
					53	تقوم المؤسسة بتمويل برامج التدريب العملي للخريجين بهدف تأهيلهم لسوق العمل.
					54	تتيح المؤسسة للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع الشركة وتقديم الدعم اللازم لهم.
					55	تساهم الشركة في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.
					56	تساهم الشركة في إيجاد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.

توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	42	82,4	82,4	82,4
انثى	9	17,6	17,6	100,0
Valide	51	100,0	100,0	
Total		00,0		

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
30 أقل من	7	13,7	13,7	13,7
40-31	23	45,1	45,1	58,8
50-41	17	33,3	33,3	92,2
51 أكثر	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
"ليسانس"	22	43,1	43,1	43,1
"عليا درسات"	4	7,8	7,8	51,0
"دولة مهندس"	25	49,0	49,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير عام أو نائب مدير عام	6	11,8	11,8	11,8
رئيس قسم أو نائب رئيس قسم	45	88,2	88,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الاستراتيجية التنافسية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
كلفة	51	3,50	4,50	221,00	4,3333	,27689
تمايز	51	3,50	5,00	233,00	4,5686	,46925
تركيز	51	1,50	4,00	173,50	3,4020	,61660
الاسترات	51	2,50	4,50	210,50	4,1275	,59869
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية قيادة التكلفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
q1	51	4,00	5,00	236,00	4,6275	,48829
q2	51	4,00	5,00	238,00	4,6667	,47610
q3	51	3,00	5,00	241,00	4,7255	,53211
q4	51	2,00	5,00	192,00	3,7647	,83877
q5	51	1,00	5,00	178,00	3,4902	,85726
q6	51	3,00	5,00	206,00	4,0392	,52767
q7	51	2,00	5,00	204,00	4,0000	,48990
q8	51	2,00	4,00	178,00	3,4902	,57871
q9	51	3,00	5,00	222,00	4,3529	,68771
q10	51	3,00	5,00	206,00	4,0392	,34414
كلفة	51	3,50	4,50	221,00	4,3333	,27689
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التمايز

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
q11	51	3,00	5,00	236,00	4,6275	,56430
q12	51	3,00	5,00	211,00	4,1373	,52989
q13	51	2,00	5,00	208,00	4,0784	,56011
q14	51	2,00	5,00	179,00	3,5098	,78416
q15	51	2,00	5,00	228,00	4,4706	,75771
q16	51	3,00	5,00	230,00	4,5098	,57871
تمايز	51	3,50	5,00	233,00	4,5686	,46925
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد استراتيجية التركيز

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
q17	51	2,00	4,00	162,00	3,1765	,62309
q18	51	1,00	5,00	194,00	3,8039	,93850
q19	51	1,00	5,00	190,00	3,7255	1,00157
q20	51	2,00	5,00	204,00	4,0000	,69282
q21	51	2,00	5,00	189,00	3,7059	,75615
q22	51	2,00	5,00	193,00	3,7843	,64230
q23	51	1,00	5,00	185,00	3,6275	,93725
تركيز	51	1,50	4,00	173,50	3,4020	,61660
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الأداء الاستراتيجي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
مالي	51	3,00	5,00	194,00	3,8039	,42519
عملاء	51	3,50	5,00	202,00	3,9608	,28006
عمليات	51	3,00	5,00	209,50	4,1078	,43947
نمو	51	2,00	5,00	216,50	4,2451	,70974
الاجتماع	51	2,00	4,50	181,50	3,5588	,50643
الاداء	51	3,00	5,00	209,50	4,1078	,37833
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المنظور المالي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
q24	51	3,00	5,00	206,00	4,0392	,44546
q25	51	3,00	5,00	184,00	3,6078	,75042
q26	51	2,00	5,00	181,00	3,5490	,72976
q27	51	2,00	5,00	174,00	3,4118	,69790
q28	51	4,00	5,00	214,00	4,1961	,40098
q29	51	2,00	5,00	182,00	3,5686	,75511
مالي	51	3,00	5,00	194,00	3,8039	,42519
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات منظور الزبائن

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
q30	51	3,00	5,00	206,00	4,0392	,34414
q31	51	3,00	5,00	200,00	3,9216	,39208
q32	51	1,00	5,00	180,00	3,5294	,85681
q33	51	2,00	5,00	202,00	3,9608	,59869
q34	51	3,00	5,00	184,00	3,6078	,69508
q35	51	2,00	4,00	190,00	3,7255	,63493
q36	51	2,00	5,00	198,00	3,8824	,51564
عملاء	51	3,50	5,00	202,00	3,9608	,28006
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات منظور العمليات الداخلية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
q37	51	2,00	5,00	209,00	4,0980	,57463
q38	51	2,00	5,00	201,00	3,9412	,58006
q39	51	4,00	5,00	212,00	4,1569	,36729
q40	51	2,00	5,00	208,00	4,0784	,62748
q41	51	2,00	5,00	201,00	3,9412	,70461
q42	51	3,00	5,00	210,00	4,1176	,51564
q43	51	2,00	5,00	232,00	4,5490	,75667
q44	51	2,00	5,00	192,00	3,7647	,58611
عمليات	51	3,00	5,00	209,50	4,1078	,43947
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات منظور التعلم والنمو

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
q45	51	2,00	5,00	192,00	3,7647	,65079
q46	51	4,00	5,00	217,00	4,2549	,44014
q47	51	1,00	5,00	230,00	4,5098	1,02708
q48	51	1,00	5,00	203,00	3,9804	1,00976
q49	51	1,00	5,00	201,00	3,9412	,81023
نمو	51	2,00	5,00	216,50	4,2451	,70974
N valide (listwise)	51					

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المنظور الاجتماعي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type
q50	51	1,00	4,00	150,00	2,9412	,75926
q51	51	1,00	5,00	162,00	3,1765	,91007
q52	51	1,00	5,00	202,00	3,9608	,99922
q53	51	1,00	5,00	218,00	4,2745	1,11496
q54	51	1,00	4,00	164,00	3,2157	,80781
q55	51	1,00	5,00	166,00	3,2549	,77054
q56	51	3,00	5,00	213,00	4,1765	,55519
الاجتماع	51	2,00	4,50	181,50	3,5588	,50643
N valide (listwise)	51					

ثبات أداة الدراسة لمحور الاستراتيجية التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	23

ثبات أداة الدراسة لمحور الأداء الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	33

ثبات الكليل لأداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	56

نتائج الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة: الاستراتيجية التنافسية والأداء الاستراتيجي:

نتائج الصدق البنائي لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة- معامل التحميل-

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
q1	,880	,362	,016
q2	,858	-,124	,105
q3	,023	,298	,830
q4	,519	-,333	,451
q5	-,214	-,539	,426
q6	-,294	-,368	,507
q7	-,407	,822	,245
q8	-,661	-,415	,320
q9	,808	,233	,386
q10	-,529	,751	,224

نتائج الصدق البنائي لمتغير الاستراتيجية التنافسية - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,448
Khi-deux approximé	424,303
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 45
Signification de Bartlett	,000

نتائج الصدق البنائي لمتغير الاستراتيجية التنافسية - نسبة التباين المفسر والقيمة الكامنة -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,448	34,481	34,481	3,448	34,481	34,481
2	2,239	22,391	56,872	2,239	22,391	56,872
3	1,704	17,037	73,909	1,704	17,037	73,909

4	,884	8,839	82,748		
5	,725	7,252	90,000		
6	,657	6,569	96,569		
7	,181	1,808	98,378		
8	,091	,914	99,292		
9	,050	,500	99,792		
10	,021	,208	100,000		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

نتائج الصدق البنائي لمتغير استراتيجية التمايز - معامل التحميل -

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
q11	,529	,092	,779
q12	-,406	,572	,643
q13	,488	,693	-,348
q14	-,236	,879	-,225
q15	,895	,008	-,040
q16	,843	,055	,002

نتائج الصدق البنائي لمتغير استراتيجية التمايز - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,490
Khi-deux approximé	97,891
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 15
Signification de Bartlett	,000

نتائج الصدق البنائي لمتغير استراتيجية التمايز - نسبة التباين المفسر والقيمة الكامنة -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,250	37,503	37,503	2,250	37,503	37,503
2	1,591	26,514	64,016	1,591	26,514	64,016
3	1,193	19,876	83,892	1,193	19,876	83,892
4	,429	7,151	91,043			

5	,329	5,489	96,533		
6	,208	3,467	100,000		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

نتائج الصدق البنائي لمتغير استراتيجية التركيز - معامل التحميل -

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
q17	,345	,811
q18	,866	,312
q19	,941	,061
q20	,883	,184
q21	,612	-,653
q22	,656	-,344
q23	,826	-,175

نتائج الصدق البنائي لمتغير استراتيجية التركيز - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,681
Khi-deux approximé	308,868
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 21
Signification de Bartlett	,000

نتائج الصدق البنائي لمتغير استراتيجية التركيز - قيمة نسبة التباين المفسر والقيمة الكامنة -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,021	57,440	57,440	4,021	57,440	57,440
2	1,367	19,534	76,974	1,367	19,534	76,974
3	,846	12,091	89,065			
4	,362	5,170	94,235			
5	,252	3,604	97,840			
6	,126	1,794	99,634			
7	,026	,366	100,000			

نتائج الصدق البنائي لمتغير المنظور المالي - قيم معامل التحميل -

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
q24	,379	,820
q25	,672	,520
q26	,842	-,207
q27	,803	-,372
q28	,768	,249
q29	,791	-,480

نتائج الصدق البنائي لمتغير المنظور المالي - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,706
Khi-deux approximé	143,240
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 15
Signification de Bartlett	,000

نتائج الصدق البنائي لمتغير المنظور المالي - نسبة الكامنة التباين المفسر والقيمة-

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,165	52,755	52,755	3,165	52,755	52,755
2	1,416	23,603	76,358	1,416	23,603	76,358
3	,577	9,620	85,978			
4	,418	6,964	92,942			
5	,233	3,884	96,826			
6	,190	3,174	100,000			

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور الزبائن - قيم معامل التحميل -

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
q30	,747	,620
q31	,075	,919

q32	,920	-,071
q33	,542	,310
q34	,838	-,279
q35	-,252	,717
q36	-,529	,415

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور الزبائن - قيمة KMO-

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,486
Khi-deux approximé	216,805
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 21
Signification de Bartlett	,000

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور الزبائن - قيمة نسبة التباين والقيمة الكامنة -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,749	39,270	39,270	2,749	39,270	39,270
2	2,094	29,916	69,186	2,094	29,916	69,186
3	,988	14,109	83,295			
4	,666	9,508	92,803			
5	,298	4,257	97,060			
6	,147	2,097	99,158			
7	,059	,842	100,000			

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور العمليات الداخلية - قيم معامل التحميل -

Matrice des composantes^a

	Composante		
	1	2	3
q37	,770	-,277	,435
q38	,758	,228	,218
q39	,340	,768	,502
q40	,899	-,137	,162
q41	,503	,190	-,822
q42	,724	,555	-,283
q43	,422	-,863	,059
q44	,845	-,272	-,263

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور العمليات الداخلية - قيمة KMO-

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,443
Khi-deux approximé	388,477
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 28
Signification de Bartlett	,000

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور العمليات الداخلية - قيمة نسبة التباين المفسر والقيمة الكامنة -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,760	47,001	47,001	3,760	47,001	47,001
2	1,902	23,770	70,771	1,902	23,770	70,771
3	1,343	16,794	87,565	1,343	16,794	87,565
4	,510	6,369	93,934			
5	,257	3,210	97,144			
6	,144	1,801	98,945			
7	,064	,802	99,747			
8	,020	,253	100,000			

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور التعلم والنمو - قيم معامل التحميل -

Matrice des composantes^a

	Composante
	1
q45	,688
q46	-,288
q47	,875
q48	,893
q49	,897

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور التعلم والنمو - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,750
Khi-deux approximé	117,253
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 10
Signification de Bartlett	,000

نتائج الصدق البنائي لمتغير منظور التعلم والنمو - قيمة نسبة التباين المفسر والقيمة الكامنة -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés

1	2,925	58,496	58,496	2,925	58,496	58,496
2	,970	19,407	77,903			
3	,664	13,289	91,192			
4	,280	5,598	96,790			
5	,161	3,210	100,000			

نتائج الصدق البنائي لمتغير المنظور الاجتماعي - قيم معامل التحميل -

Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
q50	,737	,530
q51	,860	,097
q52	,964	,012
q53	,647	,477
q54	,972	-,089
q55	,882	-,314
q56	,674	-,638

نتائج الصدق البنائي لمتغير المنظور الاجتماعي - قيمة KMO -

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,699
Khi-deux approximé	400,220
Test de sphéricité de Bartlett	ddl 21
Signification de Bartlett	,000

نتائج الصدق البنائي لمتغير المنظور الاجتماعي - قيمة التباين المفسر والقيمة الكامنة -

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,807	68,672	68,672	4,807	68,672	68,672
2	1,030	14,721	83,393	1,030	14,721	83,393
3	,646	9,228	92,621			
4	,241	3,440	96,061			
5	,203	2,904	98,964			
6	,045	,640	99,604			
7	,028	,396	100,000			

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في مستوى الأداء الاستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,606 ^a	,367	,327	,31036

a. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,630	3	,877	9,099	,000 ^b
1 Résidu	4,527	47	,096		
Total	7,157	50			

a. Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance
(Constante)	4,674	,818		5,717	,000	3,029	6,319	
1 كلفة	,673	,298	,492	2,260	,029	,074	1,271	,284
1 تمايز	-,732	,182	-,908	-4,020	,000	-1,099		,264
1 تركيز	-,040	,079	-,065	-,504	,616	-,199	,119	,809

a. Variable dépendante :

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور المالي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation

1	,391 ^a	,153	,099	,40365
---	-------------------	------	------	--------

a. Vales prédictes : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,382	3	,461	2,826	,049 ^b
1 Résidu	7,658	47	,163		
Total	9,039	50			

a. Variable dépendante : مالي

b. Vales prédictes : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
(Constante)	4,416	1,063		4,153	,000	2,277	6,555		
1 كلفة	,376	,387	,245	,971	,336	-,403	1,155	,284	3,526
1 تمايز	-,391	,237	-,432	-1,651	,105	-,868	,086	,264	3,792
1 تركيز	-,134	,103	-,194	-1,298	,201	-,341	,074	,809	1,237

a. Variable dépendante : مالي

نتائج إختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور الزبائن

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,322 ^a	,103	,046	,27352

a. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,405	3	,135	1,806	,159 ^b
1 Résidu	3,516	47	,075		
Total	3,922	50			

a. Variable dépendante : عملاء

b. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance	VIF
(Constante)	2,664	,721		3,697	,001	1,214	4,113		
1 كلفة	,275	,262	,272	1,047	,300	-,253	,802	,284	3,526
1 تمايز	-,077	,161	-,128	-,478	,635	-,400	,246	,264	3,792
1 تركيز	,134	,070	,296	1,925	,060	-,006			,275 1,237

a. Variable

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور العميات الداخلية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,422 ^a	,178	,125	,41101

a. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,717	3	,572	3,389	,026 ^b
1 Résidu	7,940	47	,169		
Total	9,657	50			

a. Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance	
(Constante)	2,350	1,083		2,170	,035	,171	4,528		
1 كلفة	,210	,394	,132	,533	,597	-,583	1,003	,284	3,526
1 تمايز	-,035	,241	-,038	-,146	,885	-,520	,450	,264	3,792
1 تركيز	,297	,105	,416	2,830	,007	,086	,508	,809	1,237

a. Variable dépendante :

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في منظور التعلم والنمو

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,756 ^a	,572	,544	,47917

a. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	14,395	3	4,798	20,898	,000 ^b
1 Résidu	10,791	47	,230		
Total	25,186	50			

a. Variable dépendante :

b. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard				Bêta	Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance
(Constante)	-4,807	1,262		-3,808	,000	-7,346	-2,268		
1 كلفة	1,928	,460	,752	4,196	,000	1,004	2,853	,284	3,526
1 تمايز	-,116	,281	-,077	-,412	,682	-,682	,450	,264	3,792
1 تركيز	,360	,122	,313	2,948	,005	,114	,606	,809	1,237

a. Variable dépendante :

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر الاستراتيجية التنافسية في المنظور الاجتماعي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 ^a	,413	,375	,40024

a. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,294	3	1,765	11,017	,000 ^b
1 Résidu	7,529	47	,160		
Total	12,824	50			

a. Variable dépendante : الاجتماع

b. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

Modèle	Coefficients ^a								
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Limite supérieure	Tolérance	VIF
(Constante)	,111	1,054		,105	,917	-2,010	2,232		
1 كلفة	1,074	,384	,587	2,797	,007	,302	1,846	,284	3,526
تمايز	-,696	,235	-,645	-2,964	,005	-1,169	-,224	,264	3,792
تركيز	,581	,102	,707	5,689	,000	,375	,786	,809	1,237

a. Variable dépendante : الاجتماع

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والخبرة في مستوى الأداء الاستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,606 ^a	,367	,327	,31036	,367	9,099	3	47	,000
2	,666 ^b	,443	,395	,29433	,076	6,262	1	46	,016
3	,788 ^c	,621	,560	,25105	,178	6,742	3	43	,001

a. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز

b. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز, الخبرة

c. Valeurs prédites : (constantes), تركيز, كلفة, تمايز, الخبرة, الخبرة, الخبرة, الخبرة, الخبرة 1,2,3

Modèle	Coefficients ^a												
	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard	Bêta			Borne	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF	
1 (Constante)	4,674	,818		5,717	,000	3,029	6,319						
كلفة	,673	,298	,492	2,260	,029	,074	1,271	-,255	,313	,262	,284	3,526	
تمايز	-,732	,182	-,908	-4,020	,000	-1,099	-,366	-,521	-,506	-,466	,264	3,792	
تركيز	-,040	,079	-,065	-,504	,616	-,199	,119	-,297	-,073	-,059	,809	1,237	
2 (Constante)	4,530	,777		5,827	,000	2,965	6,095						
كلفة	,748	,284	,547	2,634	,011	,176	1,319	-,255	,362	,290	,280	3,566	
تمايز	-,869	,181	-1,078	-4,796	,000	-1,234	-,504	-,521	-,577	-,528	,240	4,172	
تركيز	,007	,077	,011	,088	,930	-,149	,163	-,297	,013	,010	,761	1,313	
الخبرة	,124	,050	,302	2,502	,016	,024	,224	,079	,346	,275	,829	1,206	
3 (Constante)	,683	2,181		,313	,755	-3,714	5,081						
كلفة	2,117	,697	1,549	3,037	,004	,711	3,522	-,255	,420	,285	,034	29,549	
تمايز	-1,806	,411	-2,239	-4,393	,000	-2,634	-,977	-,521	-,557	-,412	,034	29,505	
تركيز	,653	,159	1,063	4,106	,000	,332	,973	-,297	,531	,385	,131	7,616	
الخبرة 1	1,955	1,062	4,768	1,840	,073	-,187	4,097	,079	,270	,173	,001	762,385	
الخبرة 2	-,684	,340	-7,685	-2,011	,051	-1,371	,002	,043	-,293	-,189	,001	1658,899	
الخبرة 3	,443	,184	5,423	2,412	,020	,073	,814	-,039	,345	,226	,002	573,812	
الخبرة 3	-,266	,060	-2,228	-4,449	,000	-,387	-,146	-,148	-,561	-,418	,035	28,471	

a. Variable dépendante :

نتائج المقارنة البعدية (Post Hoc) لتحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات الاستراتيجيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي حسب متغير الخبرة باستعمال اختبار "Scheffe":

Tests post hoc

Comparaisons multiples

Scheffe

Variable dépendante	الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
تكلفة	5 اقل سنوات	10-6	-,04545	,10454	,979	-,3486	,2577
		15-11	-,13462	,11530	,715	-,4689	,1997
		اكثر 16 من سنوات	-,25000	,14155	,384	-,6604	,1604
		5 اقل سنوات	,04545	,10454	,979	-,2577	,3486
	10-6	15-11	-,08916	,09589	,834	-,3672	,1889
		اكثر 16 من سنوات	-,20455	,12625	,461	-,5706	,1615
		5 اقل سنوات	,13462	,11530	,715	-,1997	,4689
		15-11	,08916	,09589	,834	-,1889	,3672
	من اكثر 16 سنوات	10-6	-,11538	,13529	,866	-,5077	,2769
		5 اقل سنوات	,25000	,14155	,384	-,1604	,6604
		10-6	,20455	,12625	,461	-,1615	,5706
		15-11	,11538	,13529	,866	-,2769	,5077
تمايز	10-6	-,39091	,16744	,157	-,8764	,0946	
	5 اقل سنوات	-,56923*	,18467	,033	-1,1047	-,0338	
	اكثر 16 من سنوات	-,46667	,22672	,251	-1,1240	,1907	
	5 اقل سنوات	,39091	,16744	,157	-,0946	,8764	
10-6	15-11	-,17832	,15358	,719	-,6236	,2670	

	اكثر 16	-,07576	,20220	,986	-,6620	,5105
	من					
	5 اقل	,56923*	,18467	,033	,0338	1,1047
	سنوات					
15-11	10-6	,17832	,15358	,719	-,2670	,6236
	اكثر 16	,10256	,21668	,973	-,5257	,7308
	من					
	5 اقل	,46667	,22672	,251	-,1907	1,1240
	سنوات					
من اكثر 16	10-6	,07576	,20220	,986	-,5105	,6620
	15-11	-,10256	,21668	,973	-,7308	,5257
	10-6	-,46364	,21777	,224	-1,0951	,1678
5 اقل	15-11	-,35000	,24018	,552	-1,0464	,3464
سنوات	اكثر 16	,31667	,29487	,765	-,5383	1,1716
	من					
	5 اقل	,46364	,21777	,224	-,1678	1,0951
	سنوات					
10-6	15-11	,11364	,19975	,955	-,4655	,6928
	اكثر 16	,78030*	,26299	,043	,0178	1,5428
	من					
تركيز	5 اقل	,35000	,24018	,552	-,3464	1,0464
	سنوات					
15-11	10-6	-,11364	,19975	,955	-,6928	,4655
	اكثر 16	,66667	,28182	,148	-,1505	1,4838
	من					
	5 اقل	-,31667	,29487	,765	-1,1716	,5383
	سنوات					
من اكثر 16	10-6	-,78030*	,26299	,043	-1,5428	-,0178
	15-11	-,66667	,28182	,148	-1,4838	,1505
	10-6	,27273	,13934	,293	-,1313	,6767
5 اقل	15-11	,13462	,15368	,857	-,3110	,5802
سنوات	اكثر 16	-,08333	,18867	,978	-,6304	,4637
	من					
	5 اقل	-,27273	,13934	,293	-,6767	,1313
	سنوات					
الاداء	10-6	-,13811	,12781	,761	-,5087	,2325
	اكثر 16	-,35606	,16827	,229	-,8440	,1318
	من					
	5 اقل	-,13462	,15368	,857	-,5802	,3110
15-11	سنوات					
	10-6	,13811	,12781	,761	-,2325	,5087

تمايز	-,732	,182	-,908	-4,020	,000	-1,099	-,366	-,521	-,506	-,466	,264	3,792
تركيز	-,040	,079	-,065	-,504	,616	-,199	,119	-,297	-,073	-,059	,809	1,237
(Const ante)	5,071	,854		5,940	,000	3,352	6,789					
كلفة	,659	,294	,482	2,238	,030	,066	1,252	-,255	,313	,257	,283	3,530
2 تمايز	-,776	,183	-,962	-4,249	,000	-1,143	-,408	-,521	-,531	-,487	,256	3,899
تركيز	-,033	,078	-,054	-,422	,675	-,191	,125	-,297	-,062	-,048	,806	1,241
الشركة	-,081	,056	-,176	-1,444	,156	-,194	,032	,000	-,208	-,166	,881	1,135
(Const ante)	7,100	2,925		2,427	,019	1,201	12,999					
كلفة	,293	,973	,214	,301	,765	-1,670	2,256	-,255	,046	,033	,024	42,510
تمايز	-,461	,506	-,572	-,911	,367	-1,480	,559	-,521	-,138	-,100	,030	32,931
تركيز	-,582	,217	-,948	-2,681	,010	-1,019	-,144	-,297	-,378	-,293	,095	10,477
الشركة	-1,066	1,228	-	-,868	,390	-3,543	1,412	,000	-,131	-,095	,002	600,367
3			2,32									
الشركة 1	,189	,425	1,72	,444	,660	-,669	1,046	-,050	,067	,048	,001	1272,18
			9									3
الشركة 2	-,170	,229	-	-,741	,463	-,633	,293	-,151	-,112	-,081	,002	401,500
			1,62									
			2									
الشركة 3	,274	,101	2,24	2,706	,010	,070	,479	-,087	,381	,296	,017	57,825
			8									

a. Variable dépendante

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % intervalles de confiance pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	A	Erreur standard				Bêta	Borne inférieure	Limite supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	4,674	,818		5,717	,000	3,029	6,319					
	كلفة	,673	,298	,492	2,260	,029	,074	1,271	-,255	,313	,262	,284	3,526
	تمايز	-,732	,182	-,908	-4,020	,000	-1,099	-,366	-,521	-,506	-,466	,264	3,792
2	(Constante)	4,599	,824		5,584	,000	2,941	6,257					
	كلفة	,619	,304	,453	2,032	,048	,006	1,231	-,255	,287	,236	,272	3,671
	تمايز	-,717	,183	-,889	-3,909	,000	-1,086	-,348	-,521	-,499	-,454	,261	3,826
3	(Constante)	3,066	3,105		,987	,329	-3,196	9,328					
	كلفة	-,675	1,426	-,494	-,474	,638	-3,552	2,201	-,255	-,072	-,055	,012	80,037
	تمايز	,778	1,543	,965	,504	,617	-2,333	3,889	-,521	,077	,059	,004	268,897
3	(Constante)	3,054	,859	,089	,063	,950	-1,678	1,787	-,297	,010	,007	,007	143,951
	المستوى	,934	1,792	,803	,521	,605	-2,679	4,547	,105	,079	,061	,006	174,383
	niveau 1	,675	,781	2,782	,865	,392	-,899	2,250	,001	,131	,101	,001	759,322
3	(Constante)	-,778	,791	-3,675	-,983	,331	-2,373	,818	-,189	-,148	-,115	,001	1026,420
	niveau 2	-,054	,436	-,230	-,125	,901	-,933	,824	-,154	-,019	-,015	,004	249,578
	niveau 3												

a. Variable dépendante :

نتائج اختبار الانحدار التفاعلي بين الاستراتيجية التنافسية والمستوى الوظيفي في مستوى الأداء الاستراتيجي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,606 ^a	,367	,327	,31036	,367	9,099	3	47	,000
2	,615 ^b	,378	,324	,31104	,011	,796	1	46	,377
3	,644 ^c	,414	,319	,31218	,036	,889	3	43	,455

a. تركيز, كلفة, تمايز. Valeurs prédites : (constantes),

b. تركيز, كلفة, تمايز, المستوى

c. تركيز, كلفة, تمايز, المستوى2, niveau1, niveau3, ,