

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور استراتيجية النمو في تحسين الموقف التنافسي

الموضوع:

في مؤسسة مطاحن عرجون

دراسة حالة:

مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- وهيبة غربي

من إعداد الطلبة:

- أنوار حنيش

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ مساعد أ	شيشون بوعزيز
بسكرة	مقررا	أستاذ تعليم عالي	وهيبة غربي
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	فيروز شين

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

الشكر والثناء لله عز وجل أولاً علي نعمة الصبر والقدرة على انجاز العمل، فالله الحمد لله

على هذه النعم.

واتقدم بالشكر إلى استاذتي الفاضلة وهيبة غربي التي تفضلت بإشرافها على هذا البحث،

ولكل ما قدمته لي من دعم وتوجيه ونصائح وإرشاد لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فلها

أسمى عبارات الثناء والتقدير.

وأخص بالشكر لسيد توفيق عرجون مدير مؤسسة مطاحن عرجون على استقبالنا، وتقديم يد

العون لنا.

وكما أتقدم بالشكر لجنة المناقشة.

الإهداء

الحمد لله وكفى وصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وقفنا لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل

تعالى مهداة الى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدتي عزيزة ووالدي العزيز اللذان كانا عوناً وسنداً لي،

شكراً على كل ما بذلتموه من تضحيات وجهود لتربيتي، وتعليمي، وتثقيفي انا فخورة لأنكم والداي يا نور

عيني وضوء دربي ومهجة حياتي حفظكم الله لي وأدامكم لي عمراً

وإلى السند العريض وضمادات القلب وأغلى ما أملك اخواتي ليندة، وحسيبة، وحياة وإخواني مخفي،

وقيس، وعز الدين، وأولادهم وبناتهم وبالأخص أميرنا زياد، ودلوعتنا إيمان حفظكم الله لي

يكفي من الحب أنكم صديقاتي وسبب ضحكتي مريم ومنار ونور الهدى وصمر وأسماء وشيماء وريهام

صديقات الكفاح أحبكم

وأخيراً كل الشكر الى من ساعدني، وكان له دور قريب أو بعيد في إتمام هذه دراسة، سائلة المولى عزاً

وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والأخيرة.

.... أنوار

الملخص

لمعرفة ان هناك دور لاستراتيجية النمو علي تحسين الموقف التنافسي في مؤسسة مطاحن عرجون-بسكرة اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واعتمدنا على المقابلة ووثائق المؤسسة، وتوصلنا إلى جملة من نتائج أهمها:

يوجد دور لاستراتيجية النمو علي تحسين الجودة في مؤسسة مطاحن عرجون-بسكرة

يوجد دور لاستراتيجية النمو علي تحسين الحصة السوقية في مؤسسة مطاحن عرجون-بسكرة

يوجد دور لاستراتيجية النمو علي تحسين الربحية في مؤسسة مطاحن عرجون-بسكرة

لا يوجد دور لاستراتيجية النمو علي تحسين السعر في مؤسسة مطاحن عرجون-بسكرة

وقد خلصت الدراسة الى تقديم جملة من المقترحات أهمها:

على مؤسسة مطاحن عرجون إدراك أن تنويع منتجاتها لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي إذ يعمل على زيادة الحصة

السوقية وتعظيم أرباحها

الكلمات المفتاحية: استراتيجية النمو، الموقف التنافسي، تحسين الجودة، تحسين الحصة السوقية، تحسين الربحية، تحسين السعر.

Summary :

In this study, we relied on the descriptive approach, and in the field study, we relied on the interview and the institution's documents, and we reached a number of results, the most important of which are: whether there is a role for the growth strategy to improve the competitive position in the Arjoun Mills

- There is a role of growth strategy on quality improvement in Arjoun Mills Corporation – Biskra
- There is a growth strategy role in improving the market share in the Arjoun Mills Corporation – Biskra
- There is a growth strategy role in improving profitability in the Arjoun Mills Corporation – Biskra
- There is no role for the growth strategy to improve the price in the Arjoun Mills Corporation - Biskra

The study was summarized by presenting a number of proposals, the most important of which are: The Arjoun Mills Corporation is aware that diversifying its products has a positive impact on marketing performance, as it works to increase the market share

Keywords: growth strategy, competitive position, quality improvement, market share improvement, profitability improvement, price improvement

قائمة الجداول

والاشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	أهم نقاط القوة والضعف	01
20	تحديد الفرص وتهديد	02
24	المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي	03
32	توزيع العاملين لمؤسسة مطاحن عرجون	04
36	تطور حجم الإنتاج والمبيعات	05
37	تطور رقم الأعمال	06
38	تطور الأرباح	07
39	المنافسون لمؤسسة مطاحن عرجون	08

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	النموذج النظري لدراسة	01
10	الاستراتيجيات العامة للتنافس	02
14	مكونات البيئة الخارجية وداخلية	03
18	سلسلة القيمة	04
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة مطاحن عرجون	05
36	تطور حجم المبيعات والإنتاج	06
37	تطور رقم الأعمال	07
38	تطور الأرباح	08
42	سلسلة قيمة مؤسسة مطاحن عرجون	09

المقدمة

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين من عولمة الاقتصاد وتحرير الأسواق وثورة المعلومات وما يتبعها من التغيرات المتسارعة وقوة المنافسة العالمية تحتم على هذه المنظمات الاستجابة لها برؤية واضحة تمكنها من استشرف المستقبل وتجربها على التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني أساليب واستراتيجيات حديثة مكنتها من مواكبة التطورات المستمرة وترتقي بها إلى مستوى المنافسة العالمية.

وإن القوى الديناميكية في بيئة الأعمال تفرض على المنظمات تطبيق استراتيجيات تضمن لها البقاء والنمو وقد أدركت منظمات الأعمال ضرورة التركيز على استراتيجية النمو كاستراتيجية اكتسبت أهميتها نتيجة لقوى المنافسة حيث أصبحت الجودة من أهم أسلحة المنافسة في السوق العالمية.

يبحث الكثير من مديري الإدارات العليا في المنظمات الصناعية والخدمية في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى، عن أفضل السبل والوسائل الإدارية بهدف تحسين قدرات منظماتهم التنافسية، ويتساءل الكثيرون ماذا يفعل القادة الناجحون للارتقاء بمنظماتهم إلى مصاف المنظمات العالمية وكيف يمكنهم الوصول بها إلى مستوى التميز

إن مثل هذه التساؤلات تعكس تطلعات الغالبية العظمى من منظمات الأعمال المعاصرة وتبرز أهمية إيجاد الوسيلة الأنسب لتحقيق المركز التنافسي وتعظيم الربحية وزيادة الحصة السوقية.

1- مشكلة الدراسة:

أصبح من الضروري على المنظمة الاقتصادية، تبين استراتيجية النمو وهي "الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بمنتجات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية وأصبح نمو خيار استراتيجي يمكن المؤسسة من تحسين مركزها التنافسي ولتحسين أدائها، ولتحقيقه فهي تحتاج إلى موارد مالية تساهم في تمويل مختلف استثمارا وتحقيق النمو والتوسع من هذا المنطلق تم صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور استراتيجية النمو في تحسين الموقف التنافسي لمؤسسة مطاحن العرجون بسكرة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك دور لاستراتيجية النمو في تحسين الجودة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك دور لاستراتيجية النمو في تحسين الحصة السوقية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك دور لاستراتيجية النمو في تحسين الربحية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك دور لاستراتيجية النمو في تحسين السعر في المؤسسة محل الدراسة؟

2- الدراسات السابقة

أ- دراسات متعلقة باستراتيجية النمو

الدراسة الأولى: دراسة كربو محمد، بعنوان "استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة": أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقاوي، تلمسان،

2013-2014. هدفت هذه الدراسة إلى وضع مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومثيلا الصينية، ذلك من خلال تحديد أهم المتغيرات والخصائص التنظيمية المؤثرة على المؤسسات، الى جانب تحديد أثر هذه المتغيرات على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم التوصل في هذه الدراسة الى وجود تشابه كبير بين الخصائص التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ومثيلا الصينية، كما توصلت أيضا إلى صياغة نموذج قياسي يحدد أهم خمس متغيرات والتي لها تأثير على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

الدراسة الثانية: دراسة ناصر شافي الدوسري: " أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط دراسة ميادين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 هذه الدراسة كانت كنقطة انطلاق لدراساتها إلا أننا لم ندرس المتغير الثالث وهو التوجه السوقي هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى 11 شركة تأمين كويتية والتي يزيد عمرها على 10 سنوات ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط، وتوصل إلى أن هناك أثر الاستراتيجية النمو على الأداء التسويقي. كما توصل إلى أنه هناك أثر الاستراتيجيات النمو كل على حدي (استراتيجية التكامل، استراتيجية التنوع، استراتيجية التركيز) على الأداء التسويقي بوجود التوجه التسويقي.

توصل إلى مجموعة من التوصيات من بينها:

- الاهتمام بالتنوع في تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية مما يتفق مع احتياجات العملاء، وفقا لخصائصهم.
- تحسين عملية تقديم الخدمات التأمينية من قبل شركات التأمين الكويتية وإضافة مجموعة مزايا على هذه الخدمات بشكل مستمر لمواكبة طموحات وتطلعات العملاء.
- التركيز والاهتمام بالتغيرات في احتياجات العملاء للخدمات المقدمة والعمل على الاستجابة هلا ضمن مجموعة من الخدمات الجديدة.

ب- دراسات متعلقة بالموقف التنافسي

الدراسة الأولى: أحميدة مليكة، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والبدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، والآليات العلمية لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي ومجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها المسطرة، لتتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن أساليب التسيير الاستراتيجي لا يتم تطبيقها في مجموع المؤسسات محل الدراسة مع وجود بعض ملامحه والتي تعتبر بعيدة عن المستوى المعتمد لضعف مستوى المعلومات التي يمكن الحصول عليها سواء من المحيط الخارجي أو الداخلي.

كذلك المؤسسات التي تم دراسة مدى إمكانية تطبيق التحليل الاستراتيجي تعتمد على مستوى المعلومات الممكن توفرها ومستوى التحليل المستخدم بهذه المعلومات من أجل تطبيقها وتبقى كل المؤسسات تقريبا تطبق نموذج مصفوفة swat الاختيار استراتيجياتها لكن بأسلوب شخصي أكثر منه علمي من خلال تحليل المحيط الداخلي والخارجي.

دراسة الثانية: ناجي شايب الركابي: بعنوان "أهمية التكلفة المستهدفة في تحسين الوضع التنافسي لشركة الصناعات الإلكترونية" العراق، كلية التقنية، بغداد، 2010، مذكرة ماجستير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمكانة المؤسسة بتطبيق التكلفة المستهدفة في شركة الصناعات الإلكترونية، وضرورة تطبيق هذا الأسلوب في تطوير مجال التكاليف يتطلب استخدام أساليب حديثة، وللحصول على حصة سوقية والدخول في منافسة يتطلب تطور في مجال التكاليف، وقد اهتمت هذه الدراسة بتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، حيث تقوم بالتصدر في مجال المنافسة من جراء تطبيق هذه التكلفة، بينما تطرقنا في دراستنا إلى: دور أسلوب التكلفة المستهدفة في رفع القدرة التنافسية.

3- أهمية الدراسة

- ✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تناول موضوع استراتيجية النمو الذي يعتبر من الموضوعات الهامة في حياة جميع أنواع المنظمات التي تسعى إلى النمو والتوسع .
- ✓ تقديم صورة حول استراتيجية النمو لأهميتها القصوى في تحسين الموقف التنافسي داخل المؤسسة .
- ✓ يعتبر هذا البحث إثراء معرفي لكل من المتغيرين استراتيجية النمو والموقف التنافسي.
- ✓ إظهار مدى أهمية النمو لدى المؤسسة في تحسين وتعزيز الموقف التنافسي من خلال تحقيق هذا الأخير للأفضلية التنافسية.

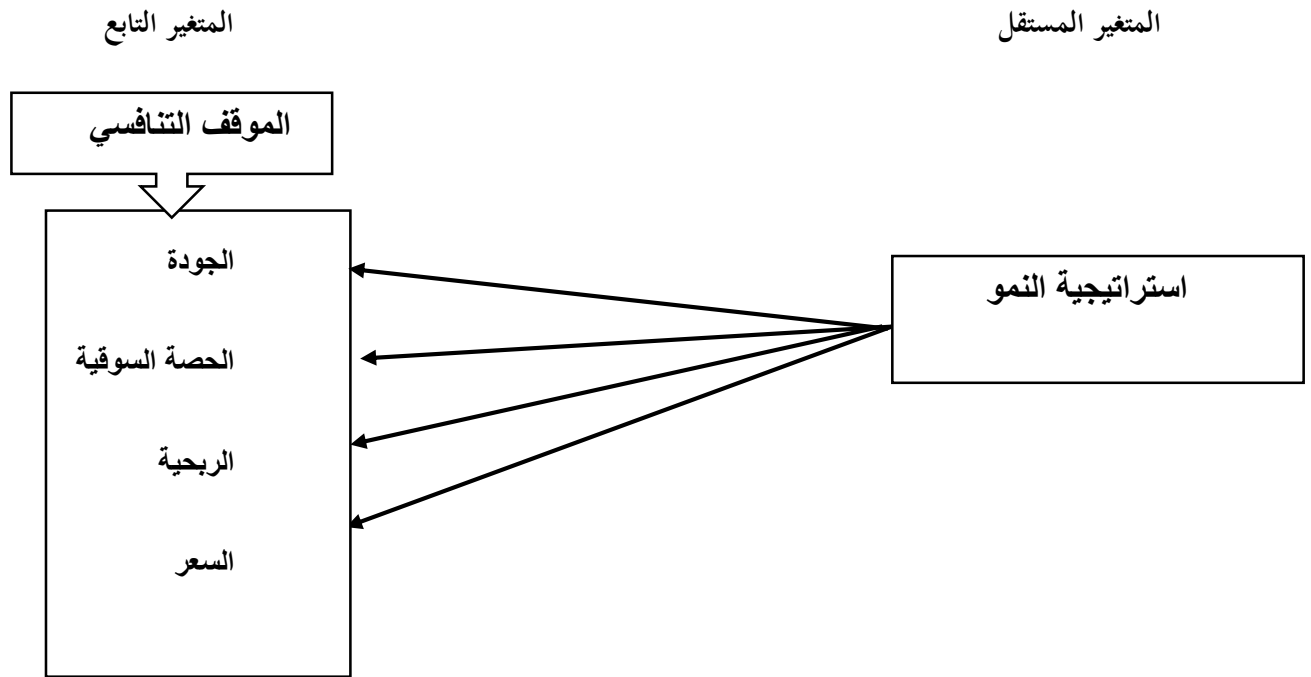
4- نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة

توافقا مع التساؤلات وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج الدراسة، كما هو موضح أدناه حيث تمثل استراتيجية النمو المتغير المستقل في حين يمثل الأداء المؤسسي المتغير التابع بأبعاده الجودة الربحية الحصة السوقية تنوع المنتجات وهذا وفقا لمنظور تحسين الموقف التنافسي، فضلا عن الفرضيات الأربعة معبرا عليها بمختلف أسهم الارتباط.

المتغير مستقل: استراتيجية النمو متغير مستقل وكمي يتطلب قياسه بمعلومات ذات طبيعة كمية ونوعية المتمثلة في تطور الهيكل التنظيمي، التطور في السوق، التطور في المنتجات، التطور في عدد العملاء التطور في راس المال، التطور في الارباح. وهذا بغرض تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة مطاحن عرجون لصناعة الدقيق ومعرفة نقاط قوة ونقاط الضعف.

المتغير تابع: الموقف التنافسي متغير تابع ويعتبر هذا المتغير متغير كمي قابل للقياس يتطلب تحليله الاعتماد على مؤشرات مالية واقتصادية مختلفة والتي تستخرج عناصرها من القوائم التقارير المالية للمؤسسة مثل رقم الأعمال، العمليات الإنتاجية، العلاقات مع العملاء وغيرها

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على أربع تساؤلات أساسية منبثقة أساسا من مختلف العوامل التي تناولها الباحثون، والتي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، ويمكن صياغة هذه الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد دور لاستراتيجية النمو في تحسين الموقف التنافسي بمؤسسة مطاحن عرجون بسكرة

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: هل هناك دور لاستراتيجية النمو الداخلي في تحسين الجودة بمؤسسة مطاحن عرجون بسكرة ؟
- الفرضية الثانية: هل هناك دور لاستراتيجية النمو في تحسين الحصة السوقية بمؤسسة مطاحن عرجون بسكرة ؟

- الفرضية الفرعية الثالثة: هل هناك دور لاستراتيجية النمو الداخلي في تحسين بعد الربحية بمؤسسة مطاحن عرجون بسكرة؟
- الفرضية الفرعية الرابعة: هل هناك دور لاستراتيجية النمو الداخلي في تحسين السعر بمؤسسة مطاحن عرجون بسكرة؟

5- منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي: من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوث، ويهدف البحث إلى دراسة استراتيجية النمو ودورها في تحسين الموقف التنافسي بمؤسسة مطاحن عرجون

ثانياً: أساليب مصادر وأساليب جمع البيانات

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على المصادر والأدوات التالية:

المصادر الأولية:

أ المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات، كما أنها تعد من أكثر الوسائل شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لأي دراسة، ولأن طبيعة الموضوع توجبت تحديد إطارات الإدارة العليا حيث أن عددهم قليل لا يستدعي استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وعلى هذا الأساس اعتمدت الباحثة على إجراء المقابلات من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسة مطحنة عرجون، وتمت المقابلة مع مدير المالية المحاسبة، والمدير توفيق عرجون والمدير موارد البشرية

ب وثائق المؤسسة: التي تم الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة

ج المصادر الثانوية: تم الاعتماد فيها على مراجعتنا للكُتب والأطروحات والمقالات والملتقيات والمؤتمرات والمقالات

ومواقع الانترنت المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

6- تصميم البحث:

لدراسة الموضوع والإجابة على التساؤلات الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصليين يسبقها مقدمة تهتم بتوضيح إشكالية البحث، أهميته وأهدافه، الأدوات والمنهج المتبع في الدراسة، أما عن محتويات الفصول فهي كالآتي:

الفصل الأول: والذي تناول متغيرات حيث تم التعرض فيه لاستراتيجية النمو ودورها في تحسين الموقف التنافسي من الجانب النظري، حيث استعرضنا فيه عموميات حول المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، وكذا ماهية المركز التنافسي، وفي الأخير استعرضنا فيه تحليل البيئة التنافسية. وتناولنا العلاقة بين استراتيجية النمو في تحسين الموقف التنافسي تناول فيه علاقة الأبعاد الحصة السوقية والربحية وتحسين السعر والجودة باستراتيجية النمو

الفصل الثاني: الذي جاء تحت عنوان "تحسين الموقف التنافسي لمطاحن عرجون وذلك باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي" حيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على لمطاحن من خلال إعطاء تقديم عام المؤسسة، ثم تحليل نشاطه وتنافسيته، لنختتم الفصل بتحليل وتدعيم المركز التنافسي لمطاحن عرجون

الفصل الأول:

الإطار النظري للموقف التنافسي

واستراتيجية النمو

تمهيد:

تتميز الأسواق الحديثة بالتنافس الشديد والمستمر، ولذلك تحتاج المؤسسات إلى استراتيجية واضحة وفعالة تساعد في زيادة حصتها من الأرباح والعائدات في السوق، وتحسين موقفها التنافسي. ويأتي دور استراتيجية النمو في هذا السياق، حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى توسيع نطاق عمل المؤسسة وتطوير منتجاتها وخدماتها الحالية، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء، والاستحواذ على أسواق جديدة، وزيادة حصة المؤسسة في السوق.

وتعتبر استراتيجيات النمو ضرورية للمؤسسات المتوسطة والكبيرة التي ترغب في النمو والتوسع في سوقها، وتضمن لها استمرارية النجاح والاستمرارية في النمو والتعاون بشكل أفضل في الأسواق المنافسة.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لاستراتيجيات النمو أن تحسن الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، وتوفر فرصًا لتحسين العمليات وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية والكفاءة. وبالتالي، فإن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على المنافسة في السوق وتحسين موقعها التنافسي.

ويمكن القول إن استراتيجية النمو هي أحد العوامل الأساسية التي يجب على المؤسسات اعتمادها إذا كانت ترغب في تحسين موقفها التنافسي في السوق وزيادة الأرباح والعائدات، وتنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل صحيح يتطلب تحليل دقيق للسوق والمنافسين والمنتجات والخدمات، والالتزام بأهداف المؤسسة.

المبحث الأول: الموقف التنافسي

تسعى المؤسسات العصرية إلى الديمومة في مجالات أعمالها عن طريق مواكبتها لمنافسيها، ومحاولة الاستقرار لمواجهة المتغيرات الحاصلة في بيئتها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية والموقف التنافسي

أولاً - تعريف التنافسية

لم يتفق علماء الإدارة على تقديم تعريف محدد لها، حيث يعرفها البعض على أنها:

"القدرة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".

كما يمكن تعريفها بأنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بتفوق مع احتفاظها بحصتها من السوق وزيادتها".

وتعرف أيضا على أنها: "العملية التي تقيس درجة المزاحمة بين مجموعة من المؤسسات المتصارعة فيما بينها، لأخذ موقع معتبر في السوق وتنمية حصتها السوقية، بالتوجه إلى مجموعة واحدة من المستهلكين لإشباع نفس الحاجات لديهم، بإتباع تنظيمات. (محمد و صاف ، الصفحات 115-138)

من خلال ما سبق يمكن القول إن التنافسية هي مجموعة الاستراتيجيات والوسائل التي تمكن المؤسسة من مواجهة منافسيها في الأسواق، حيث يتميز مناخ ممارستها لنشاطاتها بالتغير وعدم الشفافية، كذا تواجه صعوبة في جمع المعلومات الخاصة بمنافسيها نظرا لسيادة قوى السوق. (بوحجي، 2013، صفحة 23) إلا أن درجات التنافسية تتنوع حسب السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق

ثانياً - مؤشرات التنافسية

يتم قياس التنافسية باستخدام العديد من المؤشرات نوردتها فيما يأتي:

أ- **الربحية:** تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل انتاجها وكذلك على الجانبيه النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى انفاقها الحالي على البحث والتطوير او براءات الاختراع التي تحصل عليها اضافة الى العديد من العناصر الأخرى إن النوعية تعتبر عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

ترتبا على ذلك تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الجارية وكذلك تشكل الحصص من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم ارباحها أي انها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق ولكن يمكن ان تكون تنافسية في سوق يتجه ذاته نحو التراجع وبذلك فان تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

ب **تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب نموذج أوستن للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة

تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويرجع ذلك لسببين

الأول: انخفاض إنتاجيتها والذي يمكن ان يرجع للإدارة غير الفعالة للمؤسسة وذلك إذا كانت المؤسسة تنتمي لقطاع نشاط ذو منتجات متنوعة. أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن ان يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

الثاني: أن تكون عوامل الإنتاج مكلفة جدا، نتيجة لارتفاع معدلات التضخم أو ارتفاع تكاليف استيراد بعض أو كل مكونات الإنتاج أو من الممكن ان تتجاوز تكلفة الصنع سعر تداول المنتجات في السوق لسببين السابقين معا. ترتيبا على ما سبق يتضح لنا ان تكلفة الصنع المتوسطة تمثل مؤشرا رئيسيا وكافيا بذاته للتنافسية في فرع نشاط متجانس الإنتاج ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها.

ج- الحصنة من السوق: وفي هذا الإطار لابد أن نشير لثلاث نقاط رئيسية:

أنه من الممكن أن تكون المؤسسة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلى محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحد يجب مقارنة تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين

عندما يكون هناك حالة تعاضم المنافع ضمن قطاع نشاط اقتصادي متجانس الإنتاج، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصنة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو تكلفة عوامل الإنتاج

في حالة كون قطاع النشاط الاقتصادي غير متجانس فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة البيان ولكن يضاف إليها سببا اخر هو ان المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن هذا ولقد خلصت دراسة لعدة مؤسسات عن وجود مجموعة من النتائج دالة على تنافسية المشروع (رضوان، 2011، صفحة 48)

ثالثا: أشكال المنافسة

للمنافسة عدة أشكال وتقسيمات، إذ يمكن تقسيمها وفقا لمصدرها إلى منافسة محلية ومنافسة عالمية، وبناء على حالتها إلى منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، أو بالنسبة إلى موضوعها إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية، وحسب هيكل السوق إلى المنافسة في سوق تتميز بالشفافية ومنافسة في ظل ظروف احتكارية (احتكار قلة واحتكار مطلق).

المنافسة المباشرة والمنافسة غير المباشرة

يمكن القول إن المنافسة بين المؤسسات تنقسم إلى قسمين: منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة، وتشير المنافسة المباشرة إلى المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي لها نفس مجال النشاط أو التي تنشط في قطاع صناعي واحد. أما المنافسة غير المباشرة فتشير إلى الصراع الموجود بين المؤسسات القائمة في مجتمع ما، في سبيل الحصول على الموارد المتاحة في هذا تمع، كالتسابق في الحصول على الموارد البشرية الكفاءة، الموارد المالية، وطبعاً استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، والتنافس على إرضائهم وتحقيق ولائهم.

المنافسة المحلية والمنافسة العالمية

تشير المنافسة المحلية إلى حالة الصراع الناشئة بين المؤسسات في سوق محلي لبلد ما، بينما المنافسة العالمية فهي تعبر عن حالة التسابق بين المؤسسات في السوق الدولية.

المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية

المنافسة السعرية تعني التركيز على عامل السعر في سبيل مواجهة شدة المنافسة، من خلال التأثير على عنصر الخصومات، تحقيق مبدأ التكلفة المستهدفة أو تبني استراتيجية الريادة بالتكلفة بينما تشير المنافسة غير السعرية إلى التركيز على عوامل أخرى غير السعر، كالجودة، التميز، التنوع، خدمات ما بعد البيع لمواجهة المؤسسات المنافسة.

المنافسة حسب هيكل السوق

المنافسة الكاملة: هي المنافسة التي تكون في سوق تتميز بالشفافية المطلقة، وضوح وحرية انتقال المعلومات، وجود عدد كبير من الباعين والمشتريين، وتكون السلعة متماثلة تماماً، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج معين، عدم وجود أي اتفاق بين المنتجين لتوحيد سياساتهم، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من شدة المنافسة في مثل هذه الأسواق. بينما المنافسة الاحتكارية تشير إلى التنافس الذي يكون في سوق يتميز بعدد قليل من المنتجين نسبياً، يقدمون منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض، وتتميز كل منها بعلامتها التجارية، وفي السوق الاحتكارية يمكن أن نجد شكلين:

سوق احتكار قلة: حيث تتميز هذه الأخيرة بسيطرة عدد محدود من المؤسسات على قطاع معين، تكون عوائق الدخول إليه مرتفعة، ونظراً لإمكانية وجود تحالفات وشراكات فيما بينهم من أجل توحيد سياساتهم، فالمنافسة فيما بينهم تنحصر في أمور بسيطة كخفض طفيف في السعر.

سوق احتكار كامل (مطلق): تتميز بوجود منتج واحد أو عدد قليل جداً من المنتجين المتفقيين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، فالمنافسة فيما بينهم منعدمة تماماً. (الدين، 2013، صفحة 67)

رابعا- محددات القدرة التنافسية

ترتكز التنافسية على أربعة:

1- عوامل الإنتاج: حيث تشتمل على المدخلات اللازمة للصناعة مثل العمالة والأرض والموارد الطبيعية ورأس المال والبنية الأساسية وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين هما:

العوامل الأساسية: وهي التي يمكن توارثها أو خلقها من خلال استثمارات متوسطة، تشمل الموارد الطبيعية

العوامل المتقدمة: التي تكتسب من خلال استثمارات مستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي

2- الطلب المحلي: حيث تساهم بشكل أساسي في خلق الميزة التنافسية ومن أهم سمات الطلب نجد هيكل وحجم ونمط النمو ومدى تدويله ونقصه بذلك درجة تعقيده وتشعبه وتوقعه للطلب العالمي وبذلك يساهم في إعطاء رؤية مسبقة للمؤسسات لاستخدامها في استراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية.

3- الصناعات المتصلة والمدعمة: وذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعلماء وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، وبالتالي تساهم في رفع معدل الابتكار والتحسين.

4- استراتيجية المؤسسة: يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات إلى البحث عن الصور للمنافسة غير سعرية من خلال التحديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المؤسسة في تنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية. (محمد و وصاف ، الصفحات 115-138)

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

على كل مؤسسة أن تنظر إلى الأمام وتنمي خططها الاستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة، من خلال العمل على إبراز قوى ومميزات على المدى الطويل تجعلها رائدة.

أولاً-تعريف الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع وتعرف على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية. (الغنوم، 2009، صفحة 43)

ثانياً-أبعاد الميزة التنافسية

لمرونة يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغييرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية.

1- التكاليف: يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد.

2- الجودة: تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم

منتجات تلبية حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمنظمة وبرحيتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة.

3- المرونة: إن التغيير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة.

وتشير المرونة إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت . كما أنها تشير أيضاً إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات

4- التسليم (الوقت): بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن، سعت المنظمات إلى التركيز على وقت تسليم، إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم الهندسة، المشتريات، الاختبار والتغليف والشحن. (الياس س.، 2021)

المطلب الثالث: الموقف التنافسي

ويقصد بها قدرة الشركة الام ومشروعاتها المختلفة على المنافسة محلياً ودولياً من خلال تحسين عمليات مشارعيها، وبالتالي جودة المنتجات وقدرتها على تخفيض التكاليف الكلية وأثر ذلك في كل من حصة السوقية والمبيعات والأرباح والعائد على المجتمع لتحسين موقفها التنافسي. فهي إذاً تلك العملية التي تتسابق الشركات ضمن قواعدها لتتفوق على منافسيها. (الدباخ، 2015، صفحة 45)

أولاً: المركز التنافسي

تأتي أهمية مفهوم المركز التنافسي من أن المؤسسة عندما تختار سوقاً أو أسواقاً فرعية للدخول إليها بسلعها وخدماتها، فإنه يكون في العادة هناك منافسون آخرون يقدمون سلعا متشابهة لنفس السوق، حيث يحاول كل واحد منهم أن يحصل لنفسه على موطن قدم بين الآخرين، عن طريق إقناع المستهلكين في تلك السوق بأهمية ومزايا سلعته مقارنة بالسلع الأخرى المنافسة الموجودة في السوق.

وعندما تحدد المؤسسة موقعا لسلعتها تقوم بالتحري عن ميزات المنافسين المحتملة والتي تحدد على أساسها مكانها في السوق، وللوصول إلى الميزات التنافسية يجب على المؤسسة أن تعرض في القطاع المستهدف المختار من قبلها قيمة استهلاكية أعلى، والتخلي عن الميزات الأدنى بالمقارنة مع أسعار المنافسين أو بعرض ميزات إضافية لتبرير الأسعار الأكثر ارتفاعاً، ولكن إذا أحدثت المؤسسة موقعا لسلعتها كقيمة استهلاكية فإن على هذه السلعة أن تقدم فعليا هذه القيمة. ويرى البعض الآخر: أن هناك ثالث مكونات تمثل دعائم تحقيق وضع في السوق، فأى إهمال في أي مكون منها سيؤدي إلى اضطراب وضع المؤسسة، وأيا كانت الاستراتيجية المتبعة فإنها ستمثل الجوانب الثلاثة التالية:

- سمات السلعة أو الخدمة ذاتها تترجم إلى منافع يستمددها المستهلكون من هذه السلعة أو الخدمة
- حاجات ورغبات المستهلكين

- استراتيجيات تحقيق وضع مميز للمنافسين المستخدمة من قبلهم.
- قد تتضمن استراتيجيات تحقيق وضع في السوق المكونات الثالث بدرجة متساوية في التركيز، أو قد تركز على مكون واحد بدرجة أكبر من الآخرين.
- والمركز التنافسي لا يمثل ما يكون عليه المنتج فعال، ولكنه يمثل ما تريد المؤسسة أن يدركه هدفها السوقي عن المنتجات التي تطرحها وتستطيع المؤسسات تحقيقه، لذلك عليها أن تختار بين عدد من الوسائل والطرق الممكنة والمتعلقة بتعزيز مكانة المنتج لدى المستهلكين، منها استخدام:
 - خصائص ومواصفات المنتج.
 - المنفعة في القيمة التي يرغبها المستهلك في المنتج؛.
 - المقارنة مع المنافسين.
 - وصف طريقة استخدام المنتج.
 - السعر كدالة للجودة، أو أن الجودة العالية ستعكس من خلال المزيد من المزايا أو الخدمات. (طوال، الصفحات 179-199)

ثانياً: أبعاد الموقف التنافسي

إن الهدف الأساسي من تحليل المنافسة هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها، وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المؤسسة ذاتها بفترات زمنية متعددة، وبشكل عام فإن تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة عادة ما يتضمن الأبعاد التالية:

- الحصة السوقية: هي تعبر عن قوة وحدات أعمال الشركة في تحقيق حجم المبيعات خلال فترة زمنية محددة. وهي معيار لترتيب القوة التنافسية ومؤشر مباشر لقياسها.
 - الربحية: الأرباح الإجمالية مخصوماً منها قيمة الاستثمارات الرأسمالية.
 - الجودة: هي عبارة عن مقياس لتمييز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص
 - السعر: هو مبلغ النقود الذي يستطيع الزبون دفعه مقابل المنتجات والخدمات.
- وتتمثل مداخل تحديد موقف تنافسي متميز في:

- تصميم المركز التنافسي طبقاً لخاصية معينة: الربط بين العالمية وبين صفة فريدة يتميز بها المنتج أو فائدة أو منفعة متحققة للمستهلك من جراء استخدام علامة المؤسسة، فتؤكد إحدى المؤسسات المنتجة للسيارات مثل: "تويوتا" في إعلاناتها على توفر قطع الغيار، وفي إعلانات أخرى تركز على أن سياراتها عملية ويمكن الاعتماد عليها في الظروف الصحراوية.

- الربط بين السعر والجودة: يؤمن بعض المستهلكين بوجود عالقة طردية بين السعر والجودة مثل المثل القائل: "الغالي ثمنه فيه"، ويستفيد المنتجون في العالقة الذهنية في تصميم المركز التنافسي لعالماتهم، فتقترب العالمية المرتفعة الثمن بمستوى عالي من الخدمة المقدمة للمستهلك، كما أن بعض المنتجين الآخرين وبعض تجار التجزئة يستغلون العالقة بين السعر

والجودة في الاتجاه الآخر، فيركزون على القيمة الكبيرة التي يحصل عليها المستهلكون مقابل السعر المنخفض الذي يدفعونه في شراء عالمهم.

- تصميم الموقف التنافسي طبقاً لصفات وتركيبية المنتجات: يمكن استغلال صفات وتركيبية المنتج في تعريف المركز التنافسي له، وتفيد هذه الاستراتيجية عندما يقوم المعلن بتغيير تركيب المنتج نفسه وإضافة بعض العناصر التي تزيد من منفعة المستهلك.

- تصميم المركز التنافسي طبقاً للشريحة السوقية المستهدفة: وتتركز هذه الاستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء أو المستهلكين وتبين مدى ملائمة المنتج لهم.

- تصميم المركز التنافسي باستخدام القيم والرموز الحضارية: وتكون أكثر فعالية من السلع والخدمات، وتعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال إحدى القيم الحضارية أو الروحية أو العادات أو التقاليد السائدة في المجتمع في تصميم المركز التنافسي للمنتج، فمثال: تتخذ الخطوط البريطانية الجوية الوجبات الحلال كقيمة هامة تحدد مركزها التنافسي بين شركات الطيران التي تخدم منطقة الخليج، فتقول في إعلاناتها: "تمتع بالوجبات الشهية الحلال عندما تسافر إلى لندن" (القضاة، 2006، صفحة 25)

ثالثاً: تحليل الموقف التنافسي

ركز Porter في وضعه لهذا النموذج على أن المؤسسات تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، ويضيف أن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشتمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية، ويعتقد أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المستوى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي من العوامل التي تؤدي إلى النجاح المؤسسة أو فشلها ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى، كما لاستراتيجية التنافس يلاحظ أن هذه القوى الخمس تحدد البيئة التنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين اللعبة التفصيلية وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارساتها الاستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها، ومن أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة فأن عليها أن تدرك تماماً الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى ليس ذلك فحسب بل يجب أن تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موضع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة في القدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية التي تضمنها جميعاً ويحدد القوى الخمس على الوجه التالي :

- ✓ القوة النسبية للمشتريين.
- ✓ القوة النسبية للموردين.
- ✓ التهديد من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى أسواق بيئة التنافس الحالية.
- ✓ تهديد المنتجات.
- ✓ مستوى التنافس الحالي بين المؤسسات القائمة في بيئة التنافس الحالية. (سعيد و زغدار ، 2013،

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف أساساً إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل بها والسؤال المهم هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها أن تواجه المنظمات المنافسة في الأسواق؟ كما إن واقع الحال يبين أن للمنظمة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين

1- استراتيجية القيادة في التكاليف

تعرف استراتيجية التكلفة على أنها: "استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة وموجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البجعية ذات الكفاءة العالية، وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح"

وتسعى الشركة من وراء اتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين نظراً لأن التركيز على خفض التكلفة يجعل الشركة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائماً أقل من أسعار ومنتجات المنافسين، وفي نفس الوقت تحقيق حجم مرضي من الأرباح. ويمكن تحقيق أقل تكلفة وذلك باستخدام الطرق التالية: (محمد، أبو بكر، و طارق، 2002، صفحة 273)

- العمل على تقديم منتج أساسي، بعيداً عن أية نفقات إضافية تعمل على زيادة التكلفة.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة.
- استخدام المواد الأولية ذات سعر رخيص نسبياً، دون المساس بجودة المنتج.
- الاستغناء عن الوسطاء في إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة.
- تقريب موقع المؤسسة، بحيث تكون أقرب إلى جمهور المستهلكين.

2- استراتيجية التمايز

حيث تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

فعند إتباع المؤسسة الاستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة أما الوسيلة الثانية فإنها تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

3- استراتيجية التركيز

تستطيع المنظمات ومن خلال تبني استراتيجية التركيز أن تحسن من عمليات التعلم حول قطاع الزبائن المستهدف عن طريق معرفة حاجاتهم، والمواصفات الخاصة التي يرغبون الحصول عليها، بالإضافة إلى إنشاء علاقة شخصية بالطريقة التي تجعل المنظمة تتمايز أو أن تصبح قيمة بشكل أكبر لقطاع الزبائن المستهدف. كما أن نجاح استراتيجية التركيز يعتمد على قدرة المنظمة إما على إيجاد القطاعات ذات الحاجات المتخصصة جداً، التي لا يستطيع المنافسون ذوو الاهتمامات بالحاجات الواسعة من خدمتها أو اكتشاف قطاعات مخدومة بصورة رديئة من قبل المنافسين في الصناعة. يمكن للمنظمة أن تخلق قيمة للزبائن في قطاعات سوقية فريدة (الأسطة، 2016، صفحة 223)

الشكل رقم (02): الاستراتيجيات العامة للتنافس

	الصناعة ككل	2 / الريادة بالتكلفة	1 / التمايز
التنافسي	قطاع سوقي معين	4-أ / التركيز على التكلفة	3-ب / التركيز على التمايز
	التركيز	تكلفة أقل	تمييز
	الميزة التنافسية		

(حميد، 2021)

2 - استراتيجيات كولتر:

وتعتمد أيضاً المنظمة في مواجهة بيئتها التنافسية على تحديد توقيت إدخال منتجاتها للسوق، وعلى ضوء هذا تم اقتراح أربعة استراتيجيات تنافسية يتحدد على أساسها الموقف التنافسي للمنظمة أما بيئتها التي تنشط فيها وهذه الاستراتيجيات هي:

1 استراتيجية الرائد: في كل سوق توجد مؤسسة رائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة وتغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع وتقوم بحملات إعلانية وترويجية بشكل واسع والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.

ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير وتحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها القيام بما يلي:

رفع الطلب الأولي: مع الأخذ بعين الاعتبار لحصتها في السوق، وتقوم بتنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد الذين لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج، وكذلك إيجاد أو تصور استعمالات جديدة للمنتج، وأيضاً رفع من مستوى الاستهلاك عن طريق إقناع المستهلك بشراء المنتج.

حماية حصة السوق: عن طريق دراسة منافسيها ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها، وعلى المؤسسة الرائدة أن تقوم دائماً بتجديد منتجاتها وتنويع أشكالها من أجل حافظتها على مكانتها السوقية. ويمكن التمييز بين ستة استراتيجيات تدافع بها المؤسسة الرائدة على مكانتها وهي:

- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات.

- الدفاع الأمامي عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛ الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك الهجوم المضاد وتقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛ الدفاع المتحرك وهو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد.

- الانسحاب الاستراتيجي: عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات غير المهمة وتحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيتها التنافسية.

- توسيع حصة السوق: للتمكن من زيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو نوعية وجودة عالية وبسعر معقول. (الأسطة، 2016، صفحة 221)

2- استراتيجيات متحدي: وهي عبارة عن المنظمات التي تحتل الترتيب الثاني أو الثالث في قيادة السوق ، وهي تتحدى بشدة الشركة قائدة السوق أو المنافسين الآخرين في زيادة نصيبها السوقي، ويمكنها اللعب والمناورة والمواجهة بمفردها تجاه المنافسين الآخرين ولا تخف من السقوط أو التدني المستويات أقل مثل الشركات التابعة ، وعلى الشركات متحدي السوق أن تحدد أولاً أي المنافسين تتحدى وماهي أهدافها الاستراتيجية، ويمكن لها مهاجمة الشركة قائدة السوق والمنافسين الآخرين ، وهي تتعرض لمخاطر عالية إلا أن لها استراتيجية جوهرية وفعالة للمكسب. (الرب، 2016، صفحة 360)

على استراتيجية المتحدي ان تتبع ما يلي: (دودين، 2011، صفحة 61)


- اتباع سياسات الخصومات السعوية
- تخفيض أسعار البيع للمنتجات
- انتاج منتجات ذات جودة عالية ومتميزة
- انتاج متنوعة من المنتجات


- تحسين وتطوير المنتجات المالية
- زيادة قنوات البيع


3 استراتيجيات تابع: ليست كل الشركات التي تعمل في السوق تسعى إلى تحدي الشركات الرائدة أو القائدة ، وقد لا يصلح التحدي في أوقات معينة ، فإذا قامت شركة متحدية بتقديم سعر منخفض أو تحسين الخدمة أو إضافة جوانب متميزة للمنتج ، فإن المنافس الآخر قد يمكنه إبطال مفعول هذه الممارسات وهذا الهجوم، حيث أن قائد السوق يظل قوياً مادام العملاء يتعاملون معه وخارج سيطرة الأعداء أو الخصوم المنافسين، ولذا فإن شركات كثيرة تفضل أن تكون تابعة عن أن تكون متحدية للشركات القائدة في السوق ، إن الشركات التابعة يمكنها جني مكاسب كثيرة ومزايا متعددة ، فالشركات القائدة تكون لها ممارسات واستراتيجيات نافعة مثل تقديم منتجات جديدة . التوسع في التوزيع، تعلم السوق ويمكن للتابع أن يستفيد ويتعلم من خبرات الشركات القائدة، فيمكنه الاستفادة من البرامج والمنتجات التي يقدمها قائد السوق وذلك باستثمارات أقل، وبالرغم من أن التابع لا يمكنه قهر القائد أو التغلب عليه، إلا أنه يمكنه تحقيق أرباح كثيرة. إن التبعية لا تعني التقليد الأعمى والكمال لأفعال الشركات القيادية في السوق. فالتابع يمكنه معرفة كيفية الحفاظ على عملائه الحاليين، ومحاولة كسب عملاء جدد حتى ولو كانوا قله فهذا يكون في صالحه، وعليه إيجاد التوازن السليم بين التبعية القريبة والكافية واللازمة لأخذ وكسب عملاء من الشركات القائدة.


وبالإضافة إلى ذلك على التابع أن يحافظ على أن تكون تكاليفه الصناعية منخفضة ويقدم منتجات وخدمات عالية الجودة وعليه دخول الأسواق الجديدة كلما كان ذلك متاحاً له. (الرب، 2016، صفحة 362)

4 استراتيجية المتخصص: تتوافق هذه الاستراتيجية مع المنظمات الصغيرة والغير قادرة على مواجهة المنظمات المنافسة في السوق، فوفق هذه الاستراتيجية تسعى منظمة من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وتركيزها على جودته مهما كان السعر مرتفع. وتوجد العديد من الأنواع من استراتيجيات التخصص والتي منها ما يلي: (بلال، 2016، صفحة 107)

 **التخصص في خدمة مجموعة محددة من المستهلكين النهائيين:** وهنا تقوم المنظمة بخدمة صنف واحد من العديد من المستهلكين النهائيين قبل باقي مستهلكي الجزء السوقي المستهدف.

 **التخصص في خدمة مستهلكين محددين:** وهنا تقوم المنظمة بخدمة عميل واحد أو عدد قليل ومثال ذلك صناعة سيارات خاصة بالمعوقين أو إنتاج مشروب أو أغذية خاصة بمرضى السكري.

 **التخصص في سلعة معينة أو مواصفات سلعية معينة:** وهنا تختص المنظمة في إنتاج سلعة معينة وبمواصفات خاصة.

 **التخصص في تقديم خدمة معينة:** وهنا تقبل المنظمات على تقديم مجموعة من الخدمات التي ليست بمقدور المنظمات المنافسة تقديمها.

المطلب الخامس: التحليل الاستراتيجي للبيئة المؤسسة

التحليل الاستراتيجي للمؤسسة هو عملية تقييم شاملة للمؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية بهدف تحديد الأهداف ووضع خطط الاستراتيجية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف بهدف هذا التحليل الى فهم أفضل لقواعد المنافسة وتحديد الفرص والتحديات المحتملة، وتوجيه توجه الشركة نحو الابتكار والاستدامة.

أولاً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة

1- تعريف البيئة الخارجية

هي مجموعة العوامل المكونة للتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة الخارجية والتي لا يمكن السيطرة عليها ومن المفترض أن تتكيف المنظمة معها من خلال استغلال نقاط القوة الداخلية الاقتران الفرص البيئية المحيطة. (ثوابته، 2011، صفحة 9) وتشمل البيئة الخارجية جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها. وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين:

أولاً: عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العاملة

ثانياً: عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة. (واضح،

2014، صفحة 26)

2- عناصر البيئة الخارجية للمنظمة

يتضمن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة هذه العناصر:

أ - التحليل على مستوى الصناعة: يشير تعبير «الصناعة» في هذا الصدد إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجياً.

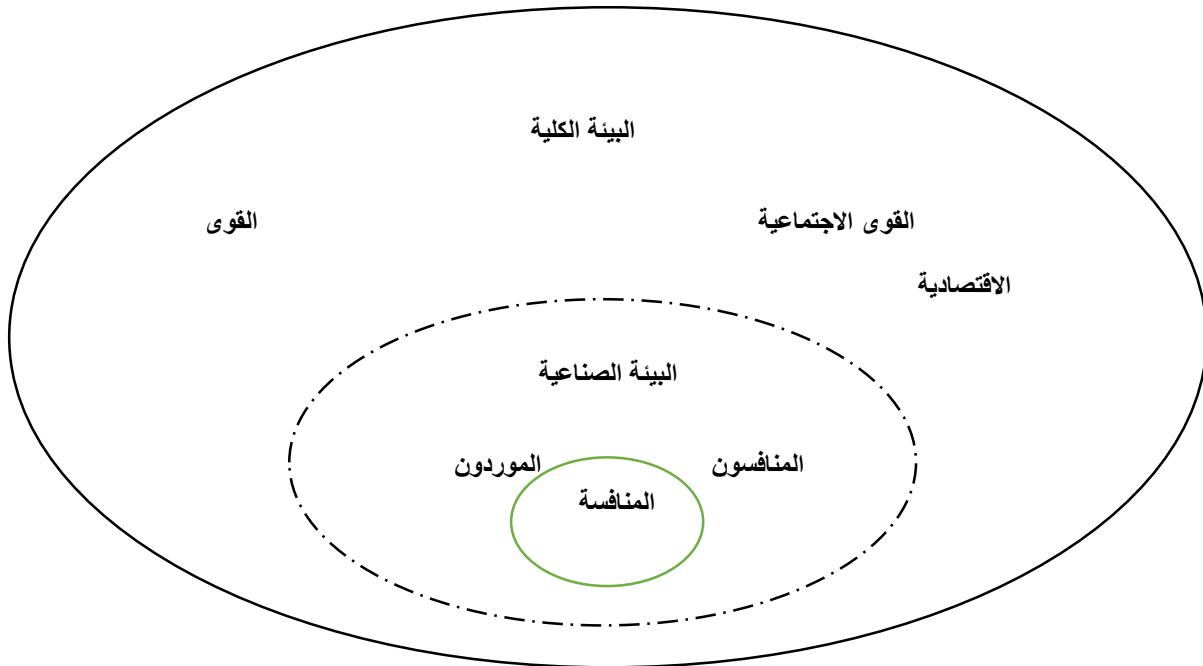
ب- البيئة السوقية: وتهدف تحليل المتغيرات البيئية السوقية افتراضات وتوقعات بشأن هيكل وخصائص وحاجات العملاء المشبعة، وغير المشبعة. وبشأن حجم الطلب ومدى استقراره وتوزيعه جغرافياً. وهو ما يؤثر بدوره على مجالات تسويقية استراتيجية مثل النقل المادي، وتحديد مواقع الفروع وأنماط تجهيزاتها، ومدى الحاجة للتمييز السعري لبعض قطاعات السوق المحددة على أساس جغرافي. وهذا بدوره يؤثر على احتياجات المنظمة من العمالة وتوزيعها على فروعها بما يتناسب واحتياجات هذه الفروع ولا يمكن القول بأن إحدى المتغيرات البيئية الخارجية أكثر ثقلاً من غيرها أو أعلى أهمية. بل إن هذه المتغيرات تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من أن لآخر.

ج- البيئة الاقتصادية: هي تحليل المتغيرات البيئية الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع ومعدلات التضخم والانكماش وأسعار الفائدة أو تكلفة المدخلات المالية والبشرية (مستويات الأجور السائدة ولا مادية. فضلاً عن تقييم البنية الأساسية الاقتصادية (الطرق والجسور والموانئ وشبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء ... الخ)، ومدى ما توفره من تسهيلات أو تشكبه من قيود أو أعباء تكلفية. وأثر ذلك على التكلفة الرأسمالية وتكلفة التشغيل للمباني المستخدمة كفروع أو منافذ توزيع، وللتجهيزات مثل تلك المستخدمة في النقل أو في البيع الآلي.

د- البيئة الثقافية: ويهيئ تحليل المتغيرات البيئية الثقافية افتراضات وتوقعات بشأن قيم واتجاهات وأذواق العملاء باعتبارها مؤثرة على حجم الطلب، وتصميم المنتج أو المنتجات. وبسبب المؤثرات الإعلامية، الإعلانية على اتجاهات العملاء وسلوكياتهم الشرائية والغذائية. وكذلك بشأن قيم واتجاهات العاملين بالمنظمة كمديرين وقادة فرق عمل وأفراد عاملين، وقيم واتجاهات الموردين والموزعين وهذا كله يؤثر بدرجة أو بأخرى على مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.

ذ- البيئة التشريعية: ويتيح تحليل المتغيرات البيئية التشريعية افتراضات وتوقعات بشأن القوانين التي تصدر وتلك التي تطور أو تلغى. وهي قوانين أو تشريعات مؤثرة في مجالات هامة. (النصر، 2009، الصفحات 145-147)

الشكل رقم (03): البيئة الخارجية للمؤسسة



(عوض، صفحة 96)

3- أهمية تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها.

وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها

الاستراتيجية

- ✓ تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف سواء على مستوى الأهداف العامة طويلة الأجل، أو الأهداف التفصيلية التشغيلية قصيرة الأجل.
- ✓ بيان الموارد المتاحة للمنظمة وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن تحقيق تلك الاستفادة
- ✓ تحديد نطاق السوق المرتقب للمنظمة، ومجالات المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية.... إلخ.
- ✓ بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتدادا لها أو تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- ✓ تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المنظمة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
- ✓ تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات التي تمثل جمهور المنظمة، الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها. (حسين و امل ، 2018، صفحة 78)

ثانيا: التحليل الاستراتيجي البيئة الداخلية

1 - تعريف البيئة الداخلية: مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة، وتتضمن:

- ✓ نقاط القوة: وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.
- ✓ نقاط الضعف: النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها
- ويمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، والبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية للانطلاق هذا وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة؛ المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف وبعد تحليلها اللبنة الأساسية للمنظمة.
- وبالتالي يمكن القول إن البيئة الداخلية هي: مجموع الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخل التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها. وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاء والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها. (هالة، 2021)

2- مكونات البيئة الداخلية

تشكل مكونات البيئة الداخلية من

- **الهيكل التنظيمي:** يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط... وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

- **الثقافة التنظيمية:** نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.

- **موارد المنظمة:** تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة؛ المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات الإنتاج المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير الرقابة وغيرها. (هالة، 2021)

3- أهمية تحليل وتقييم البيئة الداخلية للمنظمة

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العناصر الداخلية بهدف الوصول إلى نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عنصر من تلك العناصر، وبما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، هذا مع الاستعانة بنتائج تحليل عناصر البيئة الخارجية. وعلى ذلك يمكن القول إن تحليل وتقييم البيئة الداخلية إنما يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، لما ينتج عنه من نتائج هامة وإيجابية تتمثل في الآتي:

✚ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

✚ إيضاح موقف المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في الصناعة.

✚ بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية.

✚ بيان وتحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

✚ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والذي يتحدد من خلاله نقاط القوة والضعف في الإمكانيات الداخلية للمنظمة

والتحليل الخارجي والذي يتحدد من خلاله. (حسين وامل، 2018، صفحة 108)

ثالثا: أدوات التحليل الاستراتيجي

1- نموذج سلسلة القيمة

يقوم نموذج سلسلة القيمة بتجزئة المؤسسة إلى قسمين رئيسيين من الأنشطة هما:

أ- **الأنشطة الرئيسية الأولية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج

- الإمدادات الداخلية: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
- العمليات والإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.
- الإمدادات الخارجية: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.
- التسويق والمبيعات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

● الخدمات: هي تلك الأنشطة المتعلقة بتقديم خدمات للتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات والمتمثلة أساسا في الخدمات ما بعد البيع. (حيدر، 2002، صفحة 10)

ب- **الأنشطة المساعدة الداعمة:** هي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة، بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتحتوي على:

- أنشطة البنية الأساسية للمؤسسة: تتكون البنية الأساسية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة: الإدارة العامة، التخطيط، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة...إلخ.
- إدارة الموارد البشرية: تتضمن كافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد المتمثلة باختيار التوظيف، التدريب، الترقية، الحوافز، علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وتعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.
- التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو الحديثة، التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة.
- التموين: هو نشاط خاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات مواد أولية، خدمات، تجهيزات وضمان تدفقها إلى المؤسسة.

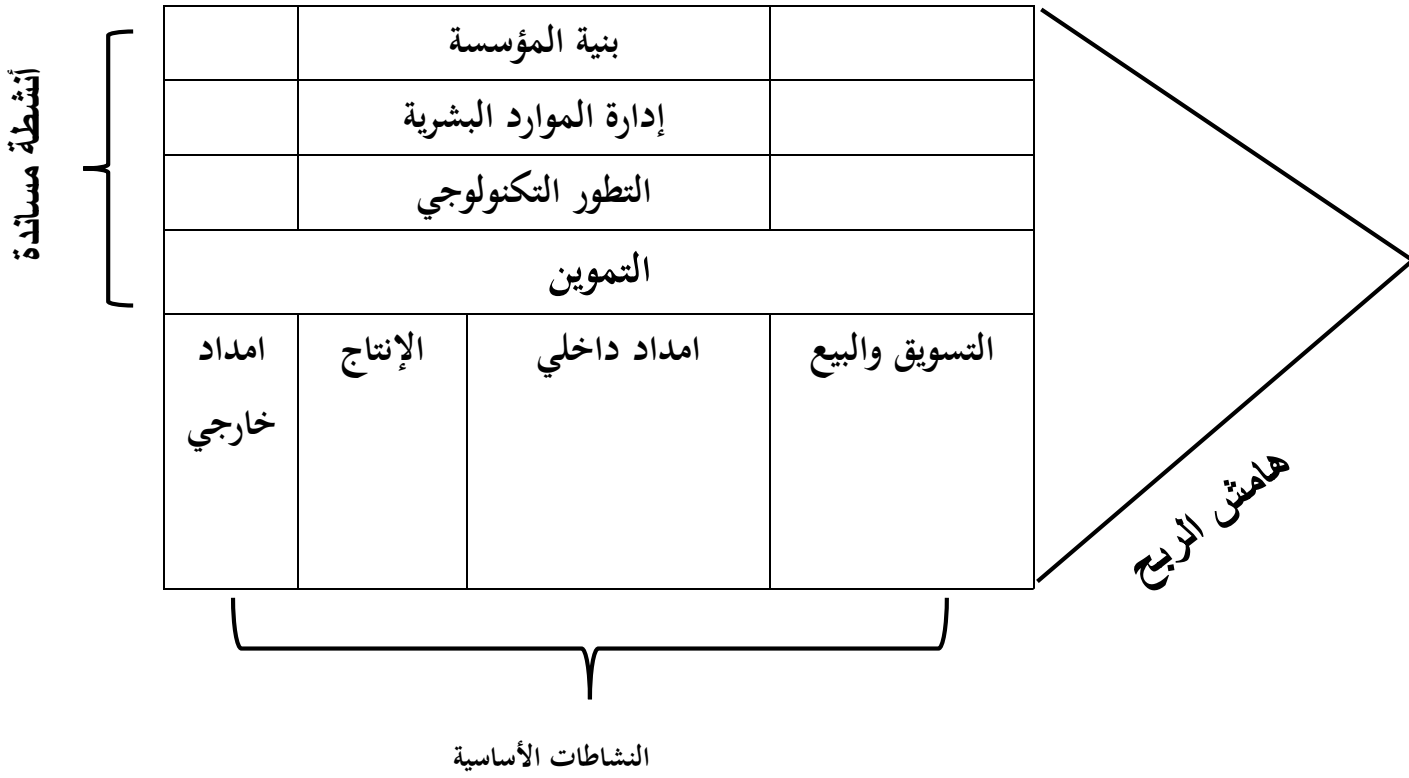
ويمكن تلخيص مراحل تحليل سلسلة القيمة إلى:

مراجعة سلسلة القيمة الخاصة لكل خط إنتاج، وذلك من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج لتلك السلعة أو الخدمة.

- مراجعة حلقات الوصل أو الربط المكونة لسلسلة القيمة لكل خط إنتاج، وتعتبر حلقات الوصل عن العالقات بين أداء نشاط قيمة وتكلفة أداء نشاط آخر.

- مراجعة التعاونيات المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة أو لوحات الأعمال. (بكر، 2008، صفحة 14)

الشكل رقم (04): نموذج سلسلة القيمة.



2- التحليل الداخلي بالخارجي SOWT

تحليل SWOT من الممكن أن يعرف بأنه: "عملية تقييم جوانب تمكن المؤسسة وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، فهو يهتم بالمؤسسة والبيئة، مؤكداً على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء استراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العالقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي"

أ- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف: نقاط القوة هي بعض الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تستغلهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم بإنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، أما نقاط الضعف فهي بعض النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقد في إمكانيات المؤسسة، وخاصة عند مقارنتها مع موارد المؤسسة المنافسة لها، أو في الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية. (الصحن، التسويق: مفاهيم الاستراتيجيات، 1998، صفحة

(102)

الجدول رقم (01): اهم العناصر نقاط القوة والضعف

نقاط القوة	نقاط الضعف
- التنافس المحوري.	- التوجه الاستراتيجي غير واضح.
- ملائمة الموارد المالية.	- التسهيلات شبه معدومة.
- فناعة المشتري جيدة بمنتجات المؤسسة.	- نقص في الخبرة والعمق الإداري.
- قائد سوقي معروف.	- معاونات مع المشاكل العلمية الداخلية.
- هنالك تصور استراتيجي للمواقع المالية.	- فشل في مجال البحث والتطوير.
- عزل الضغوط التنافسية القوية.	- خط الإنتاج ضعيف.
- تكنولوجيا ملائمة.	- مهارات تسويقية دون مستوى.
- ميزة في التكاليف.	- عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي.
- مهارات إنتاجية مبدعة.	- تكاليف الوحدة المنتجة مرتفعة مقارنة مع المنافسين الآخرين.
- امتلاك المؤسسة موقع متميز على منحنى الخبرة.	
- مهارات تكنولوجية مثالي	

(الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، 2020)

ب- تحديد الفرص والتهديدات: يمكن تعريف الفرص على أنها: " مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غايتها المنشودة، أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي، والجدول التالي يبين أهم العناصر الممثلة للفرص والتهديدات في بيئة. (الصحن، التسويق:المبادئ والتطبيقات ، 2007، صفحة 113).

الجدول رقم (02): التهديدات والفرص

التهديدات	الفرص
- دخول منافسين خارجيين بتكلفة أقل.	- القدرة على توفير خدمات لمجموعة
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.	إضافية من المستهلكين أو التوسع في
- البطء في نمو السوق.	أسواق جديدة.
- تحولات معاكسة في نسب التبادل التجاري.	- التوسع في إضافة خطوط إنتاجية.
- المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية.	- القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة
- زيادة الضغوط التنافسية.	التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة.
- زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال.	- إفشال الحوافز التجارية.
- نمو قوة التفاوض لدى المشترين.	- اجتذاب أسواق خارجية.
- تغيير حاجات واذواق المستهلكين.	- النمو السريع بسبب الزيادة القوية في
- تغيرات ديموغرافية معاكسة.	طلب السوق.
	- ظهور تكنولوجيا جديدة.

(الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، 2005)

المبحث الثاني: استراتيجية النمو

استراتيجية النمو أكثر الاستراتيجيات التي توجه المنظمة من حيث الاستخدام أو الرغبة في الاستمرار واستخدام تلك الاستراتيجية الخاصة بالنمو في المبيعات والأصول والأرباح أو خليط منهم، فالمنظمة التي تمارس صناعة يجب عليها أن تنمو حيث تبقى وتستمر في السوق ومن المعلوم أن المنظمة تنمو ويتغير حجمها مع مرور الوقت ومع الخبرة والأقدمية في السوق.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجية النمو

النمو هو زيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم اوتوماتيكيا وانما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المنظمة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما المردودية العوامل ووقرات الحجم. (حليمة، 2021)

مجموعة من الاستراتيجيات تهدف إلى تحقيق النمو في ميادين محددة كالمبيعات أو الموجودات أو الأرباح أو مزيج منها وبشكل عام تلائم هذه الاستراتيجية المنظمات التي تعمل في قطاعات اقتصادية تتميز بالنمو المستمر.

يعبر عن استراتيجية النمو بأنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الاستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط استراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات والاستثمارات التي تمر بيها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة. (ادريس و طاهر محسن، 2013، صفحة 82)

لماذا تتبع المنظمات استراتيجية النمو:

هناك أسباب عديدة تدفع بالمنظمات لإتباع هذه الاستراتيجية: (القيسي و علي حسن، 2014)

✓ إن استراتيجية الثبات أو الاستقرار تعطي الشركات التي تتبعها نجاحاً لفترة قصيرة وموت طويل الأمد، لذلك فإن المنظمات تفضل أن تتبع استراتيجية النمو لكي تبقى على قيد الحياة.

✓ إن أغلب المدراء يربطون الفاعلية بالنمو.

✓ هناك من يعتقد أن فائدة المجتمع تقترن باستراتيجيات النمو.

✓ يحقق النمو والتوسع للمنظمة القيادة والسيطرة في السوق ويحقق للمدراء التنفيذيين السمعة والمكانة الجيدة، لذا فإن البعض منهم يعتمد على استراتيجيات النمو ليحصل بعد جناح المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على المكانة والمنزلة التي يبتغيها، كما أن المنظمة الناجحة تكون سمعتها جيدة وتستقطب مدراء جيدين.

✓ إن الاعتقاد السائد أنه كلما منت وتوسعت المنظمة وزادت خبرتها أدى ذلك إلى انخفاض الكلف وتحسين الإنتاجية والاستفادة من منحنى الخبرة.

✓ تحقيق اقتصاديات الحجم التي تعين تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الكفاءة الجوهرية للنشاطات المختلفة بين وحدات الأعمال في المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع استراتيجية النمو

أولاً: استراتيجية التنوع

وتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد وهو تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى أسواق جديدة أيضاً وهذه تعد من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة وذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلا المجالين المنتج والسوق. وهناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنوع وهي:

أ- **استراتيجية التنوع المركزة:** حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية أو تسويقية تشابهه ومنسجمة مع خط المنتج الحالي. استراتيجية التنوع الأفقية حيث تبحث المنظمة عن منتجات يمكن ان تثير استجابة او اعجاب المستهلك الحالي باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي.

ب- **استراتيجية التنوع المتعدد:** تختلف عن وتعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على البحث عن أنشطة جديدة الأنشطة الحالية للمنظمة من ناحية التكنولوجيا والمنتجات والأسواق ان استراتيجية التنوع والتي تسمى أيضاً

بالنمو المتنوع تمثل مجموعة رئيسية من استراتيجيات النمو، والتي تضم ثلاثة مجموعات رئيسية حسب رأي

Kotler والتي أطلق عليها أيضاً بفرص النمو والتي تضم المجموعة الأولى

ج - **النمو المكثف** والتي تشمل الاستراتيجيات الثلاث المشار إليها سابقاً وهي استراتيجيات اختراق السوق وتطوير السوق وتطوير المنتج والمجموعة الثانية النمو المنتج والتي تشمل استراتيجيات التنوع المركز والتنوع الأفقي والتنوع المتعدد. أما المجموعة الثالثة فقد أطلق بالنمو المتكامل وهي: تشمل مجموعات تكامل إلى الخلف وتكامل إلى الامام والتكامل الأفقي. (الصميدعي، 2009، صفحة 77)

ثانياً: استراتيجية التكامل

تعد استراتيجيات التكامل من استراتيجيات النمو المحبذة بمنظمات الأعمال، خاصة وإنها تدر على منظمة الأعمال أرباح إذا ما وضعت موضع تنفيذ فعال، وأنت في إطار دراسات متكاملة. وهناك نوعين من التكامل، التكامل العمودي، وله شكلان تكامل عمودي أمامي، تكامل عمودي خلفي، أما النوع الثاني من التكامل، هو التكامل الأفقي، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع من استراتيجيات التكامل:

أ- **استراتيجية التكامل العمودي**: تشير إلى الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة التي تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها، حيث كانت هذه المنظمة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع. ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض النفقات وتحسين التنسيق والرقابة، وينقسم إلى: استراتيجية التكامل العمودي الأمامي تهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات منظمة الأعمال عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

ب- **استراتيجية التكامل العمودي الخلفي**: عندما تتجه منظمة الأعمال نحو السيطرة على المواد الأولية فإنها تحقق التكامل العمودي الخلفي، فقد يكون من خلال السيطرة على التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستعملة في العمليات أو عند رغبة منظمة الأعمال في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة ليس لها علاقة بالمنتج الحالي والتكامل الخلفي يمكن منظمة الأعمال من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها.

ت- **استراتيجية التكامل الأفقي**: وهنا قد يتم التكامل عند دخول منظمة الأعمال لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة للأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة. كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى تقوم بإنتاج المنتج نفسه وبالعملية الإنتاجية نفسها أو تقوم بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ التوزيع في أسواق جديدة لنفس المنتج الذي تقوم المنظمة بإنتاجه لتدعم موقف المنظمة الأصلية وتساعد على الدخول إلى قسم جديد من أقسام السوق، أو توسيع فعاليات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق المتداولة. (حمدان و وائل محمد، 2019)

ثالثاً: النمو السريع والنمو البطيء

أ. النمو البطيء: ويسمى أيضا بالنمو الطبيعي

وفقا لهذه الصيغة من الصيغ النمو، المنظمة ينمو كما ينمو الانسان بصورة بطيئة نسبيا وطبيعيا وعليه فالمنظمة تنمو دون تغيرات حادة في طريق التمويل وعادة ما يتم هذا النمو استنادا على زيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين ، أو في تمتع المنظمة بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم اعمال المنظمة وزيادة حصة السوق او توسع رقعته وعادة ما يكون ذلك من خلال مجهودات ذاتية من حيث تطوير الأنشطة الداخلية وتغيير بعض الفنون الإنتاج والتمويل ذاتيا من خلال إعادة استثمار الأرباح وتكوين احتياطات يمكن استثمارها في النمو الطبيعي للمنظمة .

ب. النمو السريع:

إذا حاولت المنظمات اتباع هذه الاستراتيجية أو هذه الصيغة فعليها اجراء إضافات جوهرية وحادة على المنظمة كالدخول في أسواق جديدة أو التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها ، أو إضافة وحدات إنتاجية جديدة على المنظمة وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاتتماد على القروض طويلة الأجل أو زيادة رأس المال زيادة كبيرة دفعة واحدة ، ولن تستطيع أن تنمو بسرعة مالم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعرف على نفسها وعلى المنافسين ، وفي دراسة البيئة الأداء الداخلي للمنظمة وفي توجيه الضربات القاضية للمنافسين وفي سبق الآخرين في الأفكار الابتكارية وفي الحصول على براءات الاختراع الجديدة وفي الارتباط بعقود طويلة مع الموزعين والموردين والحكومة وفي السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تتضمن للمشروع تحركا سريعا وحاسما . (داود، 2019، صفحة 197)

رابعاً: استراتيجية النمو الداخلي والنمو الخارجي:

اختلفت المفاهيم التي تناولته من باحث لآخر وذلك على النحو التالي:

استخدما في بعض الحالات للتعبير عن مصادر تمويل النمو في النشاط، فيقترون حينها النمو الخارجي بمصدر التمويل الخارجي، والنمو الداخلي بمصدر التمويل الداخلي.

استخدما في حالة أخرى لتعبير عن منابع رقم الأعمال فيعبر مصطلح النمو الخارجي عن الارتفاع في رقم الأعمال المحقق في الخارج نمو الصادرات ويعتبر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة في منشئها الأصلي. (ساسي، 2008)

❖ استراتيجية النمو الداخلي: النمو الداخلي يساهم في زيادة حجم العمليات الحالية ويحافظ على الثقافة والكفاءة

التنظيمية، ويساعد المنظمة للدخول إلى اسواق جديدة بنفس المنتجات الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي لها. وتساهم هذه الاستراتيجية في جذب زبائن جدد للمنتجات التي تقدمها المنظمة.

ان النمو الداخلي يخلق أعمالاً جديدة سواء في التوجه العمودي أو الأفقي والنمو الداخلي الأفقي ربما يتضمن خلق شركات جديدة بغض النظر عن كون الأعمال مرتبطة أو غير مرتبطة أما النمو الداخلي العمودي فيشير إلى تعظيم الأعمال المرتبطة وغير المرتبطة مع المنظمات بقنوات عمودية للتوزيع وتعزيز العلاقات مع الموردين والزبائن. (الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، 2020، صفحة 186)

❖ استراتيجية النمو الخارجي: يرتبط النمو الخارجي بمفهومه الواسع بمصطلح الحياة، حيث عرف النمو الخارجي

على أن عمليات الحياة الإجمالي الأصول المادية المستعملة التي سبق استخدمها من طرف مؤسسة أخرى أو

الحياة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى

من بين التعاريف التي حملت المفهوم الواسع للنمو الخارجي يرجع إلى (1976) Gabriel الذي عرف النمو

الخارجي على أنه «كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة مسبقاً والمملوكة قانونياً

لمؤسسة أخرى».

على ضوء هذه التعاريف يمكن كذلك إعطاء مفهوم أكثر اتساعاً حيث يعقد النمو الخارجي إلى أبعد من عمليات

الحياة أو السيطرة على الأصول المستعملة ليشمل كل أشكال الاتفاقيات مع المؤسسات التي لا تتضمن تحويل ملكية أصول

الأطراف ومنها عقود إيجار الأصول المادية المستعملة وعقود المناولة والتي تؤدي إلى الارتفاع في الطاقة الإنتاجية. (ساسي،

2008)

الجدول رقم (03): المفاضلة بين النمو الداخلي والخارجي

النمو الداخلي		النمو الخارجي	
المظاهر	الخصائص	المظاهر	الخصائص
- ارتفاع الأبعاد (رقم الأعمال، النتائج المستخدممين....)	- شراء الإمكانيات - الإنجاز الذاتي، للاستثمارات	- زيادة الحجم - تغير الخصائص - تغير الأنشطة	الحياة الاحتواء، الاندماج التحالف حالة التنوع. انخفاض المنافسة في حالة التخصص.
- تغيري الخصائص (المنتجات، الأسواق، التمويل، التنظيم، التكنولوجيا، الموارد البشرية)	- التطور الذاتي للموارد البشرية والمالية والتقنية (الأبحاث، التطوير، القدرة التمويل الذاتي، تكوين، المستخدممين)		انخفاض درجة الخطر في حالة التنوع
- الاستقلال والسيادة.	حجم إضافي من الإمكانيات يفضل الموارد الذاتية للمؤسسة	تطور المؤسسة وزيادة الإمكانيات بالجوء أطراف خارجية	

(الوهاب، 2008، صفحة 177)

المبحث الثالث العلاقة بين استراتيجية النمو وتحسين الموقف التنافسي

المطلب الأول: دور استراتيجية النمو على الحصة السوقية

لاستراتيجية النمو علاقة في المنتجات تساعد المؤسسة على كسب مركزها كبير وبالتالي زيادة في عدد الزبائن

والشرائح أو القطاعات السوقية فالحصة السوقية تمثل للمؤسسة إحدى المؤشرات المهمة التي تعزز مركزها التنافسي في السوق،

فهي مؤشر على كفاءة السياسات التسويقية، وتعد الحصة السوقية أهم المؤشرات الفعالة لنجاح كل من الأنشطة الإنتاجية

والتسويقية والميزة التنافسية والربحية، ويمثل مؤشر حصة السوق مقياساً هاماً عن التنافسية، الأداء التسويقي وفعالية الاستراتيجية النمو المتبعة، المبيعات المتوقعة وربحية الشركة. وتعرف الحصة السوقية أنها النسبة المئوية للمبيعات مقارنة مع مجموع المبيعات العامة للمؤسسة ولمنافسيها المباشرين، وترتكز الحصة السوقية على ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في اكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وكذلك زيادة الإقبال على الشراء من العملاء الحاليين. بالإضافة إلى المقاييس الثلاث السابقة الذكر يمكن التعبير عن نصيب الشركة من السوق بالصيغة التالية:

■ **نسبة التوغل:** نسبة المشتريين الذين يشترون المنتج خلال نفس الفترة الزمنية نسبة إلى العدد الإجمالي.

■ **درجة الاستجابة:** قياس متوسط حجم مشتريات العلامة مقارنة بحجم مشتريات المنتجات المنافسين.

■ **درجة الولاء:** ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج المحققة من قبل المشتري.

■ **معامل تطابق السعر:** يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.

■ **اعتبارات قياس الحصة السوقية:** عند قياس الحصة السوقية للمؤسسة عليها تحديد تأثير العوامل البيئية التي لها نفس التأثير على العلامة المنافسة مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

الحصة السوقية تعتمد مباشرة على اختيار أساس المقارنة، والتأكد أنه هو نفسه من علامة إلى أمرى

- فرضية أن العوامل البيئية لها نفس التأثير على جميع العلامات التجارية وليس من الضروري أن يتم التحقق، قد تكون بعض العلامات أفضل أو أقل في وضع جيد فيما يتعلق بالعوامل البيئية معينة؛
- عند دخول علامات جديدة في السوق، تقل حصة كل منافس، ولكن ليس على حساب أداء المؤسسة، رغم أن بعض العلامات التجارية يمكن أن تقاوم أفضل من غيرها عند دخول منافس جديدة
يمكن أن يحصل تذبذب في الحصة السوقية نتيجة لعوامل عرضية أو خاصة، مثل زيادة الطلب بشكل مفاجئ، كما قد يكون سبب انخفاض الحصة السوقية بشكل متعمد من قبل المؤسسة. (قميحة، 2018)

المطلب الثاني: دور استراتيجية النمو على الربحية

إن الهدف الرئيس من وجود استراتيجية النمو لأي منظمة هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح، وذلك من خلال المقارنة بين مجموع الإيرادات والتكلفة الإجمالية واستخراج الفرق بينهما من وجهة نظر محاسبية. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن تأخذ المنظمة في الاعتبار جميع الظروف السوقية لمنتجاتها أو الخدمات التي تقدمها وتكلفة إنتاج هذه المنتجات أو تقديم هذه الخدمات. حيث يجب وضع الدراسات والتحليلات التي تضمن بأن مستوى المخرجات التي تنتجها المنظمة يضمن الوصول إلى الهدف الموضوع مسبقاً
بتعظيم ربحية تلك المنظمة. إن هذا المسار الذي تتخذه معظم المنظمات كسياسة عمل لديها، لا يعتبر نموذجياً، بل توجه إليه العديد من الانتقادات حيث يرى البعض، بأن المنظمات يمكنها استخدام استراتيجيات النمو لتعظيم الربحية من مثل زيادة المبيعات والإيرادات والحصة السوقية. كما أنه يمكن للمنظمة أن تقوم بتخفيض أسعار البيع إلى ما دون سعر التكلفة للمنتج (أي أنها تتحمل الخسائر) وذلك بغرض القضاء على المنافسة التي تواجهها. وفي حالة أخرى فإن المنظمات على

استعداد لتخفيض مستوى الإنتاج إلى الحد الأدنى وبشكل كبير ومؤثر على أرباحها للقضاء على إضراب العمال في حالة حدوثه.

إن وجود مفهوم تعظيم الربحية يثير العديد من التساؤلات، منها أن تعظيم الربحية يتعلق بماذا ما نسبة أعلى عائد يتلقاه شخص ما في وقت معين؟، هل يتعلق بالحد الأقصى لشخص معين؟ أو بالنسبة لبلد معين، جميع هذه الأسئلة تحتاج إلى التمعن في الإجابة عنها. إضافة إلى ذلك، فإن مفهوم تعظيم الربحية يتداخل مع مفهوم آخر مقارب له، وهو مفهوم خفض التكلفة، وهنا تظهر مشكلة أخرى، وهي أنه كيف يمكن خفض التكاليف، وفي نفس الوقت المحافظة على جميع المعايير والمبادئ التي تتبعها الشركة في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معينة. يعتبر تعظيم الربحية هو المقياس للكفاءة الاقتصادية والمالية لمنظمة الأعمال. كما أن تعظيم الربحية يعتبر توجه تقليدي ودقيق يهدف إلى تحقيق الأرباح للمنظمة المعنية، وإن تعظيم الربحية يشتمل على الخصائص التالية:

- 1- إن الهدف الرئيس هو تحقيق الأرباح، لذلك يتم اتخاذ جميع السبل التي تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف.
- 2- يسمى تعظيم الربحية أيضاً تعظيم قيمة السهم الواحد في المنظمة. حيث أنه يؤدي إلى تحقيق أقصى قدر من العمليات التجارية، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم الربح.

يعتبر تعظيم الربحية المقياس الحقيقي لاستراتيجية النمو لفعالية العمليات التجارية، لذلك فإنها تعبر عن الموقف الاقتصادي والمالي للمنظمة. (سليمان، 2017، صفحة 23)

المطلب الثالث: دور استراتيجية النمو على تحسين السعر

يعد تحسين في السعر من أهم المجالات الاستراتيجية التي تنعكس بقوة على نجاح المؤسسة وبرحيتها، وتؤثر مباشرة على سلوك المستهلكين، ويكتسي الابتكار في السعر أهمية خاصة بسبب علاقته المباشرة مع المبيعات، التكاليف والأرباح لأنه الأكثر مرونة مقارنة مع باقي العناصر. ففي أغلب المنتجات تكون العالقة عكسية بين الأسعار والمبيعات، ويعد من حيث تخطيطه وتنفيذه وتعديله أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي تنفذها المؤسسة، وال تتأثر القرارات السعرية بالظروف الداخلية فحسب، وإنما كذلك بقوى خارجية قد لا تستطيع المؤسسة الحد من تأثيرها، كقوى العرض والطلب، استراتيجيات المنافسين وقوانين الدولة. ويتطلب قرار التسعير تكامل بين الوظائف المختلفة ذات العالقة بالمنتج، ونظراً لأهمية ذلك فإن البعض يرى أن يكون التسعير من مسؤولية الإدارة العليا، ويرى البعض الآخر أن يكون من مسؤولية إدارة التسويق، ألن لديها القدرة على إدارة التسعير، خاصة في مجال القيام بالدراسات الميدانية المختلفة وتحديد نسب الخصم والوقت الملائم للتغيير، وحماية الموزع من مخاطر تغير السعر. (حميد، 2021)

المطلب الرابع: دور استراتيجية النمو على الجودة

إن واقع علاقة السبب والتأثير بين كل من الاستراتيجية والجودة هو مفتاح الربط بينهما، فمطابقة المنتج العالية للتصميم والمتطلبات الزبائن تعني جودة عالية، ومن ثمار الجودة العالية انخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية، وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية ومزيد من الوظائف وتحسين الربحية، وبالمقابل فإن رداءة الجودة تسبب في منتجات أو خدمات أدنى، وتكاليف إنتاج أعلى وبالتالي فقدان الزبائن إن تنامي توقعات الزبائن تزيد من دوافع شرائهم للمنتجات أو الخدمات التي

توفر قيمة مضافة، ورضى الزبون يرتبط مباشرة بالقيمة، فالقيمة المضافة بالنسبة للزبون ذات أهمية، فبعد أن كانت في السبعينيات تنصب على الموثوقية أصبحت هي مجال التركيز التنافسي وخلال السنوات القليلة الماضية ازدادت المنافسة وأصبحت الجودة من وجهة نظر الزبون الثقة العالية وبالسعر الأقل. أما من حيث التكامل في العلاقة بين الجودة والاستراتيجية فنجد أن الجودة مفهوم استراتيجي قوي وهو ضرورة تنافسية، حيث يشترك الزبائن والموردون في إطار تنظيمي كل يزدو الحاجات والإمكانات والموارد إلى بقية النظام، وكل واحد يمكنه الاستفادة من الآخر ويسهم بتقوية جهود كافة الأنظمة وتكاملها، بمعنى آخر فإن الجودة مساع مستمرة لتحقيق النظم المثالية للمنظمة ولهؤلاء الذين تتعامل معهم. لتستثمر بالتحسين وتقوية المدخلات البشرية والعمليات، وتعلق بالمرجات التي تهدف إليها الشركة، أو يهدف إليها النظام، أي أن الجودة مساعي مستمرة لتحقيق نظم مثالية. (القضاة، 2006، صفحة 33)

خلاصة الفصل:

يُعد دور استراتيجية النمو هامًا في تحسين الموقف التنافسي، حيث يتطلب ذلك تطوير وتنفيذ استراتيجية نمو قوية وفعالة تركز على توسيع نطاق العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. وتشمل استراتيجيات النمو تنوع المنتجات والخدمات المقدمة وتوسيع السوق المستهدفة واستغلال الفرص الجديدة، بالإضافة إلى الاستثمار في التكنولوجيا وبناء الشراكات التجارية الحيوية وتحسين العلاقات مع العملاء وتوفير مزايا تنافسية لا توفرها المنافسون. بالتالي، يمكن القول بأن استراتيجية النمو تعد عنصرًا أساسيًا في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات.

الفصل الثاني: دراسة حالة

مؤسسة مطاحن عرجون -

بسكرة-

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة باستراتيجية النمو والموقف التنافسي من خلال الفصل السابق، وتبيان العلاقة النظرية بينهما، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي ودراسة هذه العلاقة ميدانيا في المنظمة محل الدراسة

وستتطرق هذا في الفصل إلى دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن عرجون سيدي غزال بسكرة وذلك بغرض دراسة متغيرات الدراسة على أرض الواقع، من وهذا خلال ما تم الحصول من عليه معلومات ووثائق والاستعانة ب اتجاهات الإطارات المتواجدة في المؤسسة من خلال المقابلة التي قمنا

وستتناول هذا في الفصل ثلاث مباحث تمثلت يلي فيما:

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة مطاحن عرجون.

المبحث الثاني: واقع استراتيجية النمو على مطاحن عرجون

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عرجون

على ضوء ما تم تقديمه في الفصلين السابقين، تم إجراء في هذا الفصل دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن عرجون والتي تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات مسؤولية محدودة وهي مؤسسة خاصة، حيث تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق نتائج إيجابية مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى في التطلعات والأهداف

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وأهدافها

مطاحن عرجون هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تأسست قانونيا في يوم 2014/04/23 وهي مؤسسة اقتصادية إنتاجية متخصصة في تحويل القمح إلى مادة استهلاكية متمثلة في دقيق اللين (القرينة) ومادة النخالة، مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية رقم 24 سيدي غزال بسكرة بدأت المؤسسة في الإنتاج في سبتمبر 2016 بعد ان اكتملت من التجهيزات، برأس مال قدره 20 مليار سنتيم. يحتوي على 38 موظف، 10 موظفين في الإدارة و28 عاملا داخل المصنع تتربع المطاحن على مساحة 1553 متر مربع، طابع المؤسسة إنتاجي، يعمل بوتيرة 8 ساعات يوميا، تحتوي المؤسسة على 8 حاويات للتخزين، وحدة إنتاج، وحدة الشحن، مخزن، ميزان الحمولة. تعتبر المطحنة من المطاحن الرئيسية على مستوى تراب الولاية حيث تتربع على دور فعال في تغطية متطلبات احتياج المواطن داخل الولاية أو خارجها وتقدر حصتها السوقية في حجم المبيعات في السوق ب 251230.70 قنطار

الجدول رقم (04): توزيع العاملين:

العدد	الوظيفة
5	الإطارات
5	أعوان التحكم
28	أعوان التنفيذ
38	المجموع

ثانيا: أهداف مؤسسة:

بناء على نتائج المقابلة، تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها:

- زيادة الحصة السوقية
- استعمال الآلات العالية التقنية في عملية الإنتاج.
- إيصال المنتج للمستهلك بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- توفير مناصب الشغل.
- رفع القدرة الإنتاجية للاستجابة إلى حجم الطلب المتزايد.
- كسب رضا ووفاء العملاء.
- الرفع من ربحية المؤسسة عن طريق تخفيض السعر وتحسين الجودة.
- التحسين المستمر لجودة المنتجات.
- تنظيم دورات تكوينية لرفع القدرات المهنية للعمال وتجهيزهم لرفع الكفاءة داخل المؤسسة.
- المساهمة في تنمية القطاع الإنتاجي للبلاد في مجال تحويل مادة القمح.
- اختراق المحيط من خلال تحقيق منافسة عالية تضمن لها حصة سوقية مناسبة

المطلب الثاني: تحليل نشاط مؤسسة مطاحن عرجون

سنتطرق في هذا المطلب الى بعض الاستراتيجيات المنتهية في مؤسسة مطاحن عرجون، وذلك بناء على نتائج المقابلة مع المسؤولين في المؤسسة:

- 1- أهم المنتجات: متخصصة في القرينة والنخالة.
- 2- استراتيجية التنوع: تنوع في الحجم حسب احتياجات الزبائن وفي المنتج كذلك.
- 3- استراتيجية السيطرة بالتكاليف: تقوم المؤسسة بتحليل كلفة الإنتاج المنتجات وتحديد المصادر التي تؤثر في التكاليف وتحليلها.
- 4- سياسة المؤسسة: ان القدرات الإنتاجية والوضعية التنافسية جيدة لمؤسسة مطاحن عرجون هما عاملان مشجعان.

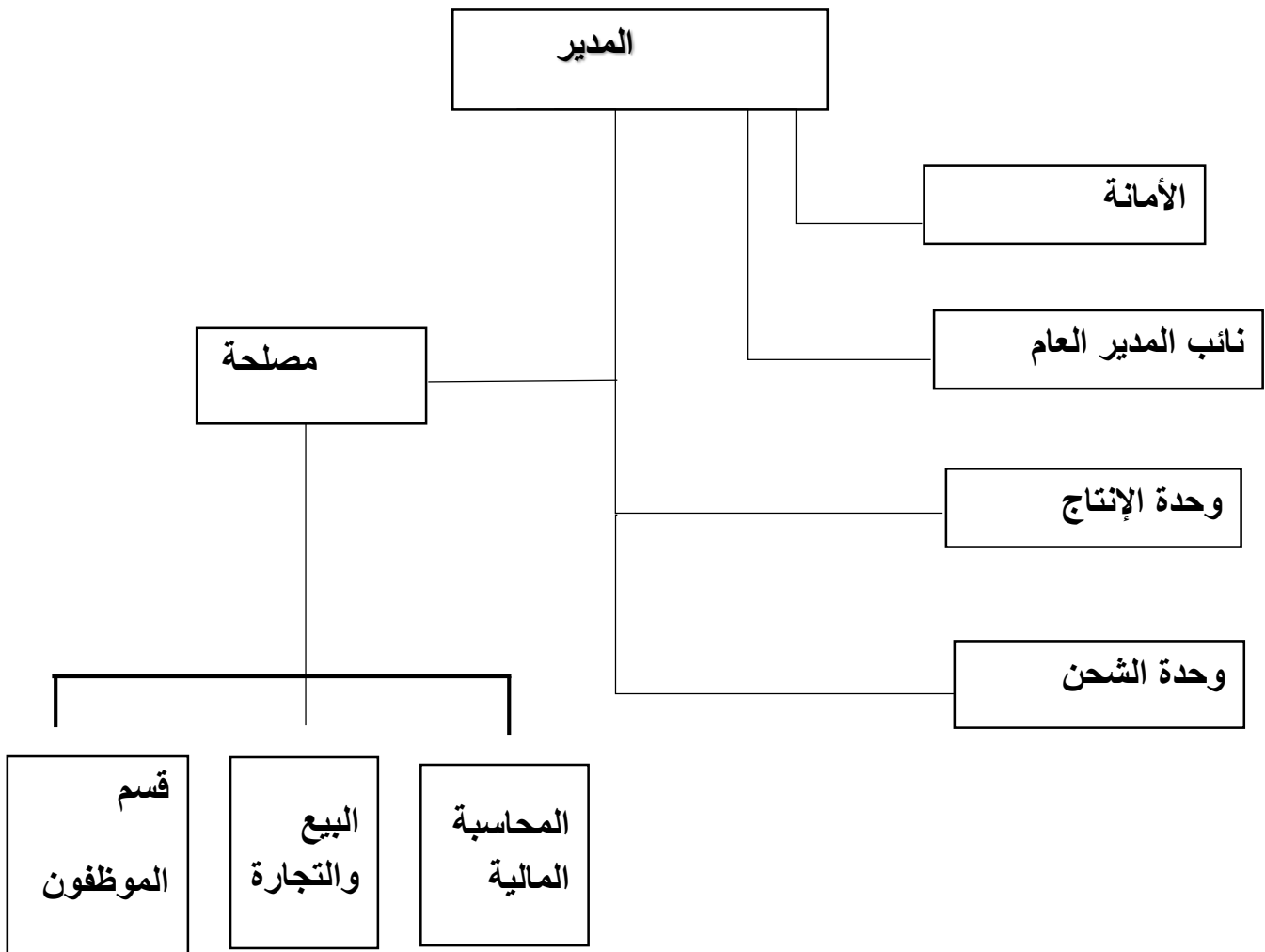
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عرجون

يشكل الهيكل التنظيمي للمجمع أداة إعلام وتوجيه لمختلف المصالح والفروع، من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية والمسطرة حيث يتم فيه توزيع وتحديد المسؤوليات بين مختلف الوحدات، الأقسام قصد تنظيم وتسهيل العمل والاتصال داخل المؤسسة.

ويتكون الهيكل التنظيمي في مؤسسة مطاحن عرجون من:

- **المدير العام:** يعتبر المسير والموجه الأول للمجمع ويتميز بالأسبقية في تمثيل المجمع والإشراف العام عليها وهذا بالتنسيق والتشاور مع مختلف الدوائر والمصالح.
- **نائب المدير العام:** وهو يعتبر المستشار الرئيسي الأول للمدير العام ويقوم بالإشراف على كل المصالح والوحدات.
- **الأمانة (السكرتارية):** تمثل حلقة الوصل في المجمع فهي مصلحة تربط المديرات بمختلف الوحدات وكذا المجمع بالمحيط الخارجي.
- **وحدة الإنتاج:** المسؤول عن العمليات الإنتاجية (تحويل المدخلات إلى مخرجات).
- **مصلحة المحاسبة:** لهذه المصلحة ارتباط وثيق بمختلف دوائر المجمع وتتلخص أبرز مهامها فيما يلي:
 - القيام بمختلف العمليات الحسابية والمالية.
 - ضمان التسيير الجيد للأموال والاستثمارات وكل الوسائل المرتبطة بالخرينة.
 - إعداد الميزانيات العامة للوحدات.
- **وحدة البيع والتجارة:** من أهم المصالح الموجودة في المجمع التي تضمن عملية تسويق المنتجات في أحسن الظروف، وبالتنظيم المحكم، كما تقوم بتقديم التسهيلات اللازمة لعملية البيع.
- **قسم الموظفون والعمال:** وهذا القسم مسؤول عن شؤون العمال ومتابعة مساهم المهني، كما يتكفل بتنظيم وتوزيع الموارد البشرية بالطريقة التي تتماشى ومتطلبات العمل، وعلى حسب الكفاءات والمهارات المهنية من أجل الوصول إلى الطريقة المثلى لتكريس جهود العمال.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عرجون



من اعداد: الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: واقع استراتيجية النمو في مطاحن عرجون

تتمتع مؤسسة طواحن عرجون بخبرة واسعة في الصناعة دقيق الين، وسنحاول توضيح هذه المكانة من خلال دراسة نشاطات المجمع وقياس تنافسيته، باستخدام بعض المؤشرات حسب المعلومات المتاحة مع محاولة التعرف على مدى قدرة المجمع التنافسية، ودراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على تنافسيته.

المطلب الأول: استراتيجية النمو الداخلي والخارجي

1- النمو الداخلي للمؤسسة

النمو الداخلي للمؤسسة يتطلب التخطيط الاستراتيجي والتنظيم الجيد للموارد والقدرات المتاحة، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية وتلبية احتياجات العملاء

ويعد النمو الداخلي للمؤسسة من عوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المؤسسة، حيث يعرف على أنه حجم إضافي من الإمكانيات يفضل الموارد الذاتية للمؤسسة، لذا سيتم قياس النمو الداخلي لمؤسسة مطاحن عرجون من خلال حجم المبيعات والإنتاج و الرقم أعمال والارباح

الجدول رقم (05): يوضح تطور حجم المبيعات والإنتاج الصناعي:

الانتاج	المبيعات	السنة
101528	101182	2016
313202	313241	2017
276800	276509	2018
252448	252332	2019
240374	240560	2020
266710	266682	2021
250917	251230	2022

الوحدة: قنطار

الشكل رقم (06): يوضح تطور حجم المبيعات والإنتاج الصناعي سن عرض بيانات الشكل التالي:



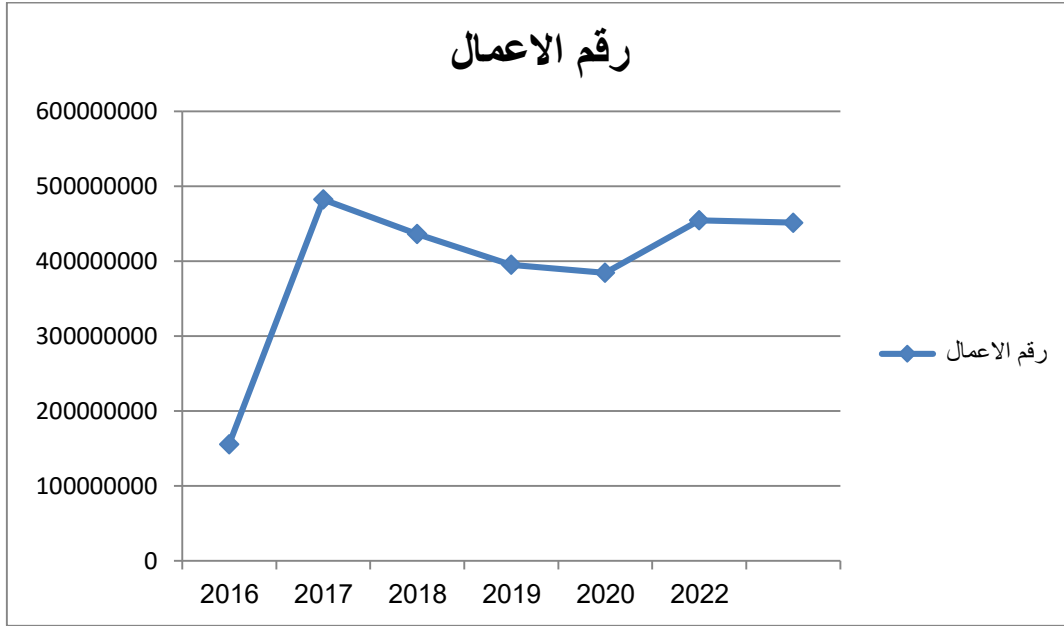
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ انطلاق المؤسسة في 2016 بكميات معتبرة لأنها اعتمدت على استراتيجية التركيز كانت مركزة على كمية حيث وصلت الى أدنى قيمة انتاج تقدر بي 101528 ثم نلاحظ ارتفاع في سنة 2017 وهي اعلى قيمة حيث قدرت بي 313202 وذلك راجع لانتشارها في سوق وزيادة الطلب عليها ثم نلاحظ في 2019-2020 نلاحظ انخفاض وذلك راجع لازمة كورونا بسبب نقص الطلب وغلق اهم مصادر البيع وهي المخازن ثم في 2021 و 2022 نلاحظ تزايد في حجم الإنتاج والمبيعات وذلك راجع لانتهاؤ ازمة كورونا وفتح المحلات

الجدول رقم (06): يوضح تطور رقم الاعمال من 2016-2022:

رقم الاعمال	السنة
155815600	2016
482463090	2017
436196120	2018
395201160	2019
384582070	2020
454697084	2021
451453330	2022

الوحدة: دينار

الشكل رقم (07) يوضح تطور رقم الأعمال في الشكل التالي:



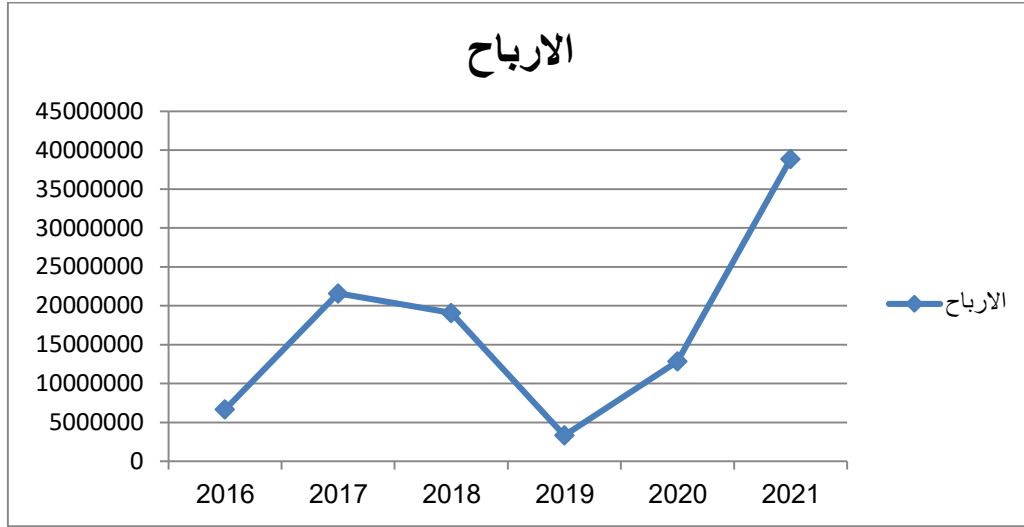
نلاحظ من خلال الشكل تزايد في رقم الاعمال سنة 2016 2017 ارتفاع كبير حيث ارتفع من 155815 الى 482463 ألف دج وذلك بسبب ارتفاع في المبيعات والإنتاج ثم تناقص رقم الاعمال في سنوات 2018 - 2019 - 2020 في 2020 راجع الى ازمة كورونا حيث لاحظنا تناقص في المبيعات والإنتاج حيث وصل الى 384582 ثم نلاحظ تزايد في 2021 و 2022

الجدول رقم (07): يوضع تطور الأرباح من 2016-2022:

الأرباح	السنة
66511909	2016
21582404	2017
19081582	2018
3327677	2019
12826218	2020
38879190	2021

الوحدة: دينار

الشكل رقم: (08): يوضع تطور الأرباح في الشكل التالي:



من اعداد: الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل تزايد في الأرباح سنة 2016 2017 ارتفع الى ان وصل الى 215824 بسبب زيادة في رقم الاعمال ثم تناقص في سنوات 2018 2019 حيث وصل الي 332767 بسبب ازمة كورونا ثم تزايد في 2020 ثم ارتفاع كبير في 2022

2-النمو الخارجي: يمكن تعريفه بأنه تطور المؤسسة وزيادة الإمكانيات باللجوء أطراف خارجية، لذا فن اتباع المؤسسة لاستراتيجية التحالف تعتبر أهم الاستراتيجيات التي يتبعها المنظمات والشركات لتحقيق أهدافها وتعزيز نموها وتعتمد هذه الاستراتيجية علي تشكيل تحالفات حيث قامت مؤسسة مطاحن عرجون في 2018/10/27 مع مؤسسة صابادور التي تقع في سيدي غزال -بسكرة وذلك لأجل تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ تعزيز الربحية
- ✓ التوسع في السوق وزيادة الإنتاج
- ✓ جلب وحدات جديدة
- ✓ تغطية أفضل لسوق
- ✓ تقليل المخاطر
- ✓ توزيع وتقليل التكاليف

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخاصة (البيئة التنافسية)

عند النظر إلى المنافسة يمكن القول إن هناك الكثير من المؤسسات التي تنافس مؤسسة مطاحن عرجون، لكن عند الدخول والتعمق في محتواها نجد أن هناك مؤسسات تنشط في نفس النشاط ونفس الموقع منها

الجدول رقم (08): المنافسون لمؤسسة مطاحن عرجون

مطاحن الزيبان	مطاحن عرجون	مطاحن الكبرى للجنوب	المؤسسة
1990	2016	2000	سنة التأسيس
القنطرة	سيدي غزال	أماش	الموقع
متوسطة	صغيرة	متوسطة	حجم المؤسسة
دقيق، فرينة، نخالة	فرينة، نخالة	دقيق، فرينة، كسكس	المنتجات
179	38	182	عدد العمال

بالاعتماد على دراسات سابقة (مفيدة يحيوي، لطيفة بريك)

نلاحظ من خلال الجدول ان مطاحن عرجون تعتبر مطحنة جديدة مقارنة بمنافسيها من حيث سنة النشأة وكذلك عدد عمال أقل بالنسبة للمطاحن المنافسة، وكمية الإنتاج اقل منهم وهذا مما يدل على أنها مؤسسة صغيرة مقارنة بمؤسسة مطاحن الزيبان ومطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة متوسطة وهذا تصنيف حسب القانون الجزائري الجديدة الرسمية الجزائرية المواد (8-9-10) وحتى في تنوع المنتجات فهي تنتج منتجات فقط في حين أن هناك تنوع في منتجات منافسيها، ومن هنا نستنتج اننا مؤسسة مطاحن عرجون في وضع حرج بين المنافسين، ورغم هذا مازالت مستمرة في عملية الإنتاج يعني موقفها التنافسي جيد وهذا راجع لدولة التي تقوم بتدعيم في قطاع المطاحن، والسوق مزال قابل و نلاحظ أن المؤسسات جاءت في مواقع مختلفة من الولاية بسكرة وهذا مما يؤدي الى الوفرة في السوق من حيث المنتجات وبذلك تزايد شدة المنافسة، وهذا مما يدفعها على البحث على أسواق جديدة

المبحث الثالث: تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة مطاحن عرجون

من خلال هذا المبحث سيتم تناول أحد أهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ألا وهو تحسين وتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، وذلك لغرض اختيار مصداقية وفعالية الخيار الاستراتيجي من جهة، وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الوضع اتجاه المنافسين من جهة أخرى ما يضمن استمرارية المؤسسة وبقائها وتحقيق النمو في أنشطتها وفعاليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة مطاحن عرجون

تتبع المؤسسة استراتيجية التميز ومن أهم المجالات التي تتميز فيها على أساس تقديم منتج ذو قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه. أما التميز الأهم الذي تنتجه المؤسسة هو التميز على أساس الجودة فهذا المعيار يعتبر الأكثر أهمية إذ يهتم بكل الإجراءات التي تؤدي إلى الحصول على منتج ذا جودة بدءا من التصميم وصولا إلى المتابعة بعد البيع. حيث أن مؤسسة مطاحن عرجون تحتوي على إدارة خاصة بالجودة والتي تعمل على تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وذلك من خلال:

- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.

- اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة.
- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.

ونقصد بثقافة الجودة: مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية. وتهدف إدارة الجودة في المؤسسة إلى:

- إرضاء أكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار.
- الاستغلال الأمثل لموارد على أكمل وجه.
- تحسين الإنتاج كما ونوعا.

وعليه فان المؤسسة تعمل على تحقيق ميزة التميز من خلال:

تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل وتنوع تشكيلة الإنتاج.

مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة وذوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج.

استراتيجية التركيز : بما أم مؤسسة مطاحن العرجون تنشط فقط في ولاية بسكرة، ولأنها تقوم فقط بإنتاج الفرينة والنخالة، فإن المؤسسة محل الداسة تتبع استراتيجية التركيز (منتج/ سوق) هذا راجع لسياسة الدولة وهي دعم المطاحن وتوزعها في كل ولاية من الوطن وذلك بغية تقريب المنتج والذي هو اساسا مدعم من طرف الدولة إلى المواطن

المطلب الثاني: سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن:

تعتبر سلسلة القيمة أحد الوسائل التي قدمها M. Porter لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال ما تبرزه أهمية نشاطات المؤسسة، وذلك قصد فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة، إذ تعتبر سلسلة القيمة الأداة الأساسية في نموذج M. Porter لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة. وبالاعتماد على نتائج المقابلات الشخصية لإطارات مؤسسة مطاحن عرجون نحاول إعادة ترتيب أنشطة المؤسسة على حسب نموذج سلسلة القيمة لـ M. Porter حتى تتمكن من تحليل الأنشطة الأساسية والداعمة.

أولا: الأنشطة الأساسية:

تشرف النشاطات الأولية لمؤسسة مطاحن عرجون على عملية التكوين المادي للمنتج أو الخدمة وبيعه، ونقله للزبون، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتنقسم هذه المجموعة إلى:

أ- الإمدادات الداخلية: تبدأ سلاسل القيمة لمنتجات مؤسسة مطاحن عرجون بشراء المادة الأولية والتي يتم استيرادها من الخارج، إضافة إلى مواد التعبئة والتغليف التي يتم الحصول عليها من الموردين المحليين، حيث تستورد المادة الأولية والمتمثلة في القمح الأمريكية، وكندا، وتخزن المادة الأولية في عدة مخازن.

يتم بعد ذلك مزج المواد، حيث يتم تحويل المادة الأولية القمح إلى منتجات نهائية، ويمر تحويل القمح بعدة مراحل نذكرها: يتم في المرحلة الأولى استقبال القمح ويمر بالخطوات التالية:

- 1- دخول المادة الأولية للمصنع ثم يوزن القمح قبل تخزينه في الصوامع عن طريق المرور بجسر الوزن، وأيضا وزن الشاحنة وهي فارغة وذلك بهدف معرفة الكمية المنقولة، وبعدها بداية عملية التنظيف الأولى للمادة الأولية، وبعدها ينظف القمح حيث يمر على مجموعة من الآلات تعمل على تنظيفه أي تنقيته من الشوائب الصغيرة والكبيرة، حيث أن كل آلة لها عمل خاص بها في التنظيف، قبل عملية الطحن، يتم تنظيف المادة الأولية بالمياه
- 2- وضع المادة الأولية النظيفة والمضاف إليها الماء في صوامع من أجل الراحة الأولية لمدة زمنية، ثم تحويل المادة الأولية التي في صوامع من أجل الراحة الثانية
- 3- تبدأ عملية الطحن، وهذه العملية تكون آلية من أدلة إلى أخرى حتى تستخرج مادة القروينة ومادة النخالة وبعد هذه العملية تتم استخراج المادتين نقوم بتخزينهم في أماكن مخصصة لذلك ثم بعد ذلك إلى السوق
- ت- الإمداد الخارجي: يتمثل الإمداد الخارجي في نقل المنتجات إلى مخازن خاصة، إذ تتبع المؤسسة سياسة التوزيع الغير المباشر في إيصال منتجاتها إلى الزبائن، حيث تتعامل مع تجار الجملة الوسطاء، وتتم عملية النقل عن طريق شاحنات ذات حمولة مختلفة، وبعد ذلك يقوم تجار الجملة بتوزيع المنتجات لتجار التجزئة لتصل إلى الزبائن، وتكون هذه العملية مراقبة من طرف مراقبين تابعين للمؤسسة.
- ث- البيع والتسويق: تقوم المؤسسة مطاحن عرجون بالتسويق المباشر من خلال المشاركة في المعارض الدولية، حيث شاركت في المعارض الجزائرية
- ج- الخدمات: ومن أجل المحافظة على قيمة المنتج، فإن مؤسسة مطاحن عرجون تضمن جودة المنتج وكذلك إمكانية الإرجاع في حالة وجود عيب فيه.

ثانيا: الأنشطة الداعمة

- وهي نشاطات تقدم الدعم للنشاطات الأولية، وتسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:
- 1- إدارة الموارد البشرية: تتمثل في انتقاء الموظفين وكذلك تدريبهم من خلال مركز التكوين حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بمسار العامل داخل المؤسسة ومنها استقطاب العمالة المطلوبة واستخدام الحوافز والعلاوات وحصول العامل على اجر تنافسي.
 - 2- التطور التكنولوجي: تعمل مؤسسة مطاحن عرجون على تطوير التكنولوجيا لمختلف الأنشطة الاولية باستخدام أحدث البرامج التكنولوجية فهي تسعى إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل من أجل تحسين الجودة وذوق المنتج والشكل الخارجي له.
 - 3- التموين: وهي تخص الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة، والمستعملة في سلسلة القيمة، وبالنسبة لمؤسسة مطاحن عرجون تشمل أساسا:
 - شراء المواد الأولية مثل: القمح، مواد التعبئة والتغليف.
 - شراء المواد الأخرى: كالألات ومختلف التجهيزات.

4- البنية القاعدية للمؤسسة: وتشمل أنشطة الإدارة العامة والجوانب المالية والمحاسبية والقانونية بالإضافة إلى عناصر أخرى تشكل البنية الأساسية للمؤسسة كالهيكل التنظيمي، والثقافة السائدة في المؤسسة فضال عن نظام الرقابة ونظام التحفيز

انطلاقا من مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والتي تعتبر في مجملها المسؤولة عن خلق القيمة، فإنه يمكن تمثيل سلسلة القيمة لمؤسسة عرجون كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن عرجون



المطلب الثالث: دور استراتيجية النمو في تحسين الموقف التنافسي

من خلال هذا المطلب سيتم الإجابة على المسؤولات الفرعية، واختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: دور استراتيجية النمو في تحسين الجودة في مؤسسة مطاحن عرجون

تستهدف استراتيجية النمو الفعالة تحسين الجودة عن طريق تحسين العمليات وتوفير المزيد من الموارد المالية والشريفة للمؤسسة، وبالتالي فإن تطبيق هذه الاستراتيجية سيؤدي الى تحسين الجودة وتقليل العيوب في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة. إذا قررت المؤسسة زيادة حجم الإنتاج فسيؤدي ذلك الى تحسين كفاءة استخدام الموارد لمراقبة الجودة المنتجات وتحديد المشاكل فيها. كذلك يمكن تحسين جودة المنتجات من خلال مواكبة التقنيات الحديثة وتطوير العملية الإنتاجية الجديدة التي يمكن تحسين جودة المنتجات من خلال تدريب وتطوير موظفي المؤسسة على كيفية تحسين الجودة

تعطي مؤسسة مطاحن عرجون أهمية بالغة حيث تتبع خطوات التي تتبعها

1 تحسين العمليات الداخلية: تحديث ومراجعة العمليات الداخلية لتحسين الكفاءة والجودة. وتقليل نسبة الخطأ وتحسين وقت تصنيع المنتجات

2 تدريب العاملين: حيث تعمل مطاحن عرجون على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز ثقافة الجودة العالية من خلال برامج التدريب

3 متابعة الجودة: ان مؤسسة مطاحن عرجون لديها برامج مراقبة الجودة ومراقبة الإنتاج لتحقيق أفضل نتائج والتأكد من استمرارية الجودة

ومما سبق نستنتج انه " يوجد دور استراتيجية النمو علي تحسين الجودة في مؤسسة مطاحن عرجون"

ثانياً: دور استراتيجية النمو علي تحسين الحصة السوقية في مؤسسة مطاحن عرجون

استراتيجية النمو تساعد المؤسسة على زيادة حجم الإنتاج وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، مما يساعد على زيادة رضا العملاء وتحسين سمعة المؤسسة.

وبالتالي يمكن لاستراتيجية النمو أن تؤثر ايجابا على الحصة أكبر من السوق نتيجة زيادة النتاج وتحسين جودة المنتجات والخدمات مما يؤدي الى جذب المزيد من العملاء وتحقيق المزيد من الإيرادات

كما يمكن استراتيجية النمو أن تساعد المؤسسة على الدخول الى أسواق جديدة وتوسيع نطاقات عملها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية، ويمكن للمؤسسة تحقيق ذلك من خلال استخدام أي استراتيجيات التالية التوسع الجغرافي، تطوير منتجات جديدة، الاستحواذ على الشركات منافسة، انشاء شركات او التوسع في خدمة العملاء

تسعى دائما مؤسسة عرجون علي تحسين حصتها السوقية من خلال تحسين جودة المنتجات الحالية وتقديم منتجات أفضل لتلبية متطلبات العملاء والتفوق على المنافسين والتوسع في الأسواق من خلال الدخول في أسواق جديدة وتحقيق نمو أكبر وتعمل على خفض تكلفة الإنتاج وتحسين التكاليف وتكاليف الإدارة لتنافس مع المنافسين وتحتل مركز في السوق

ومما سبق نستنتج انه " يوجد دور استراتيجية النمو علي تحسين الحصة السوقية في مؤسسة مطاحن عرجون"

ثالثاً: دور استراتيجية النمو علي تحسين الربحية مؤسسة مطاحن عرجون

يمكن لاستراتيجية النمو أن تؤثر إيجاباً على الربحية، حيث يمكن للمؤسسة زيادة إيراداتها من خلال زيادة حجم الإنتاج وحصّة السوق وتحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة الأسعار، كما يمكن للاستراتيجية النمو أن تخفض تكاليف المؤسسة بشكل نسبي، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق اقتصادات الحجم مما يؤدي إلى خفض التكلفة الوحدة، وكذلك استخدام الابتكارات التكنولوجية لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف.

ومع ذلك يجب على المؤسسة مراقبة النمو بحذر للتأكد من أنه يتم بطريقة مستدامة ويحقق أهداف الربحية، حيث يمكن أن يؤدي النمو السريع غير المحكم إلى زيادة التكاليف وارتفاع معدلات الاستهلاك وتحديات أخرى، وبالتالي الحد من الربحية

إن مؤسسة مطاحن عرجون لديها زيادة في حجم المبيعات وتحسين جودة والتنافسية للمؤسسة وتحسين العمليات الداخلية وزيادة الإنتاجية وبالتالي فإن تحسين الجودة والتنافسية يمكن أن يؤدي إلى توليد الأرباح والعوائد المالية لمؤسسة مطاحن عرجون

ومما سبق نستنتج انه "يوجد دور استراتيجية النمو علي تحسين الربحية في مؤسسة مطاحن عرجون"

رابعاً: دور استراتيجية النمو في تحسين السعر مؤسسة مطاحن عرجون

تبنى استراتيجية نمو ناجحة يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي علي السعر وتحسينه، ففي حال كانت المؤسسة قادرة على زيادة حجم انتاجها وزيادة حصّة السوق وتحسين جودة منتجاتها أو خدماتها وتطوير قنوات البيع وفتح أسواق جديدة ، فإنه من الممكن أن تنخفض تكاليف الإنتاج والتوزيع وبالتالي يمكن تقليل السعر وجعل المنتجات والخدمات أكثر جاذبية للعملاء علاوة على ذلك، قد تحتاج المؤسسة إلى تخفيض الأسعار لتحسين حصتها في السوق ومناقشة الشركات الأخرى وهذا قد يحفز المزيد من العملاء على شراء المنتجات والخدمات، وبالتالي زيادة حصّة الشركة في السوق

يمكن قول ان مؤسسة مطاحن عرجون انها تركز على انتاج منتجات وخدمات عالية الجودة، وتعتمد استراتيجية السعر العادل والمناسب لجودة هذه المنتجات، كما ان السعر المحدد للمنتجات يغطي كلفة الإنتاج وتوزيع المنتجات بالإضافة إلى تحقيق الأرباح المستهدفة، لا يوجد داع لتخفيض السعر

كما ان هناك سعر محدد من الحكومة لهذا المنتج، وهو السعر الذي يجب على جميع التجار الالتزام به دون تجاوزه او نقصانه

ومما سبق نستنتج انه "لا يوجد دور استراتيجية النمو علي تحسين السعر في مؤسسة مطاحن عرجون"

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل المتمثل في دراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا دور استراتيجية النمو علي تحسين الموقف التنافسي علي مؤسسة مطاحن عرجون -بسكرة، حيث تم التطرق الي استراتيجية النمو والموقف التنافسي في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب دراستنا التي اعتمدنا فيها المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة استنتجنا أن المؤسسة تتبع استراتيجية النمو وتعمل علي تحسين موقفها التنافسي راجع لشدة المنافسين الي جانب أنه تبين أن للمؤسسة دور استراتيجية النمو علي تحسين الجودة والحصة السوقية والربحية.

الخاتمة

أوضحت درجة التنافس في السوق من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها، فالمؤسسة الاقتصادية اليوم لا تنشط في فراغ بل في بيئة متنوعة ومعقدة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعدة شبكات وهيئات وأفراد يجب عليهم التأقلم والتعامل معها، أي أنها تفرض على المؤسسة قيوداً وحدوداً من طوع مختلفة، تجعلها تخرج عن سيطرة المؤسسة في بعض الأحيان، كما تقدم لها فرصاً يجب عليها استغلالها أحسن استغلال، وذلك لتغيير وضعيتها الحالية وتحسين مركزها وذلك بإدراك هذه الفرص للاستفادة منها، وبذلك حتى تعرف المؤسسة أهم هذه الفرص والتهديدات وتحديد مدى تأثيرها، يجب عليها أن تحدد نقاط قوتها وضعفها وذلك لأن الفرص والتهديدات تقاس بالنسبة إلى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة.

من خلال دراستنا لموضوع دور استراتيجية النمو في تحسين الموقف التنافسي وبمعالجة جوانب وحيثيات الموضوع، تم التعرّيج لواقع هذا الحال على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مطاحن عرجون، سوف تتضمن الخاتمة أهم النتائج التي تم التوصل إليها، والتي على أساسها سوف يتم إثبات صحة أو خطأ الفرضيات وعرض أهم التوصيات وتقديم آفاق البحث.

النتائج المتوصل إليها

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- ✓ تعتبر الاستراتيجيات النمو عاملاً حيوياً في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسات، حيث تساهم في توفير فرص العمل وتحسين الإنتاجية.
- ✓ إن تبني استراتيجيات النمو التي تركز على تعزيز وتصدير المنتجات وتطوير البنية التحتية للشحن والتوريد.
- ✓ تحسين الجودة والتحكم في الجودة للمنتجات المصنعة وتطويرها بشكل مستمر لتلبية متطلبات السوق وتحسين الموقف التنافسي.
- ✓ لتحسين الموقف التنافسي ينبغي تقييم دور الموارد البشرية وتحسين إدارتها وتطوير القدرات العاملة في المؤسسة.
- ✓ أن التركيز في سلسلة قيمة المؤسسة على الأنشطة التي تحقق أعلى هامش والعمل على تعزيز هذه الأنشطة
- ✓ ان تحسين الصورة العامة للمؤسسة وزيادة الوعي بالعلامة التجارية لتحسين الموقف التنافسي وجذب المزيد من العملاء.
- ✓ ان تحسين استخدام التقنيات الحديثة في الإنتاج والتسويق لتعزيز الموقف التنافسي وتحسين الإيرادات المالية.
- ✓ يؤثر مستوى جودة المنتجات على سمعة المؤسسة، درجة ثقة عملائها، تكاليف الإنتاج، ربحتها وحصتها السوقية.

المقترحات:

- على المؤسسة أن تهتم باستراتيجية النمو وإعطائها أهمية كبرى، خاصة أن المؤسسة تعيش في سوق يتميز بعدد من المنافسين.
- على المطاحن تنوع أسواقها وعدم حصرها على منطقة جغرافية واحدة.
- على المطاحن إدراك أن تنوع منتجاتها لها أثر إيجابي على الأداء التسويقي إذ يعمل على زيادة الحصة السوقية وتعظيم أرباحها.
- على المطاحن أن تسعى للبحث عن فرص عمل جديدة تختلف عن الفرص الحالية لكسب زبائن أكثر مثال التكامل مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة.
- إعطاء أهمية أكبر للاستراتيجيات التنافسية وتطبيقها وفق الشروط التي تطلبها، حتى تتمكن المؤسسة من إيجاد مكانة لها بين المنافسين الحاليين وتقوية حواجز دخول منافسين جدد.
- تعزيز قنوات التوزيع لتقريب المنتجات من الزبائن.

أفاق الدراسة

لقد قمنا في هذا البحث بالتوصل إلى جملة من النتائج، التي ال يمكن القول بأنها غير قابلة للنقاش ونأمل أن نكون قد ساهمنا ولو بشيء قليل في إثراء هذا الموضوع، كما نتمنى أن نكون قد وفقنا في فتح المجال للنقاش ومواصلة البحث في هذا الموضوع، وفي هذا السياق يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث مستقبلية:

- دور النمو الداخلي في تحسين الموقف التنافسي
- دور استراتيجية النمو لمؤسسات الصناعة في الجزائر في مواجهة المنافسة الأجنبية.
- دور التحليل التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	البسمة
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
/	المخلص
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للموقف التنافسي واستراتيجية النمو	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الموقف التنافسي
02	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
05	المطلب الثاني: مفهوم الميزة
06	المطلب الثالث: الموقف التنافسي
09	المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس
12	المطلب الخامس: التحليل الاستراتيجي للمؤسسة
20	المبحث الثاني: استراتيجية النمو
20	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية النمو
21	المطلب الثاني: أنواع استراتيجية النمو
24	المبحث الثالث العلاقة بين استراتيجية النمو في تحسين الموقف التنافسي
24	المطلب الأول: دور استراتيجية النمو على الحصة السوقية
25	المطلب الثاني: دور استراتيجية النمو على الربحية

26	المطلب الثالث: دور استراتيجية النمو على تحسين السعر
26	المطلب الرابع: دور استراتيجية النمو على الجودة
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عرجون	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن عرجون
30	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وأهدافها
33	المطلب الثاني: تحليل نشاط مؤسسة مطاحن عرجون
33	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن عرجون
35	المبحث الثاني: واقع استراتيجية النمو على مطاحن عرجون
35	المطلب الأول استراتيجية النمو الداخلي والخارجي
39	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخاصة
40	المبحث الثالث: تحليل الوضع التنافسي لمؤسسة مطاحن عرجون
40	المطلب الأول: الاستراتيجيات المتبعة من طرف مؤسسة مطاحن عرجون
41	المطلب الثاني: سلسلة القيمة لمؤسسة مطاحن
43	المطلب الثالث: دور استراتيجية النمو على تحسين الموقف التنافس
46	خلاصة الفصل
48	الخاتمة
51	الفهرس
54	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. احمد يوسف دودين. (2011). *إدارة التسويق المعاصر* (الإصدار 1). عمان، الاردن: الاكاديميون لنشر والتوزيع.
2. المرسي جمال الدين محمد، مصطفى محمود جبة أبو بكر ، و رشدي طارق. (2002). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية*. الاسكندرية ، القاهرة : دار الجامعية.
3. امينة محمود حسين، و عبد الحكم عباس امل . (2018). *الإدارة الاستراتيجية* (الإصدار 1). القاهرة، مصر.
4. خالد محمد بني حمدان، و ادريس وائل محمد. (2019). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية.
5. زكريا مطلق الدوري. (2005). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. زكريا مطلق الدوري. (2020). *الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار اليازوري لنشر.
7. سيد محمد جاد الرب. (2016). *التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي* (الإصدار 1). القاهرة ، مصر: دار الفجر لنشر وتوزيع.
8. عبد القادر محمد الأسطة. (2016). *أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة*. عمان، الاردن : الأكاديميون لنشر والتوزيع.
9. عصام عبد الوهاب الدباخ. (2015). *تقويم الأداء الإداري للمشاعر* (الإصدار 1). عمان، الأردن : مركز الكتاب الأكاديمي.
10. علي سلمى. (2014). *الإدارة في عصر العولمة والمعرفة*. الزيتون، القاهرة : سما النشر وتوزيع.
11. فاضل محمد القيسي، و الطائي علي حسن. (2014). *الادارة الاستراتيجية نظريات - مدخل - أمثلة وقضايا معاصر* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار الصفاء.

12. محمد أحمد عوض. (بلا تاريخ). *الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس*. مصر: العلمية للدار الجامعية.
13. محمد جاسم يوحجي. (2013). *بذور عن طريق التنافسية*. لبنان: مركز دراسات الوحدة العربية .
14. محمد فريد الصحن. (1998). *التسويق: مفاهيم الاستراتيجيات* (الإصدار 1). مصر: الدار الجامعية.
15. محمد فريد الصحن. (2007). *التسويق: المبادئ والتطبيقات* (الإصدار 1). مصر: الدار الجامعية.
16. محمود جاسم الصميدعي. (2009). *استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي*. عمان، الاردن : دار الحامد
لنشر.
17. مدحت محمد أبو النصر. (2009). *مفومات التخطيط الاستراتيجي المتميز* (الإصدار 1). القاهرة، مصر:
مجموعة العربية للتدريب والنشر.
18. مصطفى احمد حامد رضوان. (2011). *التنافسية كألية من اليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود
النمو والتنمية في العالم*. مصر، الاسكندرية : الدار الجامعية لنشر وتوزيع .
19. مصطفى محمود أبو بكر. (2008). *الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية* (الإصدار 1). الاسكندرية:
الدار الجامعية.
20. معالي فهمي حيدر. (2002). *نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية* (الإصدار 1). الاسكندرية،
القاهرة: الدار الجامعية.
21. وائل محمد صبحي ادريس، و منصور غالبي طاهر محسن. (2013). *الادارة الاستراتيجية - المفاهيم -
العمليات* (الإصدار 1). عمان، الاردن: دار وائل لنشر.
- المقالات:**
1. أمين بن سعيد، و أحمد زغدار . (2013). *دور إدارة التكاليف من منظور استراتيجي في تعزيز
الموقف التنافسي*. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 1(6)، الصفحات 8-29.
2. إلياس بن ساسي. (2008). *محاولة ضبط مفهوم النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق
للمفاضلة* بينهما. مجلة الباحث، 8، 33-48.

3. رقيق حليلة. (2021). *اثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي لمطاحن ولاية الجلفة*. مجلة دفاتر الاقتصاد، 12(2)، الصفحات 265-286.
4. سالم الياس. (2021). *التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال*. مجلة الأبحاث ودراسات التنمية، 8(1)، الصفحات 230-248.
5. طوال، هـ. (2012). *دور الإعلان في تعزيز المركز التنافسي للسلعة*. مجلة الدراسات، الصفحات 179-199.
6. فيصل قميحة. (2018). *اثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة*. الصفحات 265-286.
7. قويدر محمد، و سعيدي وصاف . (بلا تاريخ). *مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري*. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الصفحات 115-138.
8. يحيوي هالة. (2021). *التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة*. مجلة افاق للبحوث والدراسات، 4(1)، الصفحات 99-112.

مذكرات:

1. ايمن علي سليمان سليمان. (2017). *اثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي* (رسالة الماجستير). كلية الاعمال، عمان : جامعة الشرق الأوسط.
2. الهاشمي بن واضح. (2014). *تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على الأداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية* (أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف: عباس فرحات.
3. بوشقيفة حميد. (2021). *الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة (اطروحة دكتوراه)*. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس: جامعة الجيلالي ليايس.
4. حسن محمد حسن ثوابته. (2011). *اثر موائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية* (رسالة الماجستير). ادارة اعمال ، عمان : جامعة الشرق الأوسط.

5. دادني عبد الوهاب. (2008). *دراسة تحليلية للمنطق المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية* (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه) . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
6. محمد على القضاة. (2006). *اثر تبني استراتيجية الجودة في تحسين الموقف التنافسي* (اطروحة دكتوراه). كلية الدراسات الادارية والمالية ، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا .
7. نظور بلال. (2016). *تطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على المركز التنافسي للمؤسس* (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة : جامعة باتنة .
8. زواوا ضياء الدين. (2013). *دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة* (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: فرحات عباس.
9. محمد فوزي على الغنوم. (2009). *رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية* (رسالة ماجستير). كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا.

قائمة الملاحق

التشريعات الخاصة بالمؤسسة

- شروط التوظيف وكيفياته
- تعليق علاقة العمل
- انتهاء علاقة العمل
- حالات خاصة / استقالة - التسريح التأديبي
- المرتب الشهري
- الأجر الوطني الأدنى المضمون
- العقوبات
- المدة القانونية للعمل
- الساعات الإضافية
- العمل الليلي
- العمل التناوبي
- العطلة (مرضية - سنوية - الختاتة - الزواج - الوفاة - التعويضية)
- الغيابات
- الأعياد الدينية
- الأعياد الوطنية
- طب العمل

المعدات و الآلات

تتربع المؤسسة على /

3 كـلارك (chariot élévateur)

2 شاحنات لنقل السلع

تطور رقم الاعمال

رقم الاعمال يتغير حسب الكمية المباعة والسعر

التقارير السنوية

تنجز التقارير السنوية حسب الدراسات محافظ الحسابات الخاص بالشركة

القرارات التنظيمية

وهي الرقابة على القرارات التنظيمية في القانون الجزائري.

مديرية التجارة وترقية الصادرات

مديرية الصناعة

تصنيف المؤسسة حسب العمالة

يكون تصنيف المؤسسات حسب عدد عمالها حيث
ان مؤسستا تعتبر مصنفة / مؤسسة متوسطة (من 50 عامل الى 250 عامل)
حيث ان المؤسسة المتوسطة يكون رقم اعمالها من 200 مليون دج الى 2 مليار دج
ومجموع الميزانية السنوية من 100 مليون دج الى 500 مليون دج

الموردون

- الموردون نوعان /
1- النوع الأول المواد الأولية (القمح)
2- النوع الثاني التغليفات (الأكياس - الخيط - البطاقات)

تجار الجملة والتجزئة

بالنسبة لتجار الجملة نوعان /

- 1- المخازن
2- موالين

المنتجات

منتجات التي تتم عبر المصنع هي /

- الفرينة و النخالة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 10 - 05 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة مطاحن
عرجون، سيدي غزال - مسكرة



جامعة محمد خيضر - مسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 696 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - حنيش أنوار

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور استراتيجية النمو في تحسين الموقف التنافسي "

تحت إشراف: د/ غربي وهيبة

في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل
بالطبقة
د. غربي وهيبة

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة مسكرة
ص.ب 145 ق.ر - مسكرة

الحمد لله وحده
أسام الأستاذ: مايب سليمان
الموثق بيسكرة شارع عمري حسين
والمعضي أسفله
حضر:

عقد رفع رأسمال الشركة
ذات المسؤولية المحدودة
مطحنة صناعية صابا دور
SARL MOULIN INDUSTRIEL
SABA D'OR
عدد: 2018/1329
بتاريخ: 2018/10/27

- 01- السيد: حوجو محمد رضا بن محمد المولود بتاريخ: 1975/05/28 بيسكرة، حسب شهادة ميلاده رقم (1720) الحامل لرخصة الإقامة رقم (0703/00069023) المسلمة له بتاريخ: 1994/11/17 من بلدية بيسكرة، الساكن بشارع الأخوة بيسكرة، من جنسية جزائرية.
- 02- السيد: حوجو يسين بن محمد المولود بتاريخ: 1977/05/13 بيسكرة، حسب شهادة ميلاده رقم (1955) الحامل لرخصة السياقة رقم (0703/00073424) المسلمة له بتاريخ: 1998/03/02 من بلدية بيسكرة، الساكن بشارع الأخوة منالي بيسكرة، تاجر، من جنسية جزائرية.
- 03- السيد: عرجون توفيق بن محمد المولود بتاريخ: 1978/05/10 بأسطنبول ولاية الوادي، حسب رخصة السياقة رقم (0703/00081668) المسلمة له بتاريخ: 2002/06/05 من بلدية بيسكرة، الساكن بحي 748 مسكن عمارة 40 شقة المالية بيسكرة، من جنسية جزائرية.
- 04- السيد: عرجون سفيان بن محمد المولود بتاريخ: 1984/02/07 بأسطنبول ولاية الوادي، حسب شهادة ميلاده رقم (290) الحامل لرخصة السياقة رقم (07/122899) المسلمة له بتاريخ: 2012/06/05 من ولاية بيسكرة، الساكن بحي 77 مسكن شقة رقم 01 المنطقة الغربية بيسكرة، من جنسية جزائرية.
- الذين بحضورهم هذا وهم على الحالة الجائزة شرعا وقانونا بصفتهم شركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطحنة صناعية صابا دور SARL MOULIN INDUSTRIEL SABA D'OR ومالكين لجميع حصصها المقتررة بمائة وعشرون (120) حصة ذات قيمة مائة وعشرون ألف دينار جزائري (20.000.000 دج) الكافية التالية: 01- السيد: حوجو محمد رضا بن محمد أربعة وخمسون (54) حصة بمبلغ أربعة وخمسون ألف دينار جزائري (54000,00 دج).
- 02- السيد: حوجو ياسين بن محمد أربعة وخمسون (54) حصة بمبلغ أربعة وخمسون ألف دينار جزائري (54000,00 دج).
- 03- السيد: عرجون توفيق بن محمد ستة (06) حصص بمبلغ ستة آلاف دينار جزائري (6000,00 دج).
- 04- السيد: عرجون سفيان بن محمد ستة (06) حصص بمبلغ ستة آلاف دينار جزائري (6000,00 دج).
- طلبوا من الموثق المعضي أسفله تحرير عقد رسمي يتضمن إدخال التعديلات اللازمة على القانون الأساسي للشركة بعد أن قرروا رفع رأسمال الشركة بتقديم حصص نقدية بمبلغ تسعة عشرة مليون وثمانمائة ألف دينار جزائري (19.880.000,00) ليصبح رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطحنة صناعية صابا دور SARL MOULIN INDUSTRIEL SABA D'OR عشرون مليون دينار جزائري (20.000.000,00 دج) كما سيأتي مع تعديل قانونها الأساسي.
- وقبل الشروع في موضوع هذا العقد عرض وبين الحاضران ما يلي:
- المعرض/رض
- أولا: تأسست الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطحنة صناعية صابا دور SARL MOULIN INDUSTRIEL SABA D'OR بموجب عقد حرره الأستاذ: بوسته محمد الموثق بيسكرة بتاريخ: 2006/08/05 تحت رقم 2006/2642 مسجل بمكتب التسجيل والطابع بيسكرة بتاريخ: 2006/08/06 تحت رقم 9590.
- رأسماليها: مائة وعشرون ألف دينار جزائري (20.000.000 دج) موضوعها: الطحانة (107101) وصناعة منتجات لتغذية الحيوانات (107608). التسمية: الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطحنة صناعية صابا دور SARL MOULIN INDUSTRIEL SABA D'OR. مقرها: بشارع الأخوة سعدية سيدي عغبة، مدتها: تسعة وتسعون (99) سنة مسيرها: السيد: حوجو محمد رضا.
- قيمت بالفرع المحلي للسجل التجاري لولاية بيسكرة تحت رقم: 06/ب/0242700-07/00.
- ثانيا: المعدل قانونها الأساسي بموجب عقد تلقاه الأستاذ: مكحل علي الموثق بيسكرة بتاريخ: 2008/11/20 تحت رقم 08/2060 مسجل بتاريخ: 2008/11/24 تحت رقم: 103191 تمت بشأنه كل الإجراءات القانونية، تم بموجبه إحالة حصص.
- وقد تم الإعلان عنها بصفة قانونية وقيدتها بالسجل التجاري المحلي لولاية بيسكرة.

الصفحة الأولى/...

ثالثا: المعدل قانونها الأساسي بموجب عقد تعديل محرر لدى الأستاذ الممضي أسفله بتاريخ 2012/03/03 تحت رقم 2012/341 مسجل بتاريخ 2012/03/05 يوصل رقم 01202045 تمت بشأنه كل الإجراءات القانونية تم بموجبه إحالة حصص

وقد تم الإعلان عنها بصفة قانونية وقيدها بالسجل التجاري المحلي لولاية بسكرة

رابعا: المعدل قانونها الأساسي بموجب عقد ثلثاه الأستاذ الممضي أسفله بتاريخ 2013/04/09 تحت رقم 2013/751 مسجل بمقتضية التسجيل والطابع ببسكرة بتاريخ 2013/04/15 يوصل رقم: 01303464 تمت بشأنه كل الإجراءات القانونية، تم بموجبه تعديل المادة الرابعة المتعلقة بالمقر وذلك بتغيير مقر الشركة من: شارع

الإخوة سعدية سيدي عقية إلى المقر الجديد الآتي: بالقطعة رقم 37 بالمنطقة الصناعية بسكرة

خامسا: المعدل قانونها الأساسي بموجب: إحالة حصص محرر لدى الأستاذ الممضي أسفله بتاريخ 2016/12/21 تحت رقم 2016/2162 مسجل بتاريخ 2016/12/28 يوصل رقم: 1601894 تمت بشأنه كل الإجراءات القانونية، تم بموجبه إحالة حصص

وقد تم الإعلان عنها بصفة قانونية وقيدها بالسجل التجاري المحلي لولاية بسكرة، بتاريخ: 2017/01/11 تحت رقم: 06 ب 0242700 - 07/00

بعد عرض ما سجل أعلاه، شرع في موضوع هذا العقد فكان على النحو التالي:

أولا/ رفع رأس المال/

بموجب هذا العقد صرح الحاضرون وبصفتهم المذكورة أعلاه أنهم وطبقا لأحكام القانون التجاري الجزائري وكذا القنون الأساسي للشركة ذات المسؤولية المحدودة مطحنة صناعية صابا دور SARL MOULIN INDUSTRIEL SABA D'OR قرروا رفع رأسمال الشركة بمبلغ: تسعة عشرة مليون وثمانمائة وثمانون ألف دينار جزائري (19.880.000,00) وذلك بإحداث تسعة عشرة ألف وثمانمائة وثمانون (19880) حصة اجتماعية جديدة وتوزع على الشركاء المذكورين كما يلي:

01- السيد: حوجو محمد رضا بن محمد أربعة آلاف وتسعمائة وستة وأربعون ألف دينار جزائري (4946) حصة (4.946.000,00 دج) أي ما يعادل أربعة آلاف وتسعمائة وستة وأربعون (4946) حصة

02- السيد: حوجو ياسين بن محمد أربعة مليون وتسعمائة وستة وأربعون ألف دينار جزائري (4946) حصة (4.946.000,00 دج) أي ما يعادل أربعة آلاف وتسعمائة وستة وأربعون (4946) حصة

03- السيد: عرجون توفيق بن محمد أربعة مليون وتسعمائة وأربعة وتسعون ألف دينار جزائري (4994) حصة (4.994000,00 دج) أي ما يعادل أربعة آلاف وتسعمائة وأربعة وتسعون (4994) حصة

04- السيد: عرجون سفيان بن محمد أربعة مليون وتسعمائة وأربعة وتسعون ألف دينار جزائري (4994) حصة (4.994000,00 دج) أي ما يعادل أربعة آلاف وتسعمائة وأربعة وتسعون (4994) حصة

المجموع: تسعة عشرة مليون وثمانمائة وثمانون ألف دينار جزائري (19.880.000,00) أي ما يعادل تسعة عشرة ألف وثمانمائة وثمانون (19880) حصة اجتماعية جديدة

هذا وقد صرح الحاضرون المذكورون أعلاه أن هذه الزيادة تمت وتحققت بتقديمات نقدية ونتيجة لما تقدم فإن رأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطحنة صناعية صابا دور SARI MOULIN INDUSTRIEL SABA D'OR المقدر بمبلغ: مائة وعشرون ألف دينار جزائري (20.000,00 دج)

يتم رفعه بمبلغ قدره تسعة عشرة مليون وثمانمائة وثمانون ألف دينار جزائري (19.880.000,00 دج) ليصبح رأسمال الشركة الجديد مقدر بعشرين مليون دينار جزائري (20.000.000,00 دج) يقسم إلى عشرين ألف (20000) حصة اجتماعية بقيمة اسمية قدرها ألف دينار جزائري (1000 دج) لكل واحدة

وقد تم إيداع نصف (2/1) المبلغ المقدر بتسعة مليون وتسعمائة وأربعون ألف دينار جزائري (9.940.000,00 دج) بحساب الزبائن بالخزينة العمومية وقد تعهد الشركاء بإيداع النصف الآخر بحساب الشركة

ثانيا/ تعديل القانون الأساسي

نتيجة لرفع رأسمال الشركة المقرر والمبين أعلاه يتم تعديل المادتين السادسة والسابعة المتعلقةين: برأس المال، التقديمات والحصص من القانون الأساسي للشركة لتصبح صياغتهما من الآن على النحو التالي:

المادة السادسة (معدلة): رأسمال الشركة:

حدد رأس مال الشركة بمبلغ قدره عشرون مليون دينار جزائري (20.000.000,00 دج) يقسم إلى عشرين ألف (20000) حصة اجتماعية مرقمة من واحد (1) إلى عشرين ألف (20000) بقيمة اسمية قدرها ألف دينار جزائري (1000 دج) لكل واحدة سددت قيمتها كاملة ووزعت على الشركاء بنسب مساهمة كل منهم في رأس

المال

الصفحة الثانية.../...

A