



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة روائح الورود - الوادي -

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

الأستاذ المشرف:

حبه نجوى

إعداد الطالب:

زكور محمد حمزة

الموسم الجامعي: 2014-2015

...../Master-GE/GO -GSO /2014	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

## المخلص:

حواجز الدخول من الأبعاد الهامة المحددة لهيكل الصناعة، التي تؤثر على المنافسة بمختلف قواها مما يحتم على المؤسسات المتنافسة في الصناعة معرفة مصادر وأنواع الحواجز الموجودة لحماية نفسها من المنافسين المحتملين، كما أنه لا بد لها من التعرف على الخيارات الإستراتيجية وتصنيفاتها وتحديد الخيار الإستراتيجي الذي يُمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين وضعيتها. هنا نجد بأنه لحواجز الدخول تأثير على اختيار إستراتيجيات المؤسسات القائمة.

مؤسسة روائح الورود بالوادي تعتبر الرائدة في صناعة الروائح والعمور في الجزائر و في شمال إفريقيا، مما جعل هذه المؤسسة تتمكن من الاستفادة من حواجز الدخول الناتجة عن تأثيرها بحواجز الدخول الموجودة في صناعة العطور في الجزائر من جهة وبمحاولتها صنع حواجز من جهة أخرى وذلك من خلال خياراتها الإستراتيجية.

## الكلمات المفتاحية:

حواجز الدخول، الخيارات الإستراتيجية، المنافسة في الصناعة، المنافسون المحتملون.

## Summary:

Barriers to entry are important specific structure of the industry-dimensional, which affect competition in different strengths, which makes it imperative for competing institutions in the industry know the sources and types of barriers to protect itself from potential competitors, as it should have to identify the strategic options and their ratings and determine the strategic option which can achieve objectives and improve its status. Here we find that the entry barriers impact on the choice of strategies of existing institutions.

Roses odors Foundation valley is considered a leader in fragrances and perfumes in Algeria industry and in North Africa, making this institution able to benefit from barriers to entry resulting from affected barriers entry in the perfume industry in Algeria on the one hand and trying to make barriers on the other hand, through its options strategy.

## Key words:

Entry barriers, strategic choices, competition in the industry, potential competitors.

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمين رحمهما ربي

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله

إلى كل الزملاء والأصدقاء وفقهم الله

إلى كل طالب يجمع بين العلم والأخلاق

إليهم أهدى عملي المتواضع

# شكر وامتنان

الحمد لله والشكر له أولاً وأخيراً على ما أنعم وأعطى .

ثم أتقدم بالشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة لإنجاز هذا البحث،  
بدءاً بالأستاذة المشرفة: حبه نجوى لما قدمته لي من نصائح وتوجيهات  
قيمة.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ عمار زربيط، وإلى كافة أساتذة  
المعهد وأخص بالذكر: فرحاني الزهرة، رحال سلافه اللتان لم تبخلا عليا  
بنصائحهم وتوجيهاتهم.

كما أتقدم بالشكر الطيب خيال المكلف بالدراسات بمؤسسة روائح الورود

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وعرقان
	الملخص
V-II	فهرس المحتويات.....
IIV	فهرس الجداول.....
IX	فهرس الأشكال.....
(أ-ح)	مقدمة عامة .....
(31-1)	<b>الفصل الأول: مفاهيم حول حواجز الدخول .....</b>
02	تمهيد .....
03	<b>المبحث الأول: المنافسة وقوى المنافسة في الصناعة .....</b>
03	المطلب الأول: المنافسة .....
05	المطلب الثاني: الدخول للصناعة و هيكل الصناعة .....
07	المطلب الثالث: قوى المنافسة في الصناعة.....
09	<b>المبحث الثاني: ماهية حواجز الدخول .....</b>
09	المطلب الأول: تعريف حواجز الدخول .....
13	المطلب الثاني: أهمية حواجز الدخول .....
15	المطلب الثالث: أنواع الدخول لصناعة .....
16	<b>المبحث الثالث: مصادر حواجز الدخول .....</b>
17	المطلب الأول: حواجز الدخول الطبيعية والثقافية.....
17	الفرع الأول: حواجز الدخول الطبيعية.....
21	الفرع الثاني: حواجز الدخول الثقافية.....
22	المطلب الثاني: حواجز الدخول الحكومية والجغرافية .....

22	الفرع الأول: حواجز الدخول الحكومية .....
24	الفرع الثاني: الحواجز الجغرافية .....
26	المطلب الثالث: حواجز الدخول الإستراتيجية .....
29	المطلب الرابع: مصادر أخرى لحواجز الدخول .....
31	خلاصة الفصل .....
69-32	<b>الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية</b> .....
33	تمهيد .....
34	المبحث الأول: ماهية الخيارات الإستراتيجية .....
34	المطلب الأول: مفاهيم الخيارات الإستراتيجية .....
34	الفرع الأول: مفاهيم الإستراتيجية .....
35	الفرع الثاني: مفهوم الخيار الإستراتيجي .....
36	الفرع الثالث: مفهوم الاختيار الإستراتيجي .....
38	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي .....
41	المطلب الثالث: الأختيار الإستراتيجي مراحله وصعوباته .....
41	الفرع الأول : مراحل عملية الخيار الإستراتيجي .....
42	الفرع الثاني: صعوبات ومحددات الخيارات الإستراتيجية .....
43	<b>المبحث الثاني: تصنيفات الخيارات الإستراتيجية</b> .....
44	المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة لبورتر (PORTER) .....
44	الفرع الأول: إستراتيجية الريادة في التكلفة .....
46	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز .....
47	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز .....
48	المطلب الثاني: الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة .....
48	الفرع الأول: إستراتيجية الاستقرار (الثبات) .....
49	الفرع الثاني: إستراتيجية النمو .....
54	الفرع الثالث: إستراتيجية الانكماش (التراجع) .....

55	الفرع الرابع: الإستراتيجيات المركبة .....
56	المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال وعلى مستوى الوظيفي .....
56	الفرع الأول: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال .....
57	الفرع الثاني: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي .....
58	المبحث الثالث: تقييم و تنفيذ الخيار الإستراتيجي .....
58	المطلب الأول: تقييم الخيارات الإستراتيجية .....
58	الفرع الأول: عناصر تقييم الخيارات الإستراتيجية .....
59	الفرع الثاني: نموذج سلسلة القيمة.....
60	المطلب الثاني: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية .....
60	الفرع الأول: تأثير حواجز الدخول على الإستراتيجية العامة.....
62	الفرع الثاني: تأثير حواجز الدخول على الإستراتيجيات الكبرى للمؤسسة.....
63	الفرع الثالث: تأثير حواجز الدخول على الإستراتيجيات وحدات الأعمال و الوظيفية.....
64	المطلب الثالث: تطبيق ورقابة الخيار الإستراتيجي .....
64	الفرع الأول: تطبيق الخيار الإستراتيجي .....
66	الفرع الثاني: الرقابة الخيار الإستراتيجي .....
69	خلاصة الفصل .....
104-71	<b>الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية .....</b>
71	تمهيد .....
72	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة روائح الورود.....
72	المطلب الأول: مؤسسة روائح الورود تعريفها ونشأتها وتطورها .....
75	المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة.....
78	المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة روائح الورود.....
78	المطلب الأول: التشخيص الداخلي لمؤسسة روائح الورود.....
78	الفرع الأول: أهداف المؤسسة .....

79	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة لروائح الورود.....
80	الفرع الثالث: موارد و مهارات مؤسسة روائح الورود.....
83	الفرع الرابع: سلسلة القيمة لمؤسسة روائح الورود.....
86	الفرع الخامس: نقاط القوة والضعف.....
87	المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة روائح الورود.....
87	الفرع الأول: متغيرات الإستراتيجية (PESTEL).....
88	الفرع الثاني: تحليل القوى الخمسة لمؤسسة روائح الورود.....
91	<b>المبحث الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود.....</b>
91	المطلب الأول: إستراتيجية مؤسسة روائح الورود.....
91	الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للمؤسسة.....
91	الفرع الثاني: الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل.....
93	المطلب الثاني: مصادر وأنواع حواجز الدخول لصناعة العطور .....
93	الفرع الأول: أنواع حواجز الدخول للصناعة العطور.....
96	الفرع الثاني: الحواجز الجغرافية والحواجز القانونية.....
98	الفرع الثالث: حواجز الدخول الإستراتيجية .....
99	الفرع الرابع: مصادر أخرى لحواجز الدخول في صناعة العطور .....
101	المطلب الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود.....
102	الفرع الأول: تأثير حواجز الدخول علي الخيارات الإستراتيجية العامة لمؤسسة روائح الورود .....
102	الفرع الثاني: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية على مستوى ككل للمؤسسة روائح الورود .....
104	خلاصة الفصول.....
108-106	خاتمة.....
110-115	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	أشكال هيكل المنافسة	01
12	توضيح لتعريف الباحثين لحواجز الدخول	02
36	تعريفات الباحثين السابقة	03
37	بعض الفروقات بين الخيار الإستراتيجي والاختيار الإستراتيجي	04
45	مزايا وعيوب الريادة في التكلفة	05
46	مزايا وعيوب التمييز	06
47	مزايا وعيوب التركيز	07
64	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها	08
76	تشكيلة منتجات المؤسسة	09
77	تطور رقم أعمال المؤسسة على مدى سنوات 2011-2014	10

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	القوى المنافسة الخمس لـ Porter	01
16	مصادر حواجز الدخول	02
27	الطاقة الإنتاجية الفائضة كحاجز للدخول	03
43	تصنيف الخيارات الإستراتيجية	04
44	نموذج (Porter) للإستراتيجيات العامة	05
51	إستراتيجيات النمو الداخلي	06
55	تصنيف الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي	07
59	دورة حياة المنتج	08
60	نموذج سلسلة القيمة	09
61	تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية	10
65	متطلبات تطبيق الإستراتيجية	11
68	الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة	12
72	فروع مجموعة الورود	13
73	بطاقة لتعريف بالمؤسسة	14
79	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود	15
82	تصنيف عمال المؤسسة حسب مستويات التنظيمية	16
84	تحليل سلسلة القيمة لروائح الورود	17
88	تحليل القوى الخمسة لمؤسسة روائح الورود	18
94	الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج لمؤسسة روائح الورود	19
101	تأثير حواجز الدخول على خيارات الإستراتيجية لمؤسسة الورود	20

## مقدمة :

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تحقيق مكانة متميزة، حيث الأسواق مفتوحة والتأثيرات حادة بين المؤسسات فيما بينها من جهة، وبينها وبين محيط أعمالها من جهة أخرى، حيث تصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على الإستراتيجيات من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها ، كما أنها المنهج الصحيحة لديمومة المؤسسات، استقرارها ونموها.

المؤسسة ليست مهددة فقط من طرف المنافسين المتواجدين في نفس الصناعة، وإنما أيضا من طرف المنافسين المحتملين، وفي هذه الحالة فإن إمكانية ظهور استثمارات وافدة تعود إلى طبيعة الحواجز والتهديدات التي ستحملها المؤسسة الراغبة في الدخول، إلى انخفاض المنافسة وزيادة درجة الاحتكار وهذا يعود إلى العوائق الطبيعية والاصطناعية التي تحول دون دخول مؤسسات جديدة كما يمكن للمؤسسات المتواجدة في الصناعة أن تنتشئ أيضا وتلعب حواجز الدخول دورا كبيرا في تحديد هيكل الصناعة، إضافة إلى كونها من العناصر الأساسية لتفسير سلوك أو إستراتيجية المؤسسات.

بعد تحديد رؤية المؤسسة وبيان رسالتها ووضع الأهداف التي ستعمل المؤسسة على تحقيقها إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الخارجية والداخلية، بما يوضح للمؤسسة الفرص والمخاطر المحيطة بها، ويبين لها نواحي القوة أو الضعف التي تتسم بها، يصبح من الممكن أن تطرح بدائل الاستراتيجية التي يمكنها الاختيار من بينها كخيار إستراتيجي ملائم سوف ينقل إلى أرض الواقع، ولكي يتحدد الاتجاه نحو تحديد البدائل الإستراتيجية فمن الضروري التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي تغير في الإستراتيجية الحالية وذلك مع الأخذ بالنتائج المتوقعة لأهداف المؤسسة والتي تتخذ في ظل تغيرات البيئة المحيطة والموارد المتاحة للمؤسسة، ويتطلب وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجرائها، إلى جانب وجود عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في تحديد و تقييم الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

تسعى المؤسسة روائح الورود إلى تحقيق مكانة متميزة في أسواقها حيث تعرف صناعة مواد التجميل و العطور تنوع و زحم كبيرين ما يوفر فرص للمنافسين، ولذلك على المؤسسة اختيار إستراتيجية مناسبة لمنع المنافسين الحاليين والمحتملين من الدخول لاكتساب أكبر قدر ممكن من الزبائن.

## الإشكالية:

لمواجهة تهديدات المنافسين المحتملين لابد على المؤسسة اختيار إستراتيجية تهدف من خلالها الحد من تهديد دخول منافسين جدد عن طريق وضع حواجز دخول للسوق، و لمواجهة التغيرات التي تطرأ على مستوى القطاع.

وبناء على ما سبق يمكن أن نخلص إلى إشكالية رئيسية تتمثل في السؤال التالي:

**ما هو تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود ؟**

و للإجابة على هذا التساؤل نحاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية، و المتمثلة في:

- ما هو مفهوم حواجز الدخول ؟
- ما تأثير حواجز الدخول على المؤسسة ؟
- ما هي الخيارات الإستراتيجية المطروحة للمؤسسة ؟
- كيف يمكن لحواجز الدخول أن تؤثر في تحديد الخيار الاستراتيجي؟

## فرضيات الدراسة:

- تعتمد المؤسسة في وضع حواجز الدخول الإستراتيجية على إستراتيجية النمو
- تؤثر حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة.
- تؤثر حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية باختيار إستراتيجية معينة.
- تعتبر الخيارات الإستراتيجية أداة لضمان الحصة السوقية للمؤسسة.

## أهداف الدراسة:

- محاولة الإلمام بمختلف جوانب حواجز الدخول للمؤسسة.
- التعرف على مختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.
- توضيح مفاهيم حول الخيارات الإستراتيجية.
- إبراز مدى استفادة مؤسسة روائح الورود من حواجز الدخول من عدمه.
- معرفة تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية.
- إبراز كيفية تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لحواجز الدخول.
- عدم التطرق لتأثير حواجز الدخول على خيارات الإستراتيجية من قبل الباحثين.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات المتعلقة بحواجز الدخول:

الدراسة الأولى: بعنوان "أثر السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية على هياكل السوق-دراسة قطاع الاسمنت في الشرق الجزائري ERCE من 2000 إلى 2009" مذكرة ماجستير من إعداد الباحث فرحي السعيد ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2010/2011، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة والتي تؤثر على هياكل السوق وذلك من خلال التطرق إلى تحديد مفهوم هياكل السوق وعناصرها والتي من بينها نجد حواجز الدخول من خلال عرض لأهم تطوراتها ومفاهيمها بالإضافة إلى مختلف الاختلافات في تحديدها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه المؤسسة العمومية تتميز بحالة شبه احتكارية كما أن الدولة تتدخل في كل ما يتعلق بتحديد الأسعار، عمليات التطوير... بالرغم من توفر هذه المؤسسات على القدرات والخبرات اللازمة.

الدراسة الثانية: بعنوان " تأثير حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة دراسة حالة المصحة الطبية الجراحية رجاح-سطيف- مذكرة ماستر "من إعداد الطالبة حجاز آمال في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2011/2012، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة، ومنه كانت ضرورة التعرف على: حواجز الدخول، ومختلف مفاهيمها حسب التسلسل الزمني وحسب تصور كل باحث، أهميتها في الصناعة وأهم الخصائص التي تتميز بها بالإضافة إلى أنواعها. كما تم التعرف على مختلف جوانب التنافسية وكذا مؤشرات قياسها، ومن خلال الدراسة التي تمت على المصحة الطبية الجراحية رجاح بولاية سطيف بغية التعرف على طبيعة تأثير حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة فقد تم التطرق إلى مختلف الحواجز التي واجهت مصحة رجاح في بدايات نشاطها بالإضافة إلى أهم الحواجز التي اعتمدها خاصة بعد دخولها في ميدان جراحة القلب والأوعية والشرابين.

### الدراسات المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية:

الدراسة الأولى: بعنوان " العلاقة بين اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثرها على التنظيمي فعالية دراسة استكشاف عينة من الاقتراحات المديرين في بعض الدول الصناعية العراقية الشركات " أطروحة دكتوراه مقدمة من سعد علي ربحان المحمدي إلى سانت كليمنتس الجامعة الدولية 2011م \ 1432 هـ هدفت هذه الدراسة الى اختيار العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية الشركة الصناعية، إذ درست استراتيجيات التركيز، والكلفة الأدنى، والتمايز كخيارات إستراتيجية، وعلاقتها مع الهيكل التنظيمي من خلال

أبعاده (الرسمية، المركزية، التعقيد، التخصص )، وتأثير هذين المتغيرين في الفاعلية من خلال أبعادها الستة (الروح المعنوية، قوة عمل مؤهلة، التخطيط، النمو والتطور، الثبات والاستقرار، الكفاءة الإنتاجية).

الدراسة الثانية: بعنوان " البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف " مذكرة ماجستير من إعداد الباحثة غرزولي إيمان ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 2009\2010م ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ملامح الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كذلك بينت أهم الأبعاد التي صارت على أساسها تتنافس هذه المؤسسات، كما بينت مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها بالإضافة إلى الهدف من تصميمها والدور الذي تلعبه البدائل الإستراتيجية في خلق مزاياها التنافسية، ومعرفة العوامل التي ساعدت مؤسسة K-PLAST من تحقيق الريادية في مجال نشاطها.

### منهج الدراسة:

من خلال محاولة إبراز حواجز الدخول وتأثيرها على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، ومن أجل الوقوف على ظاهرة البحث وأبعادها في إطار معين وتحليلها، نعتمد في الجانب النظري للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و القائم على جمع البيانات و المعلومات عن حواجز الدخول والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، ترتيبها و تبويبها، تحليلها واستخلاص النتائج، أما الجانب التطبيقي فسنعتمد فيه على منهج دراسة حالة من خلال محاولة إبراز مختلف حواجز الدخول الممكنة لقطاع العطور والتركيز على تأثيرها على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود.

### حدود الدراسة

فيما يخص الإطار المكاني لدراسة الدراسة الحالة فقد تمت بمؤسسة روائح الورود بولاية الوادي أما بالنسبة للإطار الزمني فقد تمت الدراسة خلال الفترة 2015/04/01 إلى 2015/05/15.

### أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط الموضوع بتخصص الباحث .
- إيضاح خطورة حواجز الدخول للمنافسين المحتملين.
- إدراك أهمية الاختيار الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسة.
- توضيح للمؤسسة كيف تصنع حواجز الدخول لحماية نفسها من تهديدات الداخلين المحتملين.
- المساهمة في إثراء الجانب الميداني والأكاديمي.

## صعوبات الدراسة

كانت الصعوبات الدراسة بالنسبة للجانب النظري في نقص المراجع حول موضوع حواجز الدخول وخاصة باللغة العربية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فكانت الصعوبات متعلقة بالحصول على المعلومات والوثائق من المؤسسة وبعض الهيئات العمومية، بالإضافة تحديد كيفية تأثير حواجز الدخول الخيارات الإستراتيجية.

## هيكل الدراسة

بهدف الإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات من عدمها، قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول، كما اعتمدنا على الطريقة المنهجية في ترتيب هذه الفصول من أجل الربط بين عناصر البحث ومراعاة التسلسل والترتيب في الأفكار.

حيث سيتم تناول الجانب النظري من خلال فصلين:

**الفصل الأول:** يتعلق بحواجز الدخول مفهومها وأهميتها وصعوباتها ومصادرها و أنواعها.

**الفصل الثاني:** الخاص بالخيارات الإستراتيجية ماهيتها تصنيفاتها مراحلها والعوامل المؤثرة فيها وتقييمها وكيفية تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية وتطبيق ورقابة الخيارات الإستراتيجية.

**الفصل الثالث:** في الجانب التطبيقي فسيتم إسقاط الجوانب النظرية لحواجز الدخول و الخيارات الإستراتيجية و يتضمن دراسة حالة مؤسسة روائح الورود ودراسة تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود .

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المبحث الأول: المنافسة وقوى المنافسة في الصناعة

تعتبر المنافسة الحرة جوهر النظام الاقتصادي الرأسمالي والأداة الأساسية لترشيد الأنشطة، و أن التنافسية أصبحت ضرورة من أجل البقاء في محيط يتميز بالتسابق الحاد نحو اقتناء أحسن التكنولوجيا، أحسن الوسائل والتقنيات الإنتاجية وكذا أحسن المهارات والكفاء، وأنشاء حواجز دخول لمنع المؤسسات المحتملة من دخول و لتخفيض درجة التركيز في الصناعة حيث أن المنافسة هي حالة المزامنة بين مؤسستين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكانت في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف ربح والطرف الآخر خاسر<sup>1</sup>. وقامت عديد من التعريفات المنافسة حسب منظورها ورؤيتها وأنواعها وسيتم توضيح ذلك.

#### المطلب الأول: المنافسة

هي عبارة عن ذلك الصراع القائم بين عدة المؤسسات من أجل البقاء أو الحصول على مزايا معينة.

#### -تعريف المنافسة:

إن درجة المنافسة competition لأي سوق تعتمد في جزء منها على عدد عارضي البضاعة الراغبين في إشباع طلب السوق، من جهة، وعلى سهولة دخول المؤسسات المحتملة، وخروج المؤسسات القائمة على المدى الطويل، كل منهم له سيطرة قليلة، أو ليست له سيطرة على الإطلاق على أسعار السوق إلى حالة الاحتكار التام، عندما يسيطر عارض واحد على سوق، أو صناعة، ويتمتع بحرية وضع الأسعار، ما لم يكن مقيداً بقوانين حكومية.<sup>2</sup>

- نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يُفرض عليها، وهذه هي

قوى العرض والطلب (عرض السلع من جانب البائعين في مجموعهم، والطلب على السلع من جانب المشترين في مجموعهم)<sup>3</sup>

المنافسة هي عبارة عن مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الأخرى المنافسة التي لها نفس طبيعة

العمل وتحاول أن تكسب زبائن؛ وأيضاً يمكن أن يرمز لها إلى احتمالية وجود منتجات بديلة أو دخول شركات جديدة إلى السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرصد الوطني للتنافسية المصري، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011، ص. 05.

<sup>2</sup> - الموسوعة العربية، المجلد التاسع عشر، العلوم القانونية والاقتصادية، ص: 522. www.arab-ency.com، تاريخ التصفح: 2015/05/05

.10:00.

<sup>3</sup> - معلومات المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، www.ibisonline.net، تاريخ التصفح: 2015/05/04. 12:00.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### -أنواع المنافسة

هناك نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال المؤسسات الصناعية هي:

- **المنافسة غير المباشرة** : تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.
- **المنافسة المباشرة** : تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهيم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.<sup>2</sup>

### -التنافسية

- إن المؤسسة التنافسية هي القادرة على إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية بسعر أقل من المنافسين في السوق المحمية والعالمية .وتعني قدرة المؤسسة على توليد أرباح مستمرة وتعويضات للموظفين وعوائد مجزية للمالكين.

### - تعريف تقارير التنافسية العالمي WEF و IMD .

- هي القدرة الحالية والمستقبلية والفرص المتاحة لرواد الأعمال لإنتاج سلع عالمية بجودة معينة بشكل أكثر تميزا عن المنافسين في السوق المحلية والعالمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منتديات المعرفة، [www.marefa.org/index.php](http://www.marefa.org/index.php)، تاريخ التصفح: 2015/05/04. 14:30.

<sup>2</sup> - محمد حريزي بوشعور، ميمون خيرة، المنافسة وآلية حمايتها من الأعمال المنافية لها (دراسة قانونية)، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص. 03.

<sup>3</sup> - المرصد الوطني للتنافسية المصري، المرجع السابق، ص. 04.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المطلب الثاني: الدخول لصناعة و هيكل الصناعة

أولاً سنقوم بتعريف الصناعة ثم سنتطرق لهيكل الصناعة

#### أولاً: تعريف الصناعة:

و يقصد بالصناعة : وحدة نشاط داخل القطاع الصناعي لذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام ، أو نفس طريقة الصنع.<sup>1</sup>

يعرفها كل من (Hill Chools و Gareth R Jones) الصناعة على أنها "مجموعة من المؤسسات تنتج منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض، و هذه الخيارات عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع حاجة أساسية لنفس المستهلك".

#### ثانياً: تعريف هيكل الصناعة:

هيكل الصناعة يتشكل من مجموع الخصائص الاقتصادية و الفنية، و من بين هذه المكونات الأساسية ذات الصلة الوثيقة بقوى المنافسة الخمسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة، و التكاملات الممكنة بها، و حواجز الدخول و الخروج منها و إليها، و سهولة الحصول على وسائل الإنتاج و جودتها، و إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع، و غيرها من المكونات و تجدر الإشارة إلى أن هيكل الصناعة يمكن النظر إليه من عدة نواحي<sup>2</sup> :

- من حيث تركيب الصناعات: ينقسم إلى صناعات بسيطة، استهلاكية، رأسمالية، و كذا نسبة إسهام كل منها في الناتج الكلي، و العمالة الكلية في الصناعة.

- من حيث طبيعة و شكل السوق، و مدى وجود عوامل احتكارية، أو عوامل منافسة في السوق.

#### - أشكال هيكل الصناعة:

- المنافسة الكاملة: يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشتريين والبائعين للسلعة، و تنتج المنشآت سمعة متجانسة، و يوجد حرية للدخول إلى السوق والخروج منها، و تتوفر المعلومات بشكل كامل للجميع.

- المنافسة الاحتكارية: يوجد عدد كبير من المنتجين بحيث يقدمون منتجات متشابهة و يتنافسون من خلال طرق ترويجية.

<sup>1</sup> أحمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 1994، ص.03.

<sup>2</sup> - www.univbiskra.net، تاريخ التصفح، 2015/02/05. 09:00.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

-**احتكار القلة:** يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنشآت، وتكون السمعة متشابهة ولكنها ليست متجانسة، ويوجد حرية في الدخول إلى السوق والخروج منها، ومنافسة غير سعرية.

-**الاحتكار التام:** يعتبر سوق سمعة ما سوق احتكار تام في حال وجود منتج وحيد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة، ووجود حواجز تمنع دخول منتجين المحتملين إلى السوق.

### الشكل يوضح (:): أشكال هيكل المنافسة

هيكل الصناعة الخصائص	المنافسة التامة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار التام
عدد المؤسسات القائمة	عدد كبير جدا من المؤسسات القائمة	عدد كبير من المؤسسات	عدد قليل من المؤسسات.	منتج واحد يحتل الإنتاج أو البيع.
طبيعة المنتجات	متجانسة.	المنتج غير متجانسة (التمييز في المنتجات)	متجانسة أو غير متجانسة (التمييز في المنتج)	المنتج ليس لها بديل.
حواجز الدخول	سهولة الدخول والخروج من وإلى الصناعة.	مستوى حواجز الدخول إلى الصناعة منخفض.	صعوبة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة	استحالة دخول مؤسسات أخرى إلى الصناعة
التحكم في السعر	عدم القدرة على التحكم في السعر.	القدرة على التحكم في السعر.	التحكم في السعر.	التحكم في السعر

المصدر: عبد الغني بوزناق ، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية

دراسة حالة مؤسسة كوندور بيج بوعريريج، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، قسم

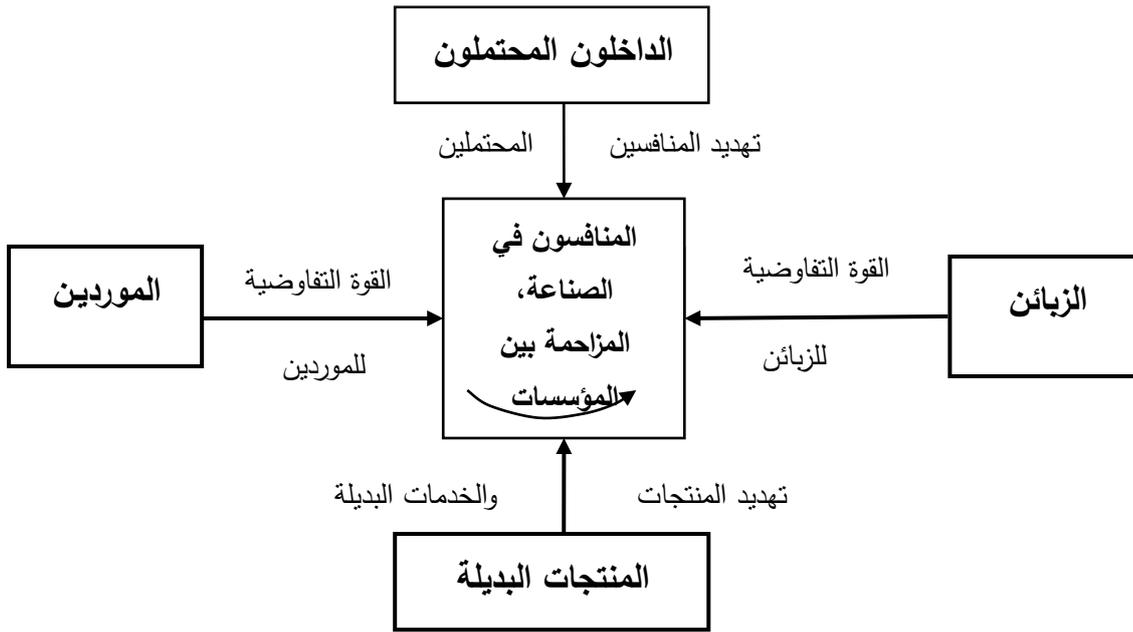
علوم اقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص. 48.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المطلب الثاني: قوى المنافسة في الصناعة

ذكر مايكل بورتر (Michael Porter) سنة 1980 هيكل الصناعة في كتابه الإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) حيث حدد هيكل الصناعة من خلاله بأنه يمثل مجموعة القوى الخمس للمنافسة ويمكن من قياس نقاط القوة والضعف والفرص وتهديدات المستقبلية للمؤسسة وسنذكرها في الشكل التالي:

الشكل (1): القوى المنافسة الخمس لـ Porter



Source: Michael E. Porter, **Competitive Strategy: techniques of analysing industries and competitors**, The Free Press Edition, USA, 1998, P.04.

- 1- شدة المنافسة في الصناعة: تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين.
- 2- القوة التفاوضية للزبائن: تتعاظم قوة الزبائن إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة الزبون، تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع الزبون تحقيق تكامل خلفي، ونقل قوى الزبون عندما تكون صناعته تنافسية، وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جداً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص. ص. 144، 145.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

**3- قوة المساومة للمجهزين (الموردين):** حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح الزبائن ، خاصة عندما يكون الزبائن عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي، مثل شراء مصانع الأحذية لمؤسسة دباغة الجلود.

**4- المواد البديلة والمتاحة:** إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو الزبون يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة.<sup>1</sup>

**5- تهديد دخول منافسين المحتملين :** تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام المؤسسات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة. يمكن أن تخفض المؤسسات المحتملة من ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاج جديدة، وتستطيع أن تتال من مراكز حصة المؤسسات القائمة في السوق. لكي تحبط الوافدين المحتملين تستطيع المؤسسات القائمة وضع حواجز الدخول.<sup>2</sup> التي سنتطرق لها بالتفصيل في المبحث القادم و الصعوبات التي تنشأها هذه الحواجز للمؤسسات المحتملة عند دخولها لصناعة.

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، نفس مرجع، ص. 145.

<sup>2</sup> - روبرت بتس وديفيد لي ترجمة: عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، مصر، 2008. ص.140.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المبحث الثاني: ماهية حواجز الدخول

مهما كان التعريف المعطى لحواجز الدخول، فإن هذا المفهوم قد تم توسيعه من خلال نموذج أكثر شمولاً، تم طرحه من طرف (la théorie de la mobilité des firmes) لـ Caves و Porter سنة 1977 هذا المفهوم الأخير يشير إلى أن حواجز الدخول التي تقف أمام دخول مؤسسات المحتملة إلى السوق تختلف باختلاف المؤسسات الموجودة في السوق.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف حواجز الدخول

قام باين في سنة 1956 بطرح حواجز الدخول في سلسلة من مقالاته، وكانت تلك نقطة تحول التي بلغت ذروتها في مجال الدعوة إلى مكافحة الاحتكار باسم الظروف التي تسمح للمؤسسات بكسب أرباح مرتفعة، و تعتبر أول دراسة شاملة لحواجز الدخول وقد قام بورتر في سنة 1977 بتطبيق حواجز الدخول على مجموعات مختلفة من المؤسسات القائمة ضمن الصناعة، و ليس فقط على الداخلين المحتملين، و سنقوم بدراسة تعريف حواجز الدخول للعدد من الباحثين على النحو التالي:

### أولاً: تعريف جو باين (Joe .S. Bain )

عرف باين حواجز الدخول بأنها "قدرة المؤسسات القائمة على وضع سعر لا تقدر أي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده أولاً دونه دون أن تحقق خسائر".<sup>2</sup> يتضح من تعريف باين أن السعر هو الحاجز لدخول و هو ذلك السعر الذي لا يمكن لأي مؤسسة محتملة أن تدخل السوق عنده وتحقق أرباحاً.<sup>3</sup> في تعريف باين لحواجز الدخول اعتبر أن المؤسسات القائمة يمكنها تحقيق أرباحا عند السعر المانع لدخول المؤسسات المحتملة، وذلك لأنها تمتلك قدرات بحكم خبرتها وتجربتها في هذا القطاع، وكما إنها قد تكون عوضت تكاليفها الثابتة على عكس المؤسسات المحتملة الدخول.

### ثانياً: تعريف ديمستز (Demsetz)

عرف ديمستز حواجز الدخول بأنها "هي الحواجز الحكومية التي يترتب عنها رفع التكلفة بالنسبة للمؤسسات المحتملة الدخول إلى السوق".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عادل عراقي، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2010. ص.07.

<sup>2</sup>- A.Hussain ALWatban, **Dictionnaire of Industry and Business Terms English-Arabic**, ed Obeikan Bookshop. P.32. www.books.google.dz. 05/04/2015, 10:00.

<sup>3</sup>- k. Huynh, D.Besancenot, **Industrielle Economie**, 2<sup>ème</sup> ed, ed Bréal, France, 2004, P. 113.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

يتضح من تعريف ديمستز أنه يعتبر الحكومة هي القوة الوحيدة التي يمكنها أن تضع حواجز لدخول السوق قد لا يكون صحيحا فهناك قوى أخرى غير الحكومة يمكنها أن تضع حواجز للدخول إلى السوق مثال ذلك المؤسسات كبيرة الحجم ذات القوى الاحتكارية.

ومن أبرز الأمثلة على قيام الحكومة بفرض رسوم جمركية على واردات بعض السلع من الخارج الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكلفة السلع المستوردة من وجهة نظر المواطنين مما يحد من دخول المؤسسات الأجنبية في السوق المحلية.<sup>2</sup>

حيث أن القيود الحكومية حسب ديمستز تمنع المؤسسات المحتمل من الدخول للصناعة لأنه تفرض عليها قيود أو تكلفة إضافية وبالتالي ارتفاع الأسعار على المستهلكين.

### ثالثا: تعريف ستيغلر ( Stigler )

يعرف ستيغلر: حواجز الدخول بأنها "التكلفة الإنتاجية التي تتحملها مؤسسة محتملة الدخول دون أن تكون المؤسسات القائمة بالصناعة متحملة لها".<sup>3</sup>

في تعريف ستيغلر لم يحدد أن الحكومة هي القوة الوحيدة التي لديها القدرة على وضع حواجز للدخول أمام أي مؤسسات المحتملة الدخول وإنما ترك الباب مفتوحا أمام أي قوة يكون لديها القدرة على رفع تكلفة المؤسسة المحتملة عن تكلفة المؤسسة القائمة بأي مقدار موجب.

ينتقد تعريف ستيجلر لأنه يعتبر أن أي ارتفاع في تكلفة المؤسسة المحتملة بالمقارنة مع المؤسسة القائمة يمثل مانعا للدخول حتى ولو كان من الممكن للمؤسسة المحتملة أن تحقق ربحاً ولاشك أن هذا يتنافى مع الواقع.<sup>4</sup>

نلاحظ من تعريف ستيغلر انه يعتبر حواجز الدخول هي الخاصة بالتكلفة مع افتراض أن ظروف الطلب واحد سواء على المؤسسات القائمة أو المحتملة.

### رابعا: تعريف سبيلبر ( Spulber )

<sup>1</sup>- D.kenneth George and other, **Indesteria organization competition, Growth and structural Change**, 4<sup>th</sup> ed, ed Routledge, UK, 1992, P.265.

<sup>2</sup>- عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995، ص.ص. 52. 53.

<sup>3</sup>- Harold Demsetz, **Barriers to entry**, Departments of Economics, UCLA, Discussion paper, 192, USA, January 1981,P.02.

<sup>4</sup>- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع السابق ، ص. 56 .

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

يعرف سبيلبر حواجز الدخول على أنها "ميزة تنافسية مؤقتة من حيث التكاليف، الإبداع، ميزات الصفقات أو المعاملات التي تحققها المؤسسات القائمة وتمنع دخول مؤسسات المحتملة".<sup>1</sup> فيما يخص تعريف سبيلبر هي قدرة المؤسسات القائمة على إنشاء ميزة تنافسية تعجز المؤسسات المحتمل الدخول على تطبيقها وهذا يخلق حاجزا لدخول.

### خامسا : تعريف فيرجسون (Ferguson)

وكذلك عرفها فيرجسون هي "كل العوامل التي تجعل دخول المؤسسة المحتملة إلى السوق لا يكون مربحا لها، وتسمح للمؤسسات القائمة في السوق بوضع أسعار أقل من التكلفة الحدية للمؤسسات المحتملة الدخول وكسب عوائد الاحتكار".<sup>2</sup>

أشار فيرجسون إلى أن تسعير فوق التكلفة الحدية في المدى البعيد ليست كافية للمؤسسات الحالية إلى استمرار كسب أرباح طبيعية أعلاه. المؤسسات القائمة فقط قادرة على كسب أرباح فوق معدلات تتجاوز متوسط التكلفة، قد لا يتجاوز متوسط أسعار تكلفة على الرغم من أنها تتجاوز التكلفة الحدية بسبب السعر أو المنافسة غير السعرية من بين المؤسسات القائمة.<sup>3</sup>

هي مختلف العوامل التي تجعل المؤسسات القائمة تخضع لسعر الذي عنده لا تستطيع المؤسسات المحتملة الدخول في القطاع وبالتالي تكون حاجز لدخول يمنع المؤسسات من الدخول لصناعة.

### سادسا: تعريف جيلبرت (Gilbert)

عرف جيلبرت حواجز الدخول على أنها هي "الربح الزائد الذي يمكن المؤسسة من أن تكسبه من وجودها في الصناعة".<sup>4</sup>

هي ربح إضافي الذي يمكن أن تكسبه المؤسسات القائمة مع استبعاد دخول المؤسسات المحتملة الدخول.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - Jhon Lipczynski and other, **Indesteria organization. competition ,strategy, policy**, 2<sup>nd</sup> ed, ed Prentice hall, England, 2005, P. 278.

<sup>2</sup> - R. Preston McAfee and other, **Economic and Antitrust Barriers to Entry**, USA, 01 December, 2003, P.06. [www.webcache.googleusercontent.com](http://www.webcache.googleusercontent.com), 15/03/2015. 13:30.

<sup>2</sup> - R.Preston McAfee and other, **What is a Barrier to Entry**, 06 June, 2003, P. 06 .[www.citeseerx.ist.psu.edu /view.com.08/03/2015.15:30](http://www.citeseerx.ist.psu.edu/view.com.08/03/2015.15:30)

<sup>4</sup> - ibid. P.08.

<sup>5</sup> - ibid. P. 09

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

تعتبر حواجز الدخول عند جيلبرت بأنها هي القيمة الفاضلة التي تكسبها المؤسسات القائمة بعكس المؤسسات محتملة الدخول.

### سابعاً: تعريف الشامل لحواجز الدخول

حواجز الدخول هي كل العوامل التي تؤدي إلى منع دخول المؤسسات المحتملة للقيام بنشاط اقتصادي في صناعة معينة، سواء كانت هذه الحواجز في تكلفة إنتاجية أو ميزة تنافسية، أو ناتجة عن سياسات الحكومة اتجاه هذه الصناعة.

### ثامناً: توضيح لتعريفات حواجز الدخول

سندرس تركيز كل باحث في تعريفه لحواجز الدخول.

### الشكل رقم ( ): توضيح لتعريف الباحثين لحواجز الدخول

الباحث	يركز التعريف على
- جو باين ( Joe .S. Bain )	-المؤسسة القائمة وقدرتها على وضع سعر لا تقدر المؤسسات المحتملة الدخول عنده.
-ديمستز ( Demsetz )	-يركز على الحواجز الحكومية التي يترتب عنها رفع تكلفة مؤسسات محتملة.
-ستيغلر (Stigler)	-التكلفة الإنتاجية التي تتحملها المؤسسة المحتملة دون المؤسسات القائمة.
-سبلبر ( Spulber )	-ميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسات القائمة من حيث التكاليف، الإبداع.
-فيرجسون (Ferguson)	- العوامل التي تسمح للمؤسسات القائمة بوضع أسعار أقل من التكلفة الحدية للمؤسسات المحتملة.
-جيلبرت (Gilbert)	-القيمة الفاضلة التي تكسبها المؤسسات القائمة دون المؤسسات المحتملة.

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على التعريفات السابقة

يوجد من الباحثين من يعتبر حواجز الدخول هي التكلفة الإضافية التي تتحملها المؤسسات المحتملة الدخول و آخرون يعرفون حواجز الدخول من ناحية المؤسسات القائمة التي تمتلك مزايا تكنها من اكتساب أرباح عند مستوى أقل من التكلفة الحدية للمؤسسات المحتملة

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المطلب الثاني: أهمية حواجز الدخول

وتلعب حواجز الدخول إلى الصناعة دورا هاما في تشكيل هيكل الصناعة وبالأخص درجة التركيز فيها وذلك من خلال تأثيرها على عدد المؤسسات أو الحجم النسبي لهذه المؤسسات أو الكيفية التي تدخل بها المؤسسات إلى النشاط الإنتاجي (مشروع مستقل أو عن طريق الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو عن طريق الاندماج مع مؤسسات أخرى) بالإضافة إلى حواجز الدخول وحواجز الحركة، هناك حواجز الخروج التي يجب أن تلعب دورا أيضا إلى جانب الحواجز المذكورة سابقا في اتخاذ قرار الدخول إلى السوق من طرف المؤسسات الراغبة في الدخول، رغم أن حواجز الخروج تمثل جميع العوامل التي تحد أو تمنع خروج المؤسسة من السوق إلا أنها مكلفة للمؤسسة في حالة ما إذا رغبت في الخروج من السوق، وذلك بسبب تكاليف الإغراق، بحيث أن بعض المؤسسات قد أعرضت عن الدخول إلى السوق لكي لا تتكبد خسائر الإفلاس. حيث سنتطرق لأهمية حواجز الدخول بالنسبة للمؤسسات القائمة.<sup>1</sup>

-يمكن أن يحدث تأثير وقائي من الحواجز الدخول المنخفضة حتى لو لم يحدث الدخول التهديد الخطير للدخول في كثير من الأحيان ما يكفي لإجبار المؤسسة المهيمنة على التصرف كما لو كانت المزيد من المنافسة الحالية في هذه الصناعة.<sup>2</sup>

هنا تعني أن المؤسسة القائمة دون حواجز الدخول تجعلها تتحسر في نطاق ضيق يمنعها التصرف بحرية خوفا من المنافسين المحتملين.

-تساهم حواجز الخروج العالية، في انخفاض ربحية المؤسسات في الصناعة كما حدث تماما في صناعة الصلب المتكاملة في أوروبا. فقد انخفضت ربحية هؤلاء في السنوات الأخيرة، مع ذلك بقيت في الصناعة كونها تخضع لإشراف الحكومة، و المسؤولين الحكوميين يترددون حول تصفية المؤسسات، لأن ذلك يؤدي إلى انتقال مبالغ تسديدات ضخمة، لتدعيم العمالة العاطلة.<sup>3</sup>

حيث أن حواجز الخروج تساهم في انخفاض في ربحية المؤسسة مما يؤدي إلى قلة دخول المنافسين المحتملين للصناعة.

<sup>1</sup> - عادل عرقابي ، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، المرجع السابق، ص. 08.

<sup>2</sup> - Jhon Lipzynski and other, Op.Cit, P.320.

<sup>3</sup> - روبرت أبتس، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، المرجع السابق ، ص.159.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

-إن حواجز الدخول تنشئ صعوبات للمؤسسات المحتملة الدخول في الصناعة، يؤدي إلى تقليل المؤسسات الموجودة في الصناعة وكما يؤدي إلى زيادة درجة التركيز في الصناعة وتعتبر مهما لها إذ يمكنها من اكتساب أرباح مرتفعة.

-تؤثر حواجز الدخول من خلال قدرة المؤسسات المحتمل دخولها من خفض ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاج جديدة وتستطيع أن تتال من مراكز حصة المؤسسات القائمة، في السوق.<sup>1</sup>  
وبالتالي هنا تمثل حواجز الدخول أهمية بالنسبة للمؤسسات القائمة حيث كلما كانت هناك حواجز لدخول كلما زاد حصة السوقية للمؤسسات القائمة في السوق.

من ما سبق و حسب اعتقادنا تبرز أهمية حواجز الدخول للحكومة، في حماية السيادة العامة لدولة أو الحفاظ على حالة الاقتصاد على الوضع الحالي، أو حماية المنتجين المحليين من غزو المنتجات الأجنبية بالإضافة إلى حماية فئة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة...الخ.

وبتالي تمثل أهمية حواجز الدخول بالنسبة للمؤسسات القائمة سعيها للحفاظ إستراتيجيتها و على موقعها وحصتها السوقية رغم تضحيتها بجزء من أرباحها الحالية لتحقيق أرباح مستقبلية عالية.

<sup>1</sup> - روبرت بتس . ديفيد. لى ترجمة: عبد الحكم الخزامي ، المرجع السابق، ص140.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المطلب الثالث: أنواع الدخول لصناعة

بداية يتحقق الدخول إذا توفر شرطين أساسيين هما إقامة طاقة إنتاجية جديدة وأن يصبح للوحدة الإنتاجية الجديدة شخصية قانونية مستقلة.<sup>1</sup> وميز باين الصناعات انطلاقاً من صعوبة تجاوز الحواجز إلى أربع مجموعات:

- **صناعات الدخول السهل:** هي الوضعية التي لا تتحمل فيها المؤسسات القائمة في الصناعة أي تكلفة أو أنها تتحمل تكلفة قليلة أو تملك أفضلية عن المؤسسات المحتملة، فمن غير الممكن اعتماد أسعار أعلى من الحد الأدنى للتكلفة المتوسطة.

- **صناعات الحواجز غير فعالة:** حينما تكون للمؤسسات الموجودة في الصناعة أفضليات تنافسية عن المؤسسات المحتملة ويمكنها تحقيق أرباح غير عادية من خلال الأسعار الحالية، في هذه الحالة الحواجز تكون غير كافية في حال اعتماد إستراتيجية التخلي عن الأرباح في المدى القصير.

- **صناعات الحواجز الفعالة:** حينما تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة أفضليات عن المؤسسات محتملة الدخول والأرباح المتوقع تحقيقها من دخول منافسين محتملين أقل من الأرباح المحققة في حال تخفيض الأسعار.<sup>2</sup>

- **صناعات ممنوعة الدخول:** وهي الصناعات التي يكون السعر الذي يعظم الربح فيها في الأجل القصير منخفضاً بدرجة لا تغري أي مؤسسة محتملة بالدخول، لاحتمال تحقيقها خسائر بصفة مستمرة في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

حيث نخلص إلى أن الحواجز الدخول هي التي تحدد سهولة أو صعوبة الدخول لصناعة، مهما كانت الصناعة التي تريد المؤسسات المحتملة الدخول إليها بسيطة يجب معرفة أيضاً أن هناك زيادة دائمة في حواجز الدخول، بسبب التطورات المتزايدة.

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص 51.

<sup>2</sup> - D.Kenneth George and other, Op.Cit, P. 264.

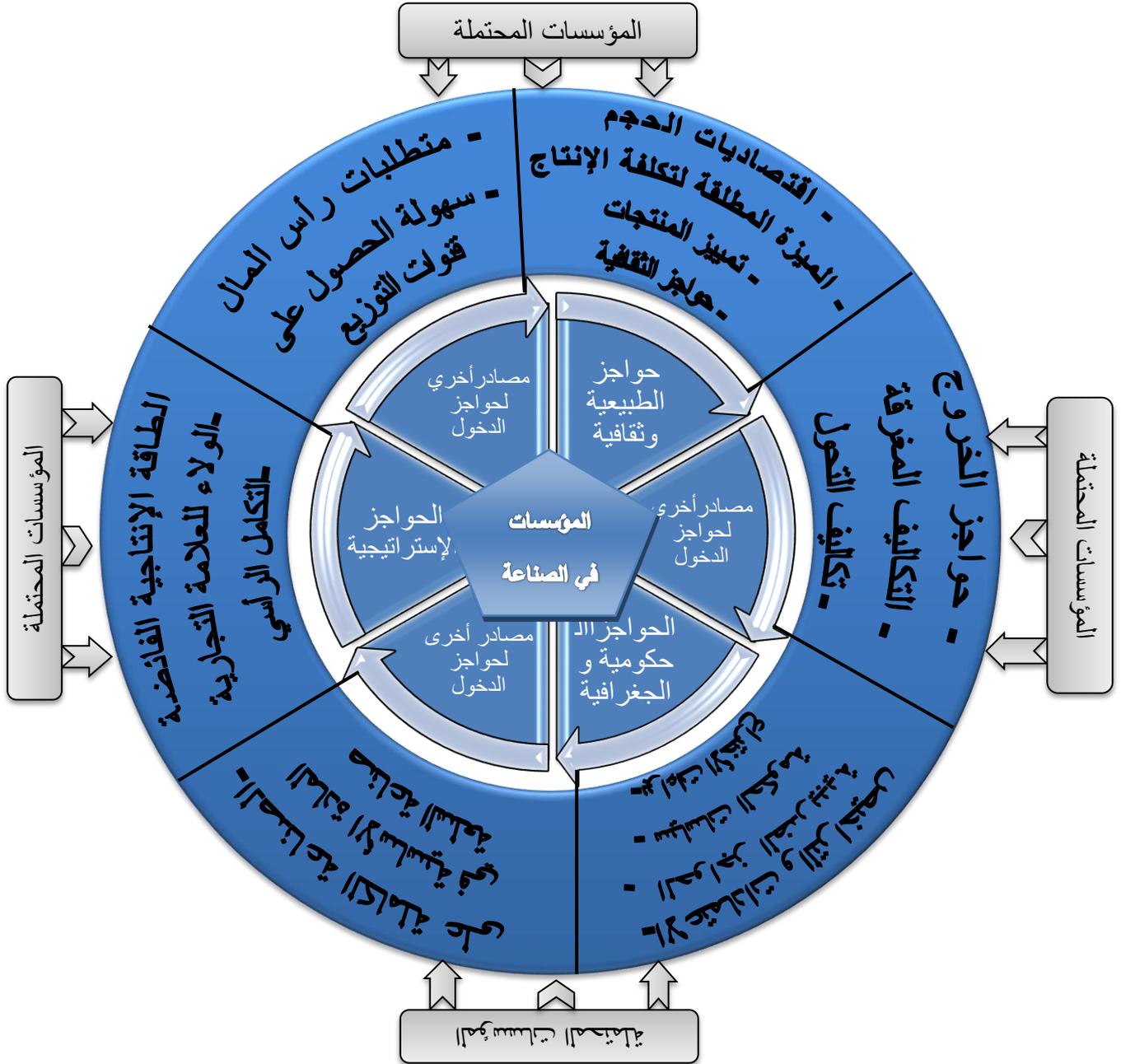
<sup>3</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص 57.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المبحث الثالث: مصادر حواجز الدخول

حدد Porter مصادر حواجز الدخول في ستة حواجز رئيسة لدخول وسندرس هذه المصادر لحواجز الدخول ومصادر أخرى وفقا لتصنيف حواجز الدخول، إذ لا يوجد تقسيم متفق عليها لتصنيف حواجز الدخول، ومع وجود العديد من العوامل والعراقيل التي قد تمنع دخول لصناعة وعلى ذلك سنقوم بتصنيف حواجز الدخول إلى ثلاث فئات كبيرة هي حواجز طبيعية و الجغرافية، والثانية تضم الحواجز القانونية و الثقافية، ثم إلى حواجز الإستراتيجية بالإضافة إلى مصادر أخرى لحواجز الدخول ونوضح مصادر حواجز الدخول في الشكل التالي:

الشكل رقم(1): مصادر حواجز الدخول



المصدر : من أعداد الباحث

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المطلب الأول: حواجز الدخول الطبيعية والثقافية

هي الحواجز التي تفرضها البيئة المحيطة بالصناعة، التي تريد المؤسسة الدخول إليها سوء من عوامل التي تفرضها الحواجز الطبيعية (أي أنها تحصل مستقلة دون تعمد من المؤسسات القائمة)، أو من العوامل مفروضة ثقافياً واجتماعياً.

### الفرع الأول: حواجز الدخول الطبيعية

يحصر باين حواجز الدخول الطبيعية في ثلاث أنواع أساسية ومن بين هذه الحواجز الطبيعية اقتصاديات الحجم، تمييز المنتجات، الميزة المطلقة للتكاليف.

أولاً: اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة.

تعتبر اقتصاديات الحجم من حواجز الدخول التي قدمها باين بسبب اقتصاديات الحجم الكبير بالنسبة لحجم السوق، وليس للمؤسسات القائمة ميزة تكاليفه في هذه الحالة على المؤسسات المحتملة، بمعنى أن تكون قادرة على إنتاج معين بتكلفة أقل للوحدة بل وينشأ حاجز الدخول بسبب عدم قدرة المؤسسات الداخلة من تحقيق المزايا الكاملة لإنتاج الحجم الكبير دون أن يكون لها إسهام معنوي في إنتاج الصناعة.<sup>1</sup>

ويمكن اقتصاديات الحجم أن تكون موجودة تقريباً في كل وظيفة، بما في ذلك التصنيع، والمشتريات والبحث والتطوير، والتسويق، واستخدام قوة المبيعات، والتوزيع وعلى سبيل المثال، اقتصاديات الحجم في الإنتاج، والبحوث، والتسويق و هي على الأرجح العقبات الرئيسية أمام دخول في صناعة الكمبيوتر المركزية، و Xerox و General Electric.<sup>2</sup>

### 1-تعريف اقتصاديات الحجم:

حيث يعرفها شيفالير (J-M Chevalier) على أنها "ذلك الانخفاض في التكاليف الناتج عن ارتفاع حجم الإنتاج أو حجم الوحدة الإنتاجية".<sup>3</sup> يعني انخفاض تكلفة الوحدة الواحد جراء ارتفاع حجم الإنتاج. كما إن ضخامة أو كبر حجم الإنتاج اللازم للاستفادة من اقتصاديات الحجم حيث أن بعض الصناعات خاصة الصناعات الثقيلة تتميز بكبر حجم إنتاجها للوصول إلى الحجم الأمثل، بحيث تنتج بأقل تكلفة متوسطة

<sup>1</sup>- روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، إقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994 ص. 132. 133.

<sup>2</sup>- Michael E. Porter, Op.Cit, P. 07.

<sup>3</sup>- إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص. ص. 186. 190.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

ممكنة وبأعلى كفاءة ممكنة وبالتالي يمثل هذا الحجم الكبير من الإنتاج نسبة كبيرة من حجم الطلب الكلي على السلعة أو حجم السوق الكلي لها،<sup>1</sup>

### 2-أنواع اقتصاديات الحجم:

ويوجد نوعين من اقتصاديات الحجم الداخلية و الخارجية وهما<sup>2</sup>:

أ-اقتصاديات الحجم الداخلية: تتمثل في تلك الامتيازات التي تظهر بفضل الارتفاع في الحجم على المستوى الإنتاجي والإداري، سواء داخل وحدة إنتاجية معينة أو على المستوى الكلي للمؤسسة.

فكلما زاد حجم إنتاج المؤسسة كلما زاد تحكُّمها في تكاليف الإنتاج وخاصة الثابتة منها.

ب-اقتصاديات الحجم الخارجية: ويُقصد بها تلك الامتيازات التي تتحصل عليها المؤسسة جراء سيطرتها على مكونات محيطها وذلك بفضل حجمها الكبير مقارنة بالمؤسسات المنافسة والذي يُؤهلها إلى اتخاذ وضعية قائد السوق أو المحتكر الذي يعطي للمؤسسة القدرة على إخضاع المتعاملين في السوق.

وكما أن اقتصاديات الحجم الخارجية تعني الانخفاض في تكلفة المواد والخدمات التي تستخدمها المؤسسة الإنتاجية والتي تتأتى من مصادر خارجية وتشمل المواد الخام والعمل والوقود والطاقة والخدمات والنقل فعندما يتم استخدام كميات كبيرة من الوقود والخامات فإن أي تغيير في أسعارها سوف يكون له أثر على تكاليف الإنتاج دون حصول أي تغيير في الاقتصاديات الداخلية للمؤسسة.<sup>3</sup>

-أثر الخبرة: إذا كان النشاط أو المنتج والاستثمار لديه خبرة طويلة فيجب أن يجني ثمار ذلك وهناك قاعدة تقول: أنه عندما تزداد الخبرة تقل تكاليف الإنتاج والتسويق بنسبة قد تصل أحيانا إلى 30%.<sup>4</sup>

وهنا يبرز دور اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة ذلك في الإنتاج بحجم كبير، مما ينشئ حاجزا للمؤسسات المحتملة الدخول، والغير قادرة على الإنتاج بنفس كميات المؤسسات القائمة وبسبب المنافسة تقدم المؤسسات القائمة أسعار أقل من الداخلين المحتملين.

### ثانيا: الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج

تشمل الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة للمؤسسات المحتملة الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في الصناعة، ويعني ذلك أن منحنى التكلفة المتوسطة للمؤسسات المحتملة سيكون أعلى من منحنى التكلفة

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص. 73.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، المرجع السابق، ص.186. 190.

<sup>3</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص. ص. 165. 166.

<sup>4</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص. ص. 122، 123.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

المتوسطة للمؤسسات القائمة في الصناعة عند أي مستوى من مستويات الإنتاج، وقد تنشأ هذه الميزة لأسباب مختلفة، فمثلا قد يكون للمؤسسات القائمة السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كأن تمتلك المؤسسات القائمة موارد أفضل، بما في ذلك من كفاءات إدارية بالنسبة لما تملكه المؤسسات الداخلة كذلك قد يتحتم على المؤسسات المحتملة دفع أسعار أعلى للموارد مقارنة بما تدفعه المؤسسات القائمة، فربما تحصل الأخيرة على تخفيضات من الموردين على الكميات الكبيرة التي تشتريها انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات المحتملة الدخول، فالمؤسسات المحتملة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظرا لعدم تمتعها بسمعة سابقة، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتيا أو أن تحصل على القروض بأسعار منخفضة نظرا لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق،<sup>1</sup> قد يكون للمؤسسات القائمة الملكية الحصرية لعوامل الإنتاج إذ أنهم يسيطرون على أفضل المواد الخام أو جندت الأكثر تأهيلا أو التجارب أفراد العمل أو إدارة جيدة ونتيجة لذلك يضطر الداخلين إلى الاعتماد على أكثر تكلفة، وأقل كفاءة أو أقل جودة.<sup>2</sup>

ونخلص إلى أن الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج هي أي زيادة في التكلفة السلعية للمؤسسة المحتملة عن تكلفة السلعية للمؤسسات القائمة.

وعلى سبيل المثال، شركة الخطوط الجوية البريطانية تمارس النفوذ على فتحات الهبوط في مطار هيثرو بلندن، مما اضطر المنافسين لاستخدام المطارات الأقل جاذبية. ومع ذلك، من خلال مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات المبتكرة كانت الداخلين منخفضة التكلفة قادرة على التغلب على هذا الحاجز الدخول.<sup>3</sup>

### ثالثا: تمييز المنتجات

هو إدراك الزبون لتمييز المنتج. حيث أن المنتجات تتميز وفقا لأراء وحاجات ورغبات الزبائن

#### 1-تعريف التمييز في المنتجات:

هو أن يدرك الزبائن أن هذه منتجات ذات أهمية حيث يصعب محاكاة هذا التمييز من طرف المنافسين ما قد يجعل الزبون يدفع سعر أعلى، لأنه ليست هناك خيار أفضل من وجهة نظره.

#### 2-أنواع تمييز المنتجات

يوجد نوعان من تمييز المنتجات هما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>-عادل عراقي، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، المرجع السابق، ص. 09.

<sup>2</sup>- Jhon Lipzynski and other, Op. Cit, P.326.

<sup>3</sup>- Ibidem.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

أ- **التمييز الأفقي:** ونقصد بالتمييز الأفقي، تمييز المنتجات التي تنتمي لنفس المجموعة، بحيث أنه لها نفس النوعية ونفس السعر، وتستهدف زبائن محددين، وهنا يكون اختيار المستهلك بين المواصفات المختلفة لهذه السلع وفقا لأذواقهم ومتطلباتهم الشخصية، والمثال الأكثر تفسيرا للتمييز الأفقي، هو المجموعة المتنوعة من محطات البث الإذاعي المقدم على موجة FM، والتميزة بنفس نوعية الإرسال والاستقبال، فالأذواق وحدها هنا تملك القدرة على اختيار محطة دون أخرى.

ب- **التمييز العمودي:** يحدث التمييز العمودي للمنتجات عندما تؤدي خصائص المنتجات بالمستهلكين إلى التعبير عن تفضيل مماثل لمختلف المنتجات، بمعنى أنه إذا تم عرض نوعين من هذه المنتجات بسعر واحد، فإن جميع المستهلكين سيختارون منتج واحد، وبالتالي فمعيار الجودة هو أفضل مثال حول التمييز العمودي، وذلك أن المستهلك سوف يختار المجوهرات المصنوعة من الذهب الخالص.

### 3- أسباب تمايز المنتجات

يمكن أن نورد أهم الأسباب التي تؤدي إلى تمايز المنتجات<sup>2</sup>:

-توطن المؤسسة في الموقع الجغرافي متميز إما لقربه من منافذ التوزيع مما يوفر تكاليف النقل على المستهلكين، أو لوجوده في مكان عامل يسهل الوصول إليه.

-الاختلاف في نوعية المنتج نفسه حيث يوجد منتجات فهناك سيارات بثلاث طبقات من الدهن الخارجية وأخرى بإثني عشرة طبقة.

-الاختلاف في تفضيلات المستهلكين تبعا لاختلاف الأذواق أو تأثير الإعلان عليها.

-الاختلاف في نوعية الخدمة المقدمة من قبل البائع.

حيث أن تمايز المنتجات يشكل حاجزا لدخول المؤسسات المحتملة حيث أنها لا تستطيع الدخول لصناعة لعدم قدرتها على تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين.

### 4- تمايز المنتجات كحاجز لدخول

يعتبر تمايز المنتجات من حواجز الدخول إلى الصناعة فيعتبر تميز صنف السلعة المنتجة والتنوع والتجديد في المنتجات من جانب المؤسسات الموجودة في الصناعة من العقبات التي تحد أو تقلل من دخول مؤسسات المحتملة للصناعة، لأنها لا تستطيع منافسة المؤسسات القائمة التي تنتج تلك الأصناف المتميزة من

<sup>4</sup>- Pierre André, Julie Michel, *Economie et stratégie industrielles*, ed Marchemay Economica, France

نقلا عن: عادل عرقابي، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002- 1997, P.7.

2008، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010، ص. 25.

<sup>2</sup>- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص. 66. 67.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

السلعة وتعتبر الدعاية والإعلان أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات لإقناع الزبائن بتميز السلعة المنتجة، سواء من حيث نوعيتها أو مظهرها أو طريقة استخدامها أو خدمات الصيانة المقدمة إلى المستهلك بعد شراءه للسلعة... الخ، وبالتالي يكون من الصعب على المؤسسات الجديدة دخول الصناعة، وهذا يعتبر أحد حواجز الدخول للصناعة، وأحد العوامل الأساسية المحددة لهيكل الصناعة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: حواجز الدخول الثقافية

تتضمن الحواجز الثقافية مجموعة المعايير والقواعد والقيم التي تساهم في تكوين الثقافة والمحيط الذي تعمل به المؤسسة، وكذا الممارسات الاعتيادية بالسوق أين تحدث في مستويات مختلفة فنجدها عند كل الأفراد والمؤسسات، وهي تفرض العلاقة بين المؤسسة والتاجر والمستهلك، الهيئات العمالية، الخدمات الاجتماعية الموردين، الجمعيات، المؤسسات المالية... الخ<sup>2</sup>

فمثلا المستهلك الغربي منفتح على المنتجات الأجنبية بشرط أن تكون ذات جودة ومتوافقة مع معايير الاستهلاك، فإن المستهلك الشرقي يتحفظ بشكل كبير وذلك بفعل تأثير العامل الثقافي والمعتقد الديني على نمط الاستهلاك خاصة المنتجات الغذائية والملابس.

وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة أمام خيارين، ولهما إجراء تغييرات على المنتجات المصدرة حسب خصوصية كل منطقة وهذا يؤدي بدوره إلى استثمارات إضافية تؤدي طبعا إلى ارتفاع التكاليف وما قد ينتج عنها من فقدان للميزة التنافسية والخيار الثاني هو إقامة وحدات إنتاجية على المستوى المحلي تصنع منتجات متوافقة مع الطابع الخاص للمستهلك.<sup>3</sup>

إن لثقافة المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة دور كبير في تشكيل حواجز الدخول لصناعة في سواء في جودة و نوعية المنتج أو ثقافة الزبائن أو ثقافة العامل في المؤسسة.

<sup>1</sup> - سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص. 76.

<sup>2</sup> - محمد لمين حساب، إستراتيجية المؤسسة ووضع حواجز الدخول في السوق دراسة حالة: وحدة الأميونت والإسمنت UAC بالبلدية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2005 ص ص 17. 18.

<sup>3</sup> - إلياس بن ساسي، المرجع السابق، ص. 292.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المطلب الثاني: حواجز الدخول الحكومية والجغرافية

حواجز الدخول الحكومية و الجغرافية تختلف من بلد إلى آخر، والتي تنشأها الدولة أو من الطبيعة الجغرافية للبلد التي تآثر علي تكلفة إذ أن لكل منطقة جغرافية حواجز تمنع مؤسسات الأجنبية من الدخول في الصناعة، كما قد تكون للحكومة تلك المنطقة حواجز أخرى تحول دون إنشاء المؤسسات في تلك المنطقة.

### الفرع الأول: حواجز الدخول الحكومية

وحاول ديمستر قصر فكرة حواجز الدخول على تلك القيود الحكومية، ولهذا المنهج جذوره في الاقتصاد التقليدي، وبالذات في أعمال آدم سميث وفقا لهذا التعريف تعد التعريف الجمركية مثلا واضحا لحواجز الدخول حيث تحد من قدرة المنتجين الأجانب على دخول السوق المحلية ولكن وكما جادل ديمستر فإن أي حواجز حكومية ترفع من تكلفة الإنتاج تعد حاجزا للدخول.<sup>1</sup> ومن أدوات الحواجز الحكومية نذكر ما يلي:

**1- التسجيل الاعتمادات والتراخيص:** بسبب الحاجة إلى الحصول على إذن رسمي للدخول في القطاع وعلي سبيل المثال، وسيارات الأجرة، ومؤسسات الطيران، ومعدات الدفاع تخضع لحواجز الدخول القانونية التي تواجه المؤسسات أو منتجات جديدة مرتفعة، الناشئة عن إطار القواعد واللوائح التي تتطلب المنتجات لتلبية عدد لا يحصى من المقاييس والاختبارات السلامة. في بعض الحالات، قد شاغلي الضغط من أجل تنظيم أكثر صرامة في محاولة لإبعاد المؤسسات التي لا تستوفي معايير الصناعة.

**2- حقوق الاحتكار:** يجوز منح حقوق الاحتكار عن طريق التشريع، قد تسمح الحكومة للمؤسسات معينة الحقوق الحصرية لإنتاج سلع وخدمات معينة لفترة محددة أو غير محددة، وتلزمها مثال الاحتكارات في صناعات مثل السكك الحديدية، والهواتف المحمولة والبريد التلفزيوني. وغالبا ما منحت امتياز الاحتكار في حالات الاحتكار الطبيعي، حيث يتم الحد من متوسط التكاليف عندما تحتل مؤسسة واحدة على كامل السوق أو في الحالات التي تتطلب المؤسسات ضمان حصة سوقية كبيرة نسبيا من أجل الاستثمار في مجال التكنولوجيا وتطوير المنتجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - روجر كلارك، المرجع السابق، ص 126 .

<sup>2</sup> - Jhon Lipzynski and other, Op.Cit, P.329 .

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

**3-براءات الاختراع:** براءات الاختراع هي أية اختراع سواء في صورة منتجات أو طرق للتصنيع في كافة ميادين التكنولوجيا، بشرط أن ينطوي الاختراع على خطوة إبداعية غير مسبقة، وأن يكون قابلاً للاستخدام في التطبيقات الصناعية وتعطي براءة الاختراع صاحبها الحقوق التالية<sup>1</sup>:

- حق منع أطراف أخرى من صنع أو استخدام أو بيع أو استيراد المنتج إلا بموافقة مسبقة من قبل صاحب الاختراع في حالة كون البراءة تتعلق بسلعة معينة.
- حق منع أطراف أخرى من استخدام أو بيع أو استيراد إذا كانت البراءة تتعلق بعملية صناعية إلا بإذن مسبق من صاحب البراءة.

ولقد مونت في الماضي براءة اختراع لجون لمدة 20 سنة لطريقة صنعه الزجاج الملون المطلوب لصنع لنوافذ كلية إيتون في إنجلترا والتي كانت تعرف عندهم باختكارات التجار والمصنعين.<sup>2</sup> وقد يتم استثناء بعض الاختراعات من الحصول على حق البراءة للاستغلال التجاري بغرض حماية النظام العام والأخلاق وحماية الحياة والصحة البشرية والحيوانية والنباتية أو لتجنب إلحاق الضرر الشديد بالبيئة ، كما يستثنى من حق البراءة طرق التشخيص والعلاج اللازمة لعلاج الإنسان أو الحيوان باعتبارها معلومات تتعلق بالنفع العام<sup>3</sup>

تعتبر براءات الاختراع نوعاً من حواجز الدخول القانونية بشكل مؤقت والتي تضعها الحكومة عادة، أين تعمل براءات الاختراع على ردع الدخول وتحديده وليس منعه تماماً فيمكن للمؤسسة الجديدة أن تدخل سوق محمية بشرط أن يكون منتجها مختلف عن المنتجات التي تحتمي ببراءات الاختراع.<sup>4</sup> تسجيل براءات الاختراع يحتوي على حق الملكية الاختراع بقوة القانون، و لفترة محددة والقصد من ذلك هو تشجيع المؤسسات على البحث والتطوير والابتكار.

<sup>3</sup>- عبد السلام مخلوفي، أثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS على نقل التكنولوجيا ، والقدرة التنافسية لمنتجات الدول النامية في الأسواق العالمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر 22/23، أبريل 2003، ص ص. 74. 75 .

<sup>2</sup>- R. Preston McAfee and other, Op.Cit, P. 02.

<sup>2</sup>- عبد السلام مخلوفي، المرجع السابق، ص ص. 74. 75 .

<sup>4</sup>- محمد لمين حساب، إستراتيجية المؤسسة ووضع حواجز الدخول في السوق دراسة حالة :وحدة الأميونت والإسمنت UAC بالبليدة، المرجع السابق، ص 19 .

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

**4-سياسات الحكومة:** وتتمثل بالفرص والتحديات التي تواجهها الحكومة للمؤسسات نتيجة إصدارها القوانين والأنظمة.<sup>1</sup>

ويمكن أن نلخص ما سبق أن الحواجز الحكومية هي التي تفرضها الدولة لأغراض محددة و تعبر عن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، و قد يكون هذا التدخل ضروريا، بغرض توزيع العادل لثروة بين أفراد المجتمع، أو الرفاهية الاقتصادية، أو لحماية فيئة معينة حيث تقوم الدولة بتقييد دخول مؤسسات في الصناعة.

### الفرع الثاني: الحواجز الجغرافية

هي الحواجز والعراقيل التي تواجهها المؤسسات الأجنبية عند الدخول في الصناعة في منطقة أجنبية و قد تكون هذه الحواجز في شكل التعريفات الجمركية، و الخاصة بالمعايير التقنية و هذا بهدف وضع المنتجين الأجانب في وضع غير مناسب لدخول السوق المحلية وتقسّم الحواجز الجغرافية إلى حواجز مادية وحواجز ضريبية و السياسات التفضيلية للمشتريات العامة وقد يكون الاختلاف في اللغة والثقافة حاجز للدخول للمستثمرين اوهي<sup>2</sup>:

**1-الحواجز المادية:** تتمثل في مراقبة الحدود و وضع رسوم جمركية تخلق تكاليف إدارية كتكاليف التخزين يؤدي إلى التأخر في إتمام المعاملات من أجل دخول الشركات الأجنبية.

**2-الحواجز التقنية:** وتشمل المتطلبات الخاصة للمعايير التقنية (الفنية) وتنظيمات العمل والصحة و السلامة وقوانين النقل. كشهادة صحية للبضاعة المستوردة للمنتج الإستهلاكي البشري أو الحيواني

**3-الحواجز الضريبية:** قد يكون هناك جوانب من النظام المالي في بلد أجنبي غير موات للمؤسسات وقد تفرض تكاليف الرقابة على الصرف على الشركات الأجنبية التي تحتاج إلى تحويل العملات من أجل التجارة

**4-السياسات التفضيلية للمشتريات العامة:** إن سياسات الشراء التي تمارس من طرف الحكومة الوطنية حيث تعطي معاملة تفضيلية للمؤسسات المحلية و وضع العوائق للمنافسين الأجانب.

**5-اللغة والثقافة:** إن اللغة أو غيرها من الاختلافات الثقافية بين الدول يمكن أن يعتبر حاجز جغرافي

<sup>1</sup> - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، 2014، عمان، ص. ص. 140.

نقلا عن: فرحاني الزهرة، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق دراسة حالة مؤسسة . Jhon Lipzynski and other, Op.Cit, P. 329 -<sup>2</sup> الإسمت عين التوتة، رسالة ماجستير غير منشورة ، اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013 ، ص. ص. 33. 34.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

وذلك نظراً لمنشأ السلعة سوء في بلد معين أو في منطقة أو إقليم محدد في نفس البلد عندما تكون نوعية السلعة وجودتها وسمعتها وسعرها أفضل من مما يقدمه المؤسسات المتواجدة في نفس المنطقة الجغرافية ولكن قد تمنع بعض الحواجز الجغرافية دون دخول هذه المؤسسات في الصناعة.

وقد تكون حواجز الدخول حتي في نفس البلد من منطقة إلى أخرى حيث أنه قد تكون تختلف بعض ثقافات، وكذا اللغة و الثقافة الزبائن وتفضيلاتهم ودياناتهم في البلد الواحد.

### المطلب الثالث: حواجز الدخول الإستراتيجية

وتوجد مجموعة من مصادر حواجز الدخول يمكن للمؤسسات القائمة استغلالها للحد من دخول مؤسسات المحتملة و التقليل من خطر المنافس المحتمل، ومن أهم حواجز الدخول الإستراتيجية يتم إنشاؤها قصد تعزيز بقاءها في السوق، وتكون عن طريق الطاقة الإنتاجية الفائضة أو التكامل الرأسي، أو الولاء للعلامة التجارية.

### أولاً: الطاقة الإنتاجية الفائضة

في بعض الحالات تقدم المؤسسة القائمة على إقامة طاقة إنتاجية أكبر من حجم السوق الحالي بحيث تحتفظ بطاقة فائضة كحاجز لدخول أي مؤسسة جديدة.<sup>1</sup>

كما يقصد بها الفرق بين حجم الإنتاج الفعلي في المؤسسة وحجم الإنتاج الذي تصل عنده التكلفة المتوسطة لأدنى مستوى لها، فإذا كانت المؤسسات الاحتكارية الموجودة في الصناعة تنتج بأقل من طاقتها الإنتاجية الكاملة، أي لديها طاقات إنتاجية فائضة، وغير مستغلة فإنها إذا لجأت إلى زيادة حجم الإنتاج وتخفيض سعر السلعة فإن هذا السعر المنخفض قد لا يمكن المؤسسات المحتملة من الدخول الصناعة تغطية التكلفة المتوسطة، عندها بمعنى أن هذا السعر المنخفض قد يكون أقل من التكلفة في المؤسسات الجديدة وهذا يعرضها للخسارة وبالتالي قد تتردد تلك المؤسسات في الدخول إلى الصناعة وهذا يعتبر من حواجز الدخول إلى الصناعة.<sup>2</sup> وعليه فإن تأثير وجود الطاقة الفائضة، على توقعات المؤسسات الداخلة تمثل الوسيلة الحاجزة للدخول بدلاً من زيادة ارتفاع الحواجز الموجودة.<sup>3</sup>

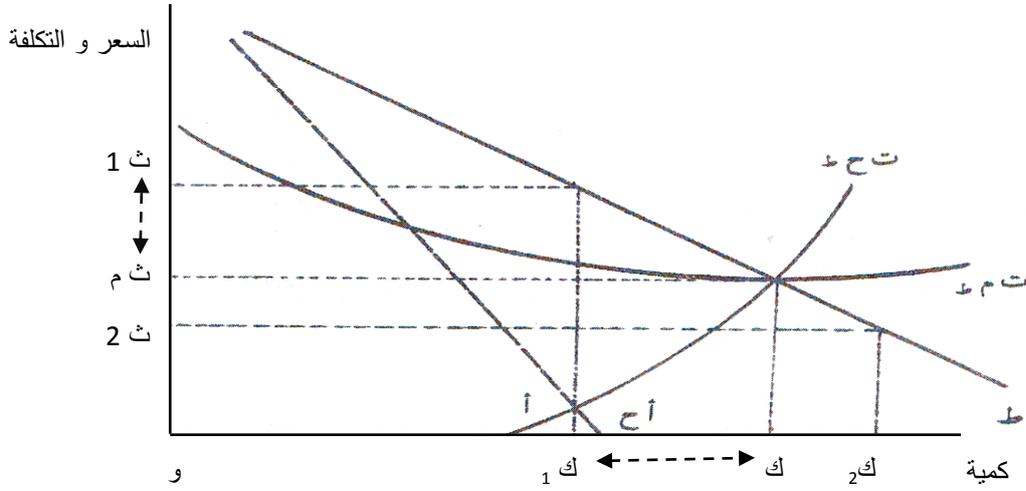
<sup>1</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص. 61 .

<sup>2</sup> - سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص. 75 .

<sup>3</sup> - روجر كلارك، المرجع السابق، ص. 153 .

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

الشكل رقم ( ) الطاقة الإنتاجية الفائضة كحاجز للدخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص. 61.

ط : طلب السوق

أ ح : الإيراد الحدي

ت ح ط: التكلفة الحدية في الأجل الطويل

ت م ط: متوسط التكلفة في الأجل الطويل

سنشرح هذا الشكل عن طريق ميثال لتوضيح كيف تكون الطاقة الإنتاجية الفائضة حاجز يمنع دخول

المنافسين المحتملين فإذا افترضنا أن هناك مؤسسة واحدة (س<sup>1</sup>) تسيطر على السوق و تعمل المؤسسة في الظروف العادية عند النقطة (أ) أي تنتج كمية (و-ك<sub>1</sub>) ومؤسسة أخرى (س<sup>2</sup>) ترغب في الدخول لصناعة عند السعر (ث<sub>1</sub>) فعندما تطبق المؤسسة (س<sup>1</sup>) طاقة إنتاجية فائضة يصبح إنتاج بكمية (و-ك) وبالتالي ينخفض السعر و التكلفة من (ث<sub>1</sub> - ث<sub>م</sub>) يصبح السعر (ث<sub>م</sub>) وهنا يصعب على المؤسسة (س<sup>2</sup>) الدخول في الصناعة وتشكل طاقة إنتاجية فائضة حاجزا لدخول ذلك لعدم قدرتها على الإنتاج بنفس تكلفة المؤسسة (س<sup>1</sup>).

ثانيا: التكامل الرأسي

1-تعريف التكامل الرأسي: يتمثل التكامل الرأسي في قيام مؤسسة ما بعمليات إنتاجية في مراحل

متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها.

2-أنواع التكامل الرأسي: يوجد نوعين من التكامل الرأسي، تكامل للخلف وتكامل للأمام.

أ-التكامل الرأسي الخلفي: هو يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة

للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

ب-التكامل الرأسي الأمامي: ويتمثل في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية مثال ذلك قيام مؤسسة صلب بإقامة مصانع للسفن، ومن ثم فإن التكامل الرأسي للأمام هو نوع من التحرك تجاه السوق.<sup>1</sup>

### 3-التكامل الرأسي كحاجز لدخول

التكامل الرأسي سواء كان أماميا أو خلفي يشكل حاجز ضد دخول المؤسسات المحتملة إلى الصناعة فعند التكامل الرأسي أماميا هذا يعني أن المؤسسة تستفيد من توسيع نطاق السوق من خلال زيادة الطلب على أنتاجها من قبل وحدة إنتاجية أخرى متكاملة معها .  
أما إذا كان التكامل الرأسي خلفيا فإن المؤسسة يمكن أن تحقق المزايا المطلقة لتكاليف الإنتاج من وحدة إنتاجية متكاملة معها بتكاليف أرخص.<sup>2</sup>

### ثالثا: الولاء للعلامة التجارية

إن تفضيل المشتريين لمنتجات المؤسسات التي تشغل السوق أو الصناعة حاليا يسمى بالولاء للعلامة التجارية. إن المؤسسة يمكن أن تخلق الولاء لعلامتها التجارية من خلال الإعلان المستمر عن العلامة التجارية وعن اسم المؤسسة والحماية الممنوحة لمنتجاتها، والإعلان أيضا عن تحقيق المؤسسة الابتكار الإنتاجي من خلال برامج البحث والتطوير التي قامت بها والتأكيد على النوعية العالية لمنتجاتها، فضلا عن الخدمات الجيدة التي تقدمها المؤسسة بعد البيع. إن العلامة ذات الشهرة تجعل حواجز على الداخلين المحتملين أن يأخذوا من المؤسسات في الصناعة حصتها السوقية. لذلك، أن ذلك يقلل من تهديد المنافسين المحتملين وذلك لأنهم ينظرون إلى مهمة تحطيم تفضيلات المستهلكين التي تم ترسيخها من قبل المؤسسات التي تشغل السوق حاليا مهمة مكلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص. 74. 73 .

<sup>2</sup> - أحمد سعيد بامخرمة، المرجع السابق، ص. 97. 100 .

<sup>3</sup> - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، المرجع نفسه، ص. 141 .

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

### المطلب الرابع: مصادر أخرى لحواجز الدخول

سننتظر لمصادر أخرى لم نذكرها لها في تصنيف حواجز الدخول وتظم تكاليف التحول التبادل متطلبات رأس المال، التكاليف المغرقة (التكاليف الغير قابلة للاسترجاع) ، الصناعة الكاملة على المادة الأساسية في صناعة السلعة، تكاليف التحول الدخول إلى قنوات التوزيع، و حواجز الخروج.

**1-متطلبات رأس المال:** عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول الصناعة كبيراً، فإن المؤسسات التي لا تملك الأموال قد أصبحت محرومة من الدخول لصناعة.<sup>1</sup> إذ يتطلب الاستثمار في بعض الصناعات مبالغ ضخمة لتوفير متطلباتها الأساسية من رأس المال ونظراً لضخامة المتطلبات الأساسية الأولية من رأس المال لهذه الصناعات فإنه قد لا يوجد هناك من المنافسين ما تتوافر لديه المقدرة المالية الكافية لارتداد مجال هذه الصناعات ويعتبر في حد ذاته أحد حواجز الدخول الأساسية في بعض الأسواق قيمة الأصول في بعض المؤسسات الصناعية ومدى ضخامتها مما يشير إلى مدى صعوبة الدخول إلى الأسواق التي تعمل بها هذه المؤسسات.<sup>2</sup>

**2-تكاليف التحول (التبادل):** إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزبون تشكل حاجزاً أمام المؤسسات المحتملة الدخول لصناعة لأول مرة. فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة تستطيع إغراء الزبائن وتحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة وفي كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلباً على أرباحها المتوقعة ومن ثم يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.<sup>3</sup> كلما زادت درجة سهولة تبديل الزبائن لمنتجات مؤسسة بمنتجات مؤسسة أخرى، كلما زادت الإرادة لدخول السوق، لذلك تحاول المؤسسات إتباع إستراتيجيات من شأنها إعاقه عملية التبديل أو تقديم حوافز للمستهلكين بتكليف برامج الدعاية والإعلان.<sup>4</sup>

**3-التكاليف المغرقة (التكاليف الغير قابلة للاسترجاع):** تعتبر واحدة من مظاهر حواجز الدخول وتعني الحاجة أن تكون الاستثمارات والأصول المغرقة في المؤسسة بتكاليف غير قابلة للاسترجاع مما يعني

<sup>1</sup> - روبرت .بتس . ديفيد. ل ترجمة: عبد الحكم الخزامي ي، المرجع السابق، ص.140.

<sup>2</sup> - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، 2014، عمان، ص. ص. 137.

<sup>3</sup> - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، المرجع نفسه، ص. ص. 141.

<sup>4</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص. ص. 64. 65.

## الفصل الثاني: مفاهيم حول حواجز الدخول

وجود تكاليف دخول في بداية النشاط والمتمثلة في المبالغ والمصاريف المنفقة على وسائل الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير.<sup>1</sup>

### 4-الصناعة الكاملة على المادة الأساسية في صناعة السلعة: إذا تمكنت مؤسسة ما من السيطرة

على المادة الأساسية الكاملة على المادة الأساسية التي تصنع منها السلعة التي تنتجها وهذه كانت هذه المادة لا يتوافر لها بدائل قريبة فإن هذا من شأنه أن يكون حاجزا لدخول أي مؤسسة أخرى في سوق هذه السلعة. ومن أبرز الأمثلة التاريخية على ذلك مؤسسة الألمونيوم الأمريكية (ALOCA) التي احتكرت صناعة كتل الألمونيوم بالولايات الأمريكية منذ أواخر القرن التاسع عشر حتى الحرب العالمية الثانية.

### 5-سهولة الحصول على قنوات التوزيع: يفرض عدم توفير قنوات توزيع بالنسبة للداخلين المحتملين

عقبة أخرى مهمة أمام دخولهم الصناعة. على الرغم من القوة المتزايدة "للإنترنت"، تستمر مؤسسات كثيرة في الاعتماد على تحكمها في قنوات التوزيع المادية لتدعيم حاجز شائك أمام دخول منافسين آخرين في حالات كثيرة، يكون للمؤسسات القائمة تأثير لافق على قنوات توزيع السوق، وتستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها المؤسسات المحتملة.<sup>2</sup>

### 6-حواجز الخروج

تتمثل حواجز الخروج في التكاليف التي تتحملها أو الأرباح التي تفقدها المؤسسة بتركها الصناعة التي تعمل بها مثال ذلك التعويضات التي يتعين أن تدفعها مؤسسة ما للعاملين فيها بخروجها من السوق ولاشك أن معرفة أي مؤسسة محتملة بوجود حواجز خروج في الصناعة قد يجعلها تتردد في الدخول إلى السوق هذه الصناعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع نفسه، ص. ص. 64.

<sup>2</sup> - روبرت أبتس، ديفيد لي، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، المرجع السابق ص. 145.

<sup>3</sup> - عبد القادر محمد عبد القادر عطية، المرجع السابق، ص. ص. 67.

### تمهيد:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد التوجه بعيد المدى للمؤسسة وذلك بقيامها بالتحليل ورصد بيئتها و إعداد رؤية المؤسسة ورسالتها ووضع أهداف بعيدة المدى ووضع خيارات إستراتيجية هي الوسيلة التي تساهم في نقل المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد فعندما تكون المؤسسة صغيرة الحجم أو في موقع تنافسي ضعيف، فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه، حيث تكون الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها محددة، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن الخيار الإستراتيجي قد يكون اضطراراً أكثر من كونه خياراً في حين أن المؤسسات ذات الحجم الكبير وذات الأنشطة المتعددة والتي تحتل موقعا إستراتيجيا جيدا ومركزاً تنافسيا قوياً في السوق، تنتوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها وتكون مساحة التحرك بين تلك الخيارات كبيرة، مما يتيح للمؤسسة فرصة اختيار الخيار الإستراتيجي الأكثر ملائمة مع رسالتها، وأهدافها، وإمكاناتها، وظروفها البيئية المحيطة، ونمط قيادتها، وطبيعة هيكلها التنظيمي، وثقافتها ثم وضعها موضع التنفيذ ورقابة هذه الإستراتيجية وسنقوم بدراسة الخيارات الإستراتيجية في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سنتطرق في :

المبحث الأول : مفاهيم الخيارات الإستراتيجية

المبحث الثاني: تصنيفات الخيارات الإستراتيجية

المبحث الثالث: تقييم و تنفيذ الخيار الإستراتيجي

### المبحث الأول: ماهية الخيارات الإستراتيجية

احتلت الخيارات الإستراتيجية أهمية كبرى كأحد العناصر الرئيسية للإدارة الإستراتيجية بوصفها واحدة من أهم المفاهيم المعاصرة والتي تحظى باهتمام الباحثين والكتاب وعلماء الإستراتيجية لكونه يتعلق بطريقة أداء المؤسسة الحالي، وما ترغب الوصول إليه من أهداف في المستقبل، وأي الإستراتيجيات تختار لبلوغ هذه الأهداف، وأن أمام المؤسسة عدد لا نهائي من الخيارات الإستراتيجية، فكل مؤسسة يمكنها عمل توليفة من هذه الإستراتيجيات، تتلاءم مع رسالتها وأهدافها.

### المطلب الأول: مفاهيم الخيارات الإستراتيجية

يعتبر الاختيار الإستراتيجي العملية التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل من بين مجموعة من الخيارات المتاحة ويمثل أفضل طريق للمؤسسة للوصول إلى أهدافها. ويعتمد الخيار الاستراتيجي على طبيعة الأهداف الماضية ونتائج ومستوى الطموح الذي يتبناه متخذو القرار.

### الفرع الأول: مفاهيم الإستراتيجية

استخدمت كلمة الإستراتيجية في العمليات الحربية، وهذا المفهوم يوناني الأصل مشتق من كلمة *stratégos* ولقد وجدت هذه الكلمة على عملات معدنية في أثينا، وكانت تعني التخطيط لتدمير العدو من خلال استخدام الموارد بكفاءة و تعني أيضا فن قيادة القوات.

### 1-تعريف الإستراتيجية

يمكن تعريف الإستراتيجية في المفاهيم الإدارية بما يأتي:

عند **تومس (Thommas)**: بأنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"<sup>1</sup>.

حيث **وضح تومس** بأن الإستراتيجية هي خطط المؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها وفق البيئة المحيطة. وكذلك يرى **شاندرلر (Chadler)** أن الإستراتيجية هي "تحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأجل في المؤسسة، واعتماد مسارات عمل و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص. 1.

<sup>2</sup> - Fernando A. P. Gimenez, Miles & Snow's strategic model in the context of SME, Universidade Estadual de Maringá, 2005, P 03. نقلا عن : سهام موسي ، مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلة ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص. 66.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

قال شاندر أن الإستراتيجية تتمثل في تحديد الأهداف الطويلة وتوفير مختلف العوامل الأزمنة لتحقيقها. ومما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للإستراتيجية كآتي.

الإستراتيجية: هي تحديد و وضع أهداف للمؤسسة على مدي طويل و التخطيط لسبل الوصول إلى تحقيقها، من بين العديد من الخيارات الإستراتيجية.

### الفرع الثاني : مفهوم الخيار الإستراتيجي

تعددت الآراء في دراسة مفهوم الخيار الإستراتيجي، حيث إن بعض الباحثين ركز على أنه القرار الذي يجري اختياره من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريق لتحقيق أهداف المؤسسة. فقد عرف تشومسون (Thompson) الخيار الإستراتيجي بأنه "الخيار الذي يقابل احتياجات وأسبقيات المؤسسة والقادر على تحقيق أهدافها أكثر من أي خيار آخر والذي يمكن تنفذه بنجاح".

ويرى وينتر (Wright) أن الخيار الإستراتيجي للمؤسسة هو "الأكثر مواءمة لوضعها الداخلي ويعزز تكيفها مع بيئتها الخارجية ويؤدي إلى فرصة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها".<sup>1</sup>

أما مفهوم الخيار الإستراتيجي عند سوير (Sawyer) فهو "الخيار الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من الخيارات الممكنة، بعد أن تتم غريبة الخيارات والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقييم ومقارنة بينها للأخذ بالخيار الذي يحقق الأهداف".<sup>2</sup>

وينظر كل من ماكسيمليان وتمبو (Macmillan & Tampoe) إلى الخيار الإستراتيجي على أنه "مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المؤسسة والذي يضمن نجاحها في المستقبل".<sup>3</sup> يمثل الخيار الإستراتيجي أفضل الخيارات التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة والتي تمثل القاعدة التي ينطلق منها الخيار، ويتم اختياره وفقاً للمقدرة الإستراتيجية للمؤسسة وخصائص البيئة التي تعمل فيها والتي تتمثل في حالة عدم التأكد والتعقيد والاعتمادية التي يمكن أن تعكس تغيرات تتمثل في فرص وتهديدات.<sup>4</sup>

ومن ما سبق نورد بعض التوضيحات في تعريف الخيار الإستراتيجي في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص.387.

<sup>2</sup> - رابح بوقرة، نبيلة جعجع، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة CONDOR، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009، ص.02.

<sup>3</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، المرجع السابق، ص. 387.

<sup>4</sup> - جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوازم العلمية، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.186.

الجدول رقم (03) يوضح تعريفات الباحثين السابقة

الباحث	التوضيح
- تومبسون (Thompson)	ينظر للخيار من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه
- وينتر (Wright)	فهو إذن الخيار الأفضل الذي ينقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل
- سوير (Sawyer)	يعني أنه هو ناتج غزلة الخيارات وتقويمها وفق أهداف المؤسسة
- ماكسيمليان وتمبو (Macmillan & Tampoe)	هو الخيار الذي يعتبر مفتاحاً يتيح للمؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها

المصدر: من إعداد الباحث و بالاعتماد علي التعريفات السابقة

من خلال ما سبق نلخص إلى تعريف الخيار الاستراتيجي على أنه الخيار الأمثل بين مجموعة الخيارات المتاحة الذي يُمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها الإستراتيجية التي تسعى للوصول إليها بأحسن السبل وبأقل الخسائر وفق البيئة الداخلية والخارجية، و تغيراتها المستقبلية، والذي يعتبر ناتجا لعملية الاختيار الإستراتيجي.

#### الفرع الثالث: مفهوم الاختيار الإستراتيجي

يتفق أغلب الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن عملية الاختيار الإستراتيجي هي مجموعة من الخطوات المترابطة والمتسلسلة، تبدأ بتحديد الخيارات وتقديمتها، في اختيار الخيار الإستراتيجي المناسب. فقد عرّفه جونسون وسكول (Johnson & Scholes) بأنه "عبارة عن مخرجات لعملية المفاضلة بين خيارات محددة ووفقاً لمعايير محددة سلفاً".<sup>1</sup>

ويرى مونتجومري ولنت (Montgomery & Lant) أن الاختيار الإستراتيجي "قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الأفراد والمؤسسة والبيئة".<sup>2</sup> وعرّف داود (David) عملية الاختيار على أنها "عملية توليد الخيارات الإستراتيجية واختيار من بينها ما يحقق أهداف المؤسسة".

في حين عرّف كل من ويلن وإنقي (Wheelen and Hunger) الاختيار الإستراتيجي بأنه "تقييم الخيارات الإستراتيجية واختيار الخيار الأفضل عندما تواجه المؤسسة بيئة ديناميكية، ويمثل أفضل قرار إستراتيجي عندما يتفق كل أعضاء المؤسسة على هذا الخيار الذي يتلاءم مع بيئة المؤسسة وإمكانياتها".

<sup>1</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص. 387.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص. 207.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

ويرى (الدوري) إن الاختيار الإستراتيجي هو "قرار اختيار خيار من بين الخيارات الإستراتيجية الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على خيارات منتخبة والقيام بتقويم تلك الخيارات وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد الخيار الإستراتيجي الأكثر ملائمة".<sup>1</sup>

أما جيلوك وجوش (Glueek & Jauch) فيشيران إلى أن الاختيار الإستراتيجي هو "قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق على أهداف المؤسسة من بين عدد من الخيارات وقد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال، أو على مستوى الوظائف".<sup>2</sup>

- فروقات بين الخيار الإستراتيجي و الاختيار الإستراتيجي: من خلال التعريفات المذكورة يوجد بعض

الفروق التي يمكن أن نميز فيها بين الخيار الإستراتيجي والاختيار الإستراتيجي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح بعض الفروقات بين الخيار الإستراتيجي والاختيار الإستراتيجي

الخيار الاستراتيجي	الاختيار الإستراتيجي
- خيار واحد تمت مفاضلته - يعبر عن توجهات ووجهة نظر المؤسسة - هو الخيار الأفضل الذي يحقق أهداف و رسالة المؤسسة - يتم اختياره على أساس المقدرة الإستراتيجية والظروف البيئية للمؤسسة	- عدد لا نهائي من الخيارات - عملية توليد للخيارات الإستراتيجية - عملية يستلزم عنها اختيار خيار من بين مجموعة من الخيارات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التعريفات السابقة

من خلال الجدول نخلص إلى أن الخيار الإستراتيجي هو ناتجُ لعملية الاختيار الإستراتيجي، فالخيار يمثل واحد من بين العديد من الخيارات المتاحة للمؤسسة، والأفضل لتحقيق أهدافها، والذي يعبر عن توجهاتها و مدي تطلعاتها وفقاً للبيئة الخارجية والداخلية.

<sup>1</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، المرجع السابق، ص.ص. 387. 388.

<sup>2</sup> - جعفر عبد الله موسى إدريس، المرجع السابق، ص. 185.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي

يتضمن اختيار الإستراتيجية التعرف على خيارات الإستراتيجيات الممكنة والتي يمكن تطبيقها ويكون الاختيار ميسراً إذا حددت المؤسسة خياراً مميزاً، ولكن في معظم الأحيان يجد متخذ القرار أن أمامه العديد من الخيارات، وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عددا من العوامل الهامة،<sup>1</sup> وسنذكرها على النحو الآتي:

**1- تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية:** إن استخدام إستراتيجيات السابقة من شأنه تخفيض الوقت والجهد اللازمين، ولكن استمرار الاعتماد على الإستراتيجيات السابقة أو الحالية فقط، قد يقلل من فرص قيام المؤسسة بالتغيير للتكيف مع البيئة المحيطة بها.<sup>2</sup>

**2- اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المؤسسة:** كما تلعب الإدارة العليا دوراً أساسياً في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة إستراتيجية، وقيامها بتحليل وتقويم موقف المؤسسة الإستراتيجي، فإنها أيضاً تلعب دوراً رئيسياً في عملية الاختيار الإستراتيجي من خلال ما تتمتع به من قوة ونفوذ وقدرة على إقناع الأفراد العاملين و/ أو المدراء في الإدارات الوسطى بأهمية تنفيذ قرار الاختيار الإستراتيجي، فالقوة كما عرفت هي " القدرة أو الطاقة للتأثير في سلوك الأفراد الآخرين " ومن الجدير بالذكر، أنه قد نشعر بوجود القوة ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض وتلعب العلاقات الاعتمادية بين الإدارات أو الأفراد في المؤسسة.

**3- مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله:** من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه فكلما انخفض مستوى المخاطر زادت درجة التأكد وانخفض كذلك الربح المتحقق وعلى الوجه الآخر نجد أنه مع ارتفاع مستوى المخاطر يزداد عنصر عدم التأكد وكذلك تكون احتمالات الربح عالية، وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو درجة المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية، لتي سيتم اختبارها وفي هذا الصدد يمكننا التفرقة بين نوعين من المخاطرة:

**أ-المخاطرة المحدودة:** إن الإدارة تتسم بالميل للمخاطرة المنخفضة أو المحدودة، وعادة ما تختار إستراتيجية دفاعية وتكون تصرفاتها مجرد رد فعل للأحداث البيئية، ولذا فهي تعتمد على الإستراتيجيات السابقة اعتماداً كبيراً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999، ص. 199.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص. ص. 198. 199.

<sup>3</sup> - زكريا مطلق الدوري، المرجع نفسه، ص. 200. 201.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

**ب-المخاطرة العالية:** إن الإدارة التي لديها استعداد لتحمل درجة عالية من المخاطرة تتميز إستراتيجيتها بالسمة الهجومية وغالباً ما تتبنى مثل هذه الإدارة مشروعات تحاول من خلالها إحداث تغييرات في البيئة.<sup>1</sup>

**4-عصر الزمن أو التوقيت المناسب:** إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها، فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات، كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجياتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل ذهن الإدارة هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعداً لاستقبال منتجات المؤسسة ومتشوقاً إليها لذلك يمكننا في هذا الصدد دراسة النقاط التالية:<sup>2</sup>

**أ-الوقت المتاح للاختيار:** كلما كان الوقت المتاح للاختيار طويلاً، وهناك فرصة زمنية لتقييم الخيارات كان أمام الإدارة فرصة أكبر لدراسة وتقييم والمفاضلة فيما بين الاختيارات المتاحة.

**ب-توقيت العوائد:** يعد توقيت العوائد مهماً أيضاً في اختيار الإستراتيجية المناسبة، ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة أو هي متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج المرجوة.

**ج-توقيت استعداد السوق:** إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على مدى استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المؤسسة، مما يتطلب من إدارة المؤسسة مراعاة دقة توقيت التعامل مع السوق.

**5-الموارد التنظيمية:** تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية هذه الموارد لكونها قد تمثل مصدراً من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسياً كما قد تحد من تحقيق أهداف المؤسسة.

**6-مركز المؤسسة في الصناعة:** غالباً ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تحظى بحصة تسويقية أقل، وعلى ذلك فإن مركز الشركة في الصناعة يعد معياراً من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة وفي هذا الصدد يمكننا دراسة الأبعاد التالية:

**أ-المؤسسات الرائدة:** تعد هذه المؤسسات رائدة في السوق ويكون لها حصة تسويقية أكبر من غيرها بحيث تتولى قيادة المؤسسات الأخرى من حيث الأسعار وتقديم المنتجات والتوزيع وغيرها، وتهدف هذه

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق، ص. ص. 201.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص. ص. 202. 203. 204.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

المؤسسات إلى استمرار سيطرتها وحفاظها على مركزها في السوق مما يؤدي بها إلى تبني إستراتيجيات تمكنها من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق الكلي.<sup>1</sup>

**ب- المؤسسة المتحدية:** كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، والثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي بحيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا.

**ج- المؤسسة المتخصصة:** هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- أن يكون ذا حجم كاف بالنسبة للقدرة الشرائية.

- أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.

- أن يكون مجالا مهماً من طرف المنافسين.

- إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

**د- المؤسسات التابعة:** تنضم بعض المؤسسات بانخفاض حصتها التسويقية مما يفرض عليها اتباع غيرها من المؤسسات ولهذا يمكن لهذه المؤسسات أن تتبع إستراتيجيات الوضع الحالي أو النمو المحدود وقد تساعدها بعض العوامل والظروف الخارجية أو الداخلية للاهتمام بصورة أفضل بمنتجاتها بحيث تتبع إستراتيجية النمو.<sup>3</sup>

حيث هناك العديد من العوامل التي تساهم في نجاح الاختيار الإستراتيجي، تعتبر هذه جل العوامل التي يمكنها التأثير في الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص. ص. 204. 205.

<sup>2</sup> - محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009 ص. 05.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص. ص. 204. 205.

### المطلب الثالث: الأخيار الإستراتيجي مراحل وصعوباته

إن نجاح كل مؤسسة واستمرارها يتوقف بدرجة كبيرة على حسن اختيار الإستراتيجية أو مجموعة الخيارات الإستراتيجية التي تتوافق مع ظروفها وتحقق أهدافها، ولإتمام هذه العملية تمر بعدة مراحل لعملية الاختيار وعليها مراعاة الاستعداد إلى العديد من الصعوبات التي تواجهها ومحاولة التغلب عليها.

#### الفرع الأول : مراحل عملية الخيار الإستراتيجي:

تمر عملية الاختيار الإستراتيجي بثلاثة مراحل وهي<sup>1</sup>:

**1- تحديد الإستراتيجية الحالية للمؤسسة:** وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الإستراتيجية المعتمدة من قبلها حالياً، ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر منها داخلي. أما العوامل الخارجية فإنها تتضمن تحديد عدد من الفرص والتهديدات البيئية. وأما العوامل الداخلية فإنها تتضمن التعرف على أهداف المؤسسة الحالية وأهداف وحدات أعمالها فضلاً عن التوجهات نحو المخاطرة المالية والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

#### 2- إجراء التحليل المناسب: تتضمن هذه المرحلة خطوات متكاملة التالية :

- اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.

- تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.

- اختيار أبعاد المصفوفة.

- جمع البيانات وتحليلها.

- المباشرة بعملية التحليل.

**3- اختيار الإستراتيجية المناسبة:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الاختيار الإستراتيجي في هذه المرحلة يتعين على المديرين الإستراتيجيين الانتباه إلى مجموعة العوامل المؤثرة في الاختيار الإستراتيجي التي سبق وأن ذكرناها في العناصر السابقة.

<sup>1</sup> - جعفر عبد الله موسى إدريس، المرجع السابق ، ص ص. 187. 189.

### الفرع الثاني: صعوبات ومحددات الخيارات الإستراتيجية

هناك العديد من الصعوبات والمحددات التي تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي، نذكر منها:<sup>1</sup>

**1- قلة المعلومات:** قد لا تتوافر كامل المعلومات لمتخذي القرار الاستراتيجي، أو قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة وفي كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل ومن ثم فإن استمرارية تحديد الخيار الاستراتيجي تبدو أمرًا غير مناسب.

**2- الوقت وضوابط الكلفة:** إذ إنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلفة المسموح بها، فإن فاعلية قراره ستتدهور، ومن ثم تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ .

**3- انقطاع الاتصال:** قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة في المؤسسة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الاستراتيجي .

**4- السوابق المماثلة:** إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد تفسد التروي والتفكير عند صانعي الخيار الاستراتيجي، إذ قد تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغرية.

**5- الإدراك والتبصر:** أن الخيار الانتقائي المقصور من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي، و في هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدًا على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي، في ضوء المحددات الداخلية والخارجية، يصل صانعو الخيار إلى مبتغاهم دون تقصير .

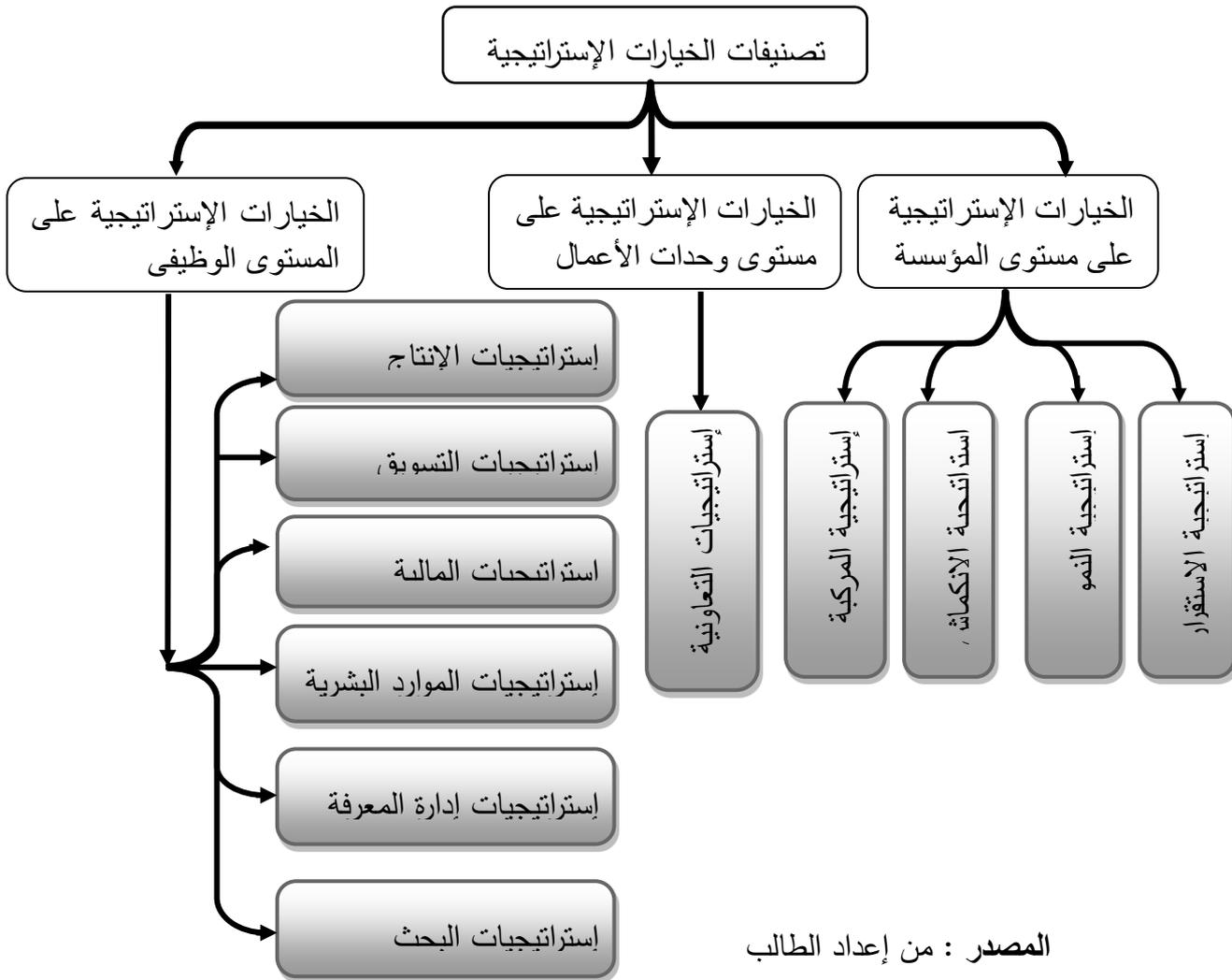
---

- جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال منظور آلي، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1996. ص. 167. نقلًا عن: سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين اختيار الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثرها على التنظيمي فعالية دراسة استكشاف عينة من الاقتراحات المديرين في بعض الدول الصناعية العراقية الشركات"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإدارية، سانت كليمنتس الجامعة الدولية، إنجلترا، 2011، ص. 64. 65.

المبحث الثاني: تصنيفات الخيارات الإستراتيجية

لقد صنفت الخيارات الإستراتيجية إلى عدة تصنيفات حيث يوجد من الباحثين من صنفها وفق الموقع التنافسي وطبيعة أنشطة المؤسسة إلى استراتيجيات المعتمدة للأنشطة المهيمنة، و للأنشطة الهامشية و للأنشطة في المواقع الحرجة، و تغيير الموقع و يوجد من الباحثين من يصنفها وفق طبيعة الصناعة إلى إستراتيجيات في الصناعات الجديدة و في المواقع الحرجة وإستراتيجيات في مرحلة النضوج واستراتيجيات في مرحلة الانحدار\* هذا عدا العديد من التصنيفات الأخرى، وفي هذا الصدد سنتطرق في بحثنا هذا إلى الإستراتيجيات العامة لبورتر و سنقوم بدراسة تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال وعلى المستوى الوظيفي ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم: (04) تصنيف الخيارات الإستراتيجية



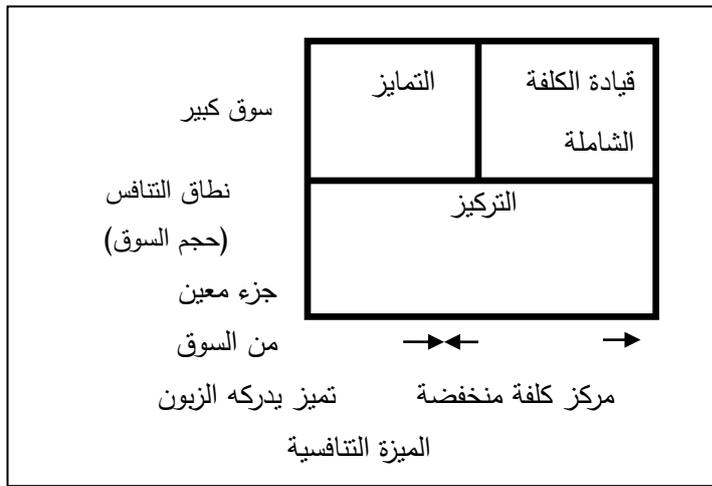
المصدر : من إعداد الطالب

\* - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

### المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة لبورتر (PORTER)

تضم الأدبيات المرتبطة بإستراتيجيات وحدات الأعمال العديد من المحاولات الهادفة لوضع أطر نظرية لتحديد الخيارات الإستراتيجية كان من أهمها وأكثرها أثراً هو ما يعكس مفهوم الإستراتيجيات العامة الذي وضعه (Porter) من خلال دراسته لواقع العديد من مؤسسات صناعة السيارات فقد بين عدداً من الإستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها مؤسسات الأعمال في سعيها في الحصول على الميزة التنافسية التي يوضحها الشكل أدناه وكما يأتي:<sup>1</sup>

#### الشكل (05): نموذج (Porter) للإستراتيجيات العامة



المصدر: محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص، 430.

#### الفرع الأول: إستراتيجية الريادة في التكلفة:

تتجه المؤسسة إلى اتباع إستراتيجية المنافسة السعرية لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين وذلك من خلال قدرتها على ضبط الإنفاق وترشيد التكلفة ومن ثم تقديم منتجاتها وخدماتها.<sup>2</sup>

#### 1-عوامل نجاح إستراتيجية الريادة في التكلفة:

أ-التنبؤ الدقيق لطلب مصحوبا بالانقاع المرتفع من الطاقة الإنتاجية: إذ عندما يكون الطلب مرتفعا ويكون هناك استغلال كفو للطاقة الإنتاجية يمكن أن تتوزع الكلف الثابتة للمؤسسة على عدد أكبر من الوحدات الأمر الذي يخفض من نصيب الوحدة من الكلفة والعكس بالعكس.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، المرجع السابق ، ص. ص. 429. 430.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص. 691.

<sup>3</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008، ص. ص. 307. 308.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

ب-اقتصاديات الحجم: يقوم مفهوم اقتصاديات الحجم على مبدأ مفاده أنه في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تنخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الإنتاج المحدود فمثلا مدير المشتريات يكون في موقع من القوة عندما يتفاوض مع الموردين على كمية كبيرة من المواد يؤهله للحصول على خصم الكمية وتحقيق وفورات النقل مقارنة مع حالة الشراء بكميات صغيرة .

ج-التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا): ويقصد بها تضحية المؤسسة بالكلفة الثابتة بقصد تخفيض الكلف المتغيرة إذ إن شراء المؤسسة الآلات وامتلاكها النظم والمهارات الجيدة من شأنه أن يؤثر في تخفيض الكلف من خلال تخفيض وقت الإنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة

د-تأثيرات الخبرة/التعلم: يشير تأثير الخبرة في خفض الكلفة إلى التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل نفسه، أما تأثير التعلم فإنه يشير إلى إن الوقت المستغرق في إنجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات إنجاز هذه المهمة الأمر الذي يؤثر زيادة في إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة<sup>1</sup> كما يوجد عدة عناصر أخرى لنجاح إستراتيجية الريادة في التكلفة.

-تقييمها: نذكر بعض مزايا وعيوب إستراتيجية الريادة في التكلفة.

### جدول رقم: (05) مزايا وعيوب الريادة في التكلفة

المزايا	العيوب
-توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.	-إمكانية أن يحقق المنافسين نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوية للمنافسة.
-أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج .	-إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة.
-قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين .	-مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.
-تتوفر لديها مانعة من الدخول آخرين كمنافسين لها في مجالها.	

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص. 693

إستراتيجية الريادة في التكلفة أي تقوم المؤسسة بتخفيض أسعار للمحافظة على حصتها في السوق.

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص. 308.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

### الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز

يرتكز هذا الخيار على تمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية<sup>1</sup>

وحدد (David) مجموعة من الشروط لكي تكون هذه الإستراتيجية أكثر فاعلية هي:

1- عندما يكون هناك طرق كثيرة لتمايز المنتج أو الخدمة ويفهم معظم المشتريين التمايزات على أن لها قيمة.

2- عندما تكون متطلبات واحتياجات المشتري متنوعة.

3- عندما يكون هناك القليل من المؤسسات المنافسة والتي تتبع نفس مراحل التمايز.

4- عندما يكون التغيير التكنولوجي سريعاً والمنافسة تتطور حوله بسرعة وحول تطور ميزات المنتج<sup>2</sup>

**تقييمها:** لإستراتيجية التمييز العديد من المزايا والعيوب، يمكن ذكرها في هذا الجدول:

#### جدول رقم (06): مزايا وعيوب التمييز

المزايا	العيوب
- حماية المؤسسة تجاه منافسيها بسبب إخلاص ووفاء المستهلكين لمنتجاتها المتميزة.	- صعوبة حفاظ المؤسسة على تميز منتجاتها تجاه زبائنها في المدى الطويل.
- إستعداد المستهلك لدفع أسعار أعلى من السعر الحقيقي أو أسعار المنتجات الأخرى المنافسة.	- إن إستمرار وتمادي المؤسسة في المواصفات الدقيقة والتميزة في المنتج وما يترتب عنها من إرتفاع السعر، حيث إن هذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك مما يجعله يتحول نحو المنتجات البديلة ذات السعر الأقل.
- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.	- قدرة المنافسين الجدد على تقليد المنتجات بسرعة وسهولة.
- إشباع رغبات وحاجات المستهلك كما يراها ويحتاجها.	

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 73.

إستراتيجية تمييز تمكن المؤسسة من التحقيق التفوق من خلال تمييز ما تقدمه مقارنة بالمنافسين كما تشكل هذه الإستراتيجية حاجزاً أمام دخول المنافسين محتملين وبهذا تضمن بقاء.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص. 260.

<sup>2</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، المرجع السابق، ص. ص. 435. 436.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

### الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تهدف الإستراتيجية الشاملة للكلفة وإستراتيجية التميز إلى تحقيق أهداف المؤسسة على نطاق الصناعة ككل، أما إستراتيجية التركيز فإنها تبنى حول خدمة جزء معين منها بشكل جيد أي التركيز على خدمة مجموعة معينة من المشتريين، أو سوق جغرافي معين وبذلك تحصل المؤسسة على تميز وتفرد عن طريق تلبية احتياجات مجموعة المشتريين المعينة بشكل أفضل أو عن طريق خفض الكلفة بالنسبة لهذه المجموعة أو كلاهما معا.<sup>1</sup>

**1- مضمون إستراتيجية التركيز:** هي إستراتيجية تهدف إلى فئة ذات وضع معين و تتمثل الفكرة الأساسية وراء إستراتيجية التركيز في تخصيص الأنشطة المؤسسة بطريقة لا تستطيع المؤسسات الأخرى أن تمارسها و يمكن للمؤسسة أن تتبنى التركيز بأحدي الطريقتين:<sup>2</sup>

- التركيز القائم على التكاليف.
- التركيز القائم على التميز.

**2- تقييمها:** يمكن ذكر أهم مزايا وعيوب إستراتيجية التركيز في الجدول التالي:

#### جدول رقم (07): مزايا وعيوب التركيز

المزايا	العيوب
- تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط الكلفة للسيطرة على الأسعار - تحفز المؤسسة على البحث والتطوير - الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معينة ولخدمة فئة معينة - توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها	- الحرص على توسيع الحصة السوقية يتطلب التضحية بقدر من الربحية نتيجة منح مزايا متنوعة مرتبطة بتكلفة لهذه المزايا دون زيادة في الأسعار - تتطلب تجهيزات وأنظمة متطورة لترشيد التكلفة وتحسين الجودة - من المحتمل أن تواجه ردود فعل عنيفة من المؤسسات القديمة العملاقة لمواجهة التركيز على تخفيض التكلفة وتخفيض الأسعار. - يضعف المركز التفاوضي للمؤسسة أمام مصادر الإمداد نتيجة طلب الاحتياجات بكميات صغيرة.

**المصدر:** مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص. 687.

تقوم المؤسسة إستراتيجية التركيز لسيطرة على جزء من السوق و توسيع الحصة السوقية.

<sup>1</sup> - صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012، ص. 110.

<sup>2</sup> - روبرت.أ.بنتس وآخرون، ترجمة عبد الحكم الخزامي، المرجع السابق، ص. 343.

### المطلب الثاني: الإستراتيجيات على المستوى الكلي للمؤسسة

يعتبر هذا المستوى من اختصاص الإدارة العليا في المؤسسة، إذ إنها تركز على رؤية تكاملية توجه الإدارة العليا في قراراتها حول الدور الذي تلعبه الأعمال المختلفة في حقيبة استثمار متكاملة وهنا تتمكن الإدارة العليا من توجيه الموارد وتحريكها من عمل لآخر وفق اعتبارات هذه الإستراتيجية.<sup>1</sup>

لقد صنفت الخيارات الإستراتيجية على مستوى كلي إلى أربع استراتيجيات رئيسية، وهي:

1- إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات.

2- إستراتيجيات النمو أو التوسع.

3- إستراتيجيات الانكماش أو التراجع.

4- الإستراتيجيات المركبة.

### الفرع الأول: إستراتيجية الاستقرار (الثبات)

عند اقتناع المؤسسة بوضعها وأداءها الحالي أو عدم القدرة أو خوفها من النمو والتطوير فإنها تتجه إستراتيجية الاستقرار.

**أولاً: مفهومها:** تمثل الإستراتيجية الاستقرار أي استمرار المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات، وقنوات التوزيع، والأسواق، والعملاء، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية والتي تبقى نسبياً دون تغيير وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات والذي غالباً ما يبقى نفسه.<sup>2</sup>

**ثانياً: أنواعها:** تتكون استراتيجيات الاستقرار من مجموعة من الخيارات نذكر أهمها:

أ- **إستراتيجية التوقف / التحرك بحذر:** إنها إستراتيجية مؤقتة يمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية الحالية لتصبح أكثر ملائمة للمؤسسة، و حتى تصبح المؤسسة قادرة على تقوية مواردها في الاتجاه نحو النمو، فقد تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية لحين تطوير كوادرها القيادية أو تعديل هيكلها التنظيمي أو إقامة تسهيلات إنتاجية جيدة مع الموردين.<sup>3</sup>

ب- **إستراتيجية التمركز:** تلجأ لاستخدام هذه الإستراتيجية لتحقيق الاستقرار وتعتمد المؤسسة وفقاً لهذه الإستراتيجية على تجميع أنشطتها المختلفة في توليفة واحدة ذات أبعاد محددة دون إهمال أي نشاط

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص. 80.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 162.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص. 172.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

من أنشطة الأعمال الناجحة في المؤسسة وتتسم هذه الإستراتيجية بالشمول في مواجهة المواقف التي تتطلب اتباع إستراتيجيات مستقرة، وعادة ما ترتبط تلك الإستراتيجيات بالأمد البعيد ما عدا بعض المواقف الاستثنائية أوالمؤقتة.<sup>1</sup>

**ج- إستراتيجية الربح:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم المورد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، فالمصاريف الحرجة تعرف بأنها تلك المصاريف التي تنفق الآن وتظهر الإيجابية في المستقبل يعني أن المصاريف الحرجة تتضمن الإنفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي، كنفقات البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والرعاية، والإعلان وغيرها ومن النتائج المتوقعة من استخدام هذه الإستراتيجية، زيادة كبيرة في الأرباح الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة.<sup>2</sup>

تنتهج المؤسسة هذه الإستراتيجية إذا كانت تمر بأزمة مالية مؤقتة، تتبناها حتى يتم تجاوز تلك الأزمة وتكون لفترة زمنية محددة.

**ثالثا: مبررات انتهاجها:** تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجيات لعدة أسباب أهمها:

- عندما تعمل المؤسسة بصورة جيدة فلا يكون هناك مبرر للتغيير أو الانتقال بالمؤسسة إلى وضع آخر.
  - في حالة كون نوع، ومستوى المنافسة لا يسمح للمؤسسة بالنمو والتوسع في حصتها السوقية، من خلال ردود فعل المنافسين تجاهها إذا أرادت التوسع.
  - تطبع المدراء على إدارة نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب اتخاذ قرارات جديدة.
  - قلة الموارد المالية المتاحة للمؤسسة وصعوبة الحصول عليها من مصادر التمويل.<sup>3</sup>
  - عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة<sup>4</sup>
- الاستقرار يعني عدم الدخول في أي استثمارات جديدة أو التوسع، ولا يعني عدم القيام بشيء بل يعني قيام المؤسسة ببعض التغيرات المحدودة والرئيسية.

### الفرع الثاني: إستراتيجيات النمو

تسعى المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية، وتوسيع مستوى نشاطها وأعمالها، ولأن هذه الإستراتيجيات تؤدي إلى زيادة حجم المؤسسة في أصولها وعوائدها لذا يبرز اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى سيادة روح المجازفة والمخاطرة لاسيما

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق ، ص.ص. 216. 217.

<sup>2</sup> - جعفر عبد الله موسى إدريس، المرجع السابق، ص. 208.

<sup>3</sup> - سعد غالب يسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 106.

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص. 172.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

في المشروعات ذات العائد المرتفع، ولكن في حقيقة الأمر إن المؤسسات التي تلجأ إلى خيار التوسع تحاول تخفيض المخاطرة وتوزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية.<sup>1</sup>

**أولاً: مفهوم استراتيجيات النمو:** يعبر عن إستراتيجية النمو بأنها التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة،<sup>2</sup> ويرغب معظم المديرين في هذه الإستراتيجية لسببين هما:<sup>3</sup>

1- يمكن من معالجة الأخطاء، وحل النزاعات بين الإدارة و قطاعات المختلفة، وتوفير فائض نقدي.

2- يوفر للمؤسسة المزيد من فرص الترقى و تحقيق مكانة أفضل للمديرين.

ذلك من خلال التوسع في تقديم منتجات و تطوير خدمات إضافية، و السعي لدخول إلى أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية، وزيادة أرباحها.

**ثانياً : أنواعها:** يمكن للمؤسسة أن تنمو داخليا أو خارجيا فالنمو الداخلي يمكن أن يتحقق من خلال قيام المؤسسة بالتوسع في عملياتها الإنتاجية على مستوى دولي أو محلي، والنمو الخارجي يتم من خلال الاندماجات و التكاملات والاستحواذ و التحالفات الإستراتيجية.<sup>4</sup>

ويمكن تقسيم إستراتيجيات النمو إلى إستراتيجيات النمو الداخلي و إستراتيجيات النمو الخارجي.

**1- إستراتيجيات النمو الداخلي:** وتسمى هذه الاستراتيجيات عادة بالمركزة.

- حددها (Ansoff) في أربع خيارات هي: اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، والتنويع و يمكن توضيحها بالشكل التالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup>-نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، الأردن، ب س ن، ص. ص. 194. 195.

<sup>2</sup>- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، المرجع السابق، ص. 406.

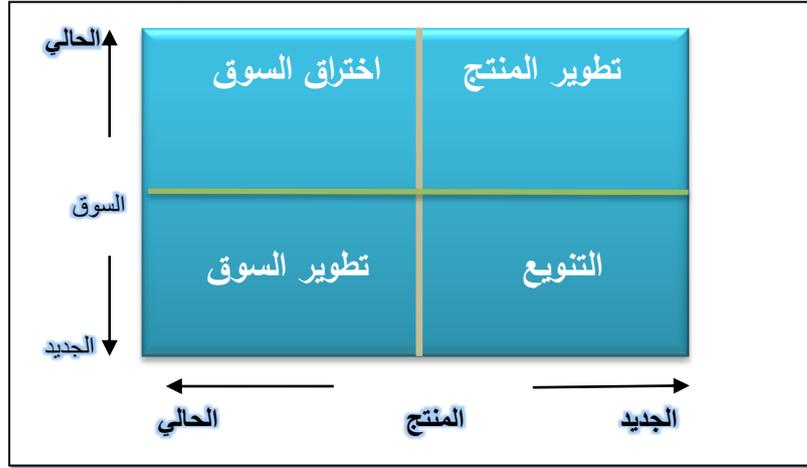
<sup>3</sup>- ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، الأردن، ص. 249.

<sup>4</sup>- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار نشر الثقافة، مصر، 2006، ص. 282.

<sup>5</sup>- إيمان غرزولي، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سطيف دراسة حالة مؤسسة K-PLAST،

مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010، ص. 87.

الشكل رقم (06) إستراتيجيات النمو الداخلي



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، المرجع السابق، ص. 284.

أ- إستراتيجية اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف إدارة المؤسسة تركيز أنشطتها

على زيادة حصة المؤسسة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس السوق.<sup>1</sup>

ب- إستراتيجية تطوير المنتج: تعتمد هذه الإستراتيجية على تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وخدماتها

المتواجدة في السوق الحالي من خلال إضافة مزايا نوعية جديدة تزيد من صلة المستهلكين بها والهدف منها هو الزيادة المستمرة في الطلب الكلي المتوقع على المنتج، وتعزيز حصة المؤسسة من السوق.

ج- إستراتيجية تطوير السوق: تستهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية شرائح جديدة

السوق وذلك باستخدام المنتجات القائمة.

د- إستراتيجية التنوع: وفق هذه الإستراتيجية تنتقل المؤسسة إلى نشاطات مختلفة تماماً عن أعمالها

الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية، أو عمليات جديدة وتبرز دوافع لتبني هذا الخيار لتحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد.<sup>2</sup>

- أنواع إستراتيجية وهي تنوع مترابط وغير مترابط نذكرها كما يلي:

- إستراتيجية التنوع المترابط: وهو ذلك التنوع الذي يحدث عندما تقوم المؤسسة بتطوير سلسلة

من منتجاتها الحالية، إلى منتجات جديدة ذات قرابة أو تشابه أو تماثل للفرص التسويقية المناسبة الحالية والمستقبلية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سعد غالب يسين، المرجع السابق، ص. 107.

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص. 195.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، المرجع السابق، ص. 84.

-إستراتيجية التنوع غير المترابط: يحدث ذلك عندما تتحول المؤسسة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط المؤسسة<sup>1</sup> وذلك رغبة في استثمار فائض الأموال لها، والاستفادة من الصورة الذهنية والسمعة الإيجابية والمركز التنافسي للمؤسسة، و كسب فئات جديدة من العملاء.<sup>2</sup>

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تدرك أن الصناعة الحالية غير جذابة، وعندما تفتقر المؤسسة إلى مهارات وقدرات ومميزات يتوجب عليها الدخول في صناعة أخرى.

2-إستراتيجيات النمو الخارجي: وتسعى المؤسسة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التكامل في الموارد، أو بعض مقومات الإنتاج المتوافرة لديها.

1-إستراتيجية النمو التكاملي: وهي تعني الاندماج أو المشاركة مع المؤسسات الأخرى وهي تنقسم إلى قسمين:<sup>3</sup>

أ-إستراتيجية التكامل الرأسي: هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات التي تتمتع بوضع تنافسي قوى في صناعة جذابة بدرجة عالية في سوق يتوقع له النمو، وترمي هذه الإستراتيجية بصفة أساسية لخفض تكاليف التوريد والتوزيع ويوجد نوعان من التكامل العمودي وهما:<sup>4</sup>

-إستراتيجية التكامل الرأسي الخلفي: ويعني محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها وتلجأ المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم يكن الموردون الحاليون قادرين على تلبية احتياجات المؤسسة من ناحية السعر والجودة وتوقيتات التسليم.<sup>5</sup>

وهذه الإستراتيجية تمكّن المؤسسة من السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها أو دخولها لمجالات إنتاجية سابقة لعملياتها الحالية وتتم عملية السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها.<sup>6</sup>

-إستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي: ويعني محاولة المؤسسة السيطرة على منافذ التوزيع بالاندماج أو الشراء. وتلجأ المؤسسة لإتباع هذه الإستراتيجية إذا لم تكن منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية احتياجات

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص. ص. 167.168.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، المرجع السابق، ص. 645.

<sup>3</sup> - محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول:

المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009 ص. 13.

<sup>4</sup> - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة لتسويق و التوريدات، مصر، 2008، ص. 159.

<sup>5</sup> - محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، مصر، 2004، ص 178. نقلا عن: حران عبد القادر ، التكامل

العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سونا تراك، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر

بسكرة، الجزائر، 2011، ص. 05.

<sup>6</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، المرجع السابق، ص. ص. 411. 412.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

المؤسسة وتحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار وبالطريقة التي تزيد من قوة المؤسسة.<sup>1</sup>

**ب- إستراتيجية التكامل الأفقي:** تطبق إستراتيجية التكامل الأفقي عندما تقوم المؤسسة بشراء مؤسسات صناعية في القطاع الصناعي نفسه أو عندما تقوم بإنشاء مؤسسات أو وحدات أعمال إستراتيجية جديدة وذلك لغرض تلبية الاحتياجات المتزايدة للمستهلكين أو العملاء، أو المشتريين الصناعيين، أو بسبب ظهور فرص استثمارية جديدة للمؤسسة<sup>2</sup>

**2- إستراتيجية الاندماج:** تبنى هذه الإستراتيجية على اندماج أكثر من مؤسسة مع بعضها لتكون مؤسسة كبيرة ذات إمكانات قوية وواسعة، ويمسى قانوني جديد وملكية مشتركة ويكمن وراء هذه الإستراتيجية عدة أهداف منها: احتكار السوق، توسيع الأعمال، تقوية الإمكانات من أجل إنتاج سلع وخدمات جديدة... الخ

**3- إستراتيجية الاستثمار:** تسمى كذلك بإستراتيجية النمو لغرض البيع، حيث بموجبها تعمل الإدارة على بناء مؤسسة ناجحة وإيصالها إلى أعلى درجات النمو، وعندها تقوم ببيعها إلى مؤسسة أخرى وفق شروط معينة، وتحقق الإدارة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية أرباحاً من عملية البيع هذه.<sup>3</sup>

**ثالثاً: مبررات انتهاجها:** هناك العديد من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى تبني هذا النوع من الاستراتيجيات لعل أهمها يكمن في:

- تحقق استراتيجيات النمو للمؤسسة القيادة والسيطرة على السواق ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي.
- يمثل النمو مقياساً لكفاءة المؤسسة وقدرتها على استخدام الموارد المادية والبشرية.
- أثر منحنى الخبرة على ربحية المؤسسة، من خلال تخفيض تكاليف الوحدات المباعة وفي نفس الوقت زيادة المبيعات، مما يرفع من الأرباح
- إشباع حاجات المؤسسة والعاملين فيها من خلال زيادة المبيعات والأرباح وما ينجر عنه من الزيادة في الأجور والحوافز
- الاستفادة من الفروق الجغرافية في حالة التوسع إلى أعمال خارجية، مثل الاستفادة من الأجور والرواتب والضرائب والكلف الأخرى بين الدولة الأم والدول الأخرى.

<sup>1</sup> - حران عبد القادر، المرجع السابق، ص 06.

<sup>2</sup> - محمد حسين العيسوي وآخرون، المرجع السابق، ص.ص. 413. 414.

<sup>3</sup> - فلاح حسن الحسيني، المرجع السابق، ص180

### الفرع الثالث: إستراتيجية الانكماش (التراجع)

هي إستراتيجية دفاعية ضد الكساد وضعف الموقع التنافسي تتبعها المؤسسة للبقاء في الصناعة لأطول فترة ممكنة.

**1- مفهوما:** هي أحد الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لمواجهة الأزمات الطارئة التي تأمل في اجتيازها، وإن نجاح المؤسسة في البقاء يكون نتيجة لقدرتها علي تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة.<sup>1</sup>

**2- أنواعها:** يوجد العديد من أنواع الإستراتيجيات الانكماشية نذكر منها:

**1- إستراتيجية التجرّد:** يقصد بإستراتيجية التجرّد، قيام المؤسسة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المؤسسة التي تقوم بأدائها وتلجأ المؤسسة لتبني هذه الإستراتيجية عادة عندما ترغب في زيادة أداء إحداث إنشاء وحدات أنشطة الأعمال، أو خطوط الإنتاج بسبب كون الأداء الكلي للوحدات أو خطوط الإنتاج منخفضة جداً.<sup>2</sup>

**2- إستراتيجية التحول:** وهي الإستراتيجية التي تتبعها مؤسسة الأعمال عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، وهي تنطوي على مرحلتين، الأولى الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف، والثانية، مرحلة الدعم والاستقرار والتي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المؤسسة الجديد.<sup>3</sup>

**3- إستراتيجية المؤسسة الأسيرة:** يقصد بإستراتيجيات المؤسسة الأسيرة قيام المؤسسة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، إن بعض المؤسسات تلجأ إلى هذه الإستراتيجية من أجل تخفيض تكاليف العمل وحجم القوة العاملة، و يمكن استخدام هذه الإستراتيجية في تخفيض تكلفة التسويق، حيث إن قيام المنشأة ببيع كل منتجاتها لمنشأة أخرى يقلل من الحاجة إلى الإنفاق على تكوين قوى ببيعية كبيرة الحجم أو الإنفاق على النشاط الإعلامي،<sup>4</sup> ومن مزايا هذه الإستراتيجية زيادة القدرة على رقابة كل من الإنتاج والمخزون فالعقود يتم الاتفاق عليها مسبقاً<sup>5</sup>

**4- إستراتيجية التصفية:** وهو نوع من أنواع الخروج من السوق، وبناء علي التصفية يتم إلغاء اسم المؤسسة وينتهي الوجود القانوني للمؤسسة و لا يلجأ للتصفية إلى إذا كانت هناك أزمة شديدة أو كارثة،<sup>6</sup> وهي

<sup>1</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، المرجع السابق، ص. 422.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق، ص. 229. 230.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العملية، المرجع السابق، ص. 85.

<sup>4</sup> - جعفر عبد الله موسى إدريس، المرجع السابق، ص. 222.

<sup>5</sup> - إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص. 232.

<sup>6</sup> - أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية، ط4، مصر، 2007، ص. 265.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

الملجأ الأخير للمؤسسة عندما تفشل باقي إستراتيجيات الانكماش ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس.<sup>1</sup>

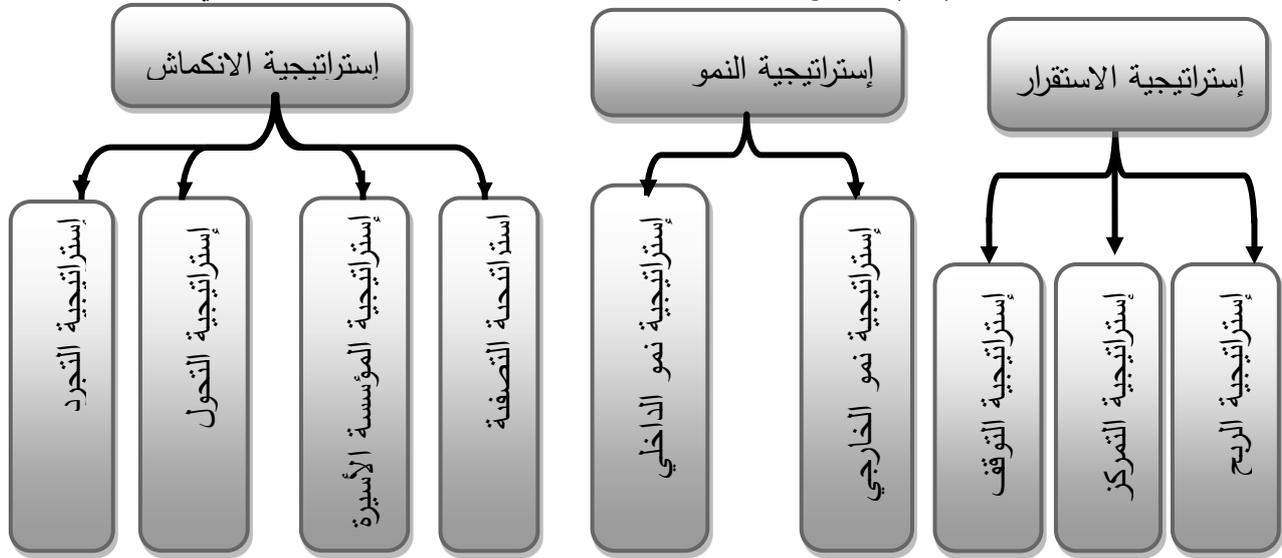
وهذه الإستراتيجية تلجأ إليها المؤسسة عندما يكون الخيار الوحيد أمامها هو الإفلاس، وأن يكون حلّ المؤسسة أفضل من الاستمرار على الوضع الحالي.

### الفرع الرابع: الإستراتيجيات المركبة

تستطيع المؤسسة أن تتبع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية (إستراتيجيات الاستقرار ، وإستراتيجيات النمو، وإستراتيجيات انكماشية)، أو قد تعمل على تكوين مزيج من الإستراتيجيات بما يتلاءم ورسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية فضلا عن أنّ اتباع المؤسسة للإستراتيجيات المركبة، يتم عندما تستدعيها الحاجة إلى إجراء تعديلات في الإستراتيجية المنفذة (على سبيل المثال، الانتقال من إستراتيجية الاستقرار إلى إستراتيجية الانكماش أو بالعكس ...، وهكذا) بما ينسجم ومعطيات الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص تصنيف الخيارات الإستراتيجية في الشكل التالي:

### الشكل: (07) يوضح تصنيف الخيارات الإستراتيجية على المستوى الكلي



المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على معلومات السابقة

<sup>1</sup>- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، المرجع السابق، ص. 416.

<sup>2</sup>- زكريا مطلق الدوري، المرجع السابق، ص. 232.

### المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال وعلى مستوى الوظيفي

تقوم المؤسسة باختيار الإستراتيجيات التعاونية على أساس إستراتيجيات المؤسسة ككل ثم تتم ترجمة إستراتيجيات المؤسسة إلى إستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

#### الفرع الأول: الخيارات الإستراتيجية على مستوى الأعمال

الإستراتيجيات التعاونية: تصمم الإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال بشكل رئيس لمساعدة المؤسسة في تطوير أداء أحد منتجاتها في الأسواق وبالتالي فإنها توضح ما ترغب المؤسسة القيام به للحصول على ميزة تنافسية مقابل تعاطيها بمنتج معين وبعبارة أخرى تلجأ المؤسسات إلى صياغة الإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال عندما تصل إلى قناعة بشأن توحيد مواردها وقابلياتها مع شريك أو أكثر وما لذلك من انعكاسات في تميزها زائناً<sup>1</sup>

أنواع الإستراتيجية التعاونية: حدد (Hitt et al) أربع إستراتيجيات تعاونية على مستوى الأعمال وهي:

أ- التحالفات الإستراتيجية المتممة: وهي تحالفات على مستوى وحدات الأعمال بموجبها تتقاسم المؤسسة بعضاً من مواردها وقابلياتها مع الآخرين بطريقة تكاملية ويوجد نوعان من هذه التحالفات هما:

1- التحالف الإستراتيجي المتم العمودي: بموجب هذه الصيغة تتقاسم المؤسسة مواردها وقابلياتها على مستوى مراحل مختلفة من سلسلة القيمة بهدف الحصول على ميزة تنافسية ومن الأمثلة على ذلك تحالفات المؤسسة Boeing مع بعض الشركاء (مؤسسة الخطوط الجوية الأمريكية وخمسة المؤسسة اليابانية) لتصميم وإنتاج الطراز 777 بسبب ضخامة حجم المشروع.

2- التحالف الإستراتيجي المتم الأفقي: تقوم هذه الصيغة من التحالف على أساس قيام المؤسسة بتقاسم بعض مواردها وقابلياتها وذلك لبعض مراحل سلسلة القيمة، وليس جميعها كما في النوع السابق بهدف الحصول على ميزة تنافسية وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى هذه الصيغة عندما تتوافر لديها الرغبة في تطوير المنتجات أو طرائق التوزيع وذلك على الأمد الطويل. ومن أمثلة هذا النوع هو التحالف بين العديد من مجهزي قطع غيار السيارات لتمكين الشركات المنتجة للسيارات من الحصول على ما تريد من قطع الغيار بسهولة<sup>2</sup>

ب- إستراتيجية الاستجابة للمنافسة: تفضل بعض المؤسسات وعن طريق التحالفات الإستراتيجية اعتماد إستراتيجية الاستجابة لتحركات المنافسين وأنشطتهم عوضاً عن التزامها بعملية المبادرة في الفعل والنشاط. ولعل من أبرز الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى مثل هذا التصرف هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس. أو التكلفة العالية للقيام بالفعل المستقل، ومن أمثلة هذه الإستراتيجية التحالف الإستراتيجي لمؤسسة

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص. 262.

<sup>2</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص. 313. 314.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

(Marathon Co.) مع المؤسسة الثانية في روسيا لإنتاج النفط (Yukos) حيث إن التحالف قد قدم خدمات للمؤسسات على نطاق مستوى النمو الدولي فضلاً عن كونه يمثل استجابة تجاه الأفعال الإستراتيجية لمؤسسات النفط الأخرى المنافسة على المستوى الدولي.<sup>1</sup>

ج- إستراتيجية تخفيض المنافسة أو التآمر: تتشكل هذه الإستراتيجية لتجنب المنافسة الشديدة أو المدمرة فالمؤامرة الصريحة (Explicit Collusion) تحدث عندما تقوم المؤسسات فيما بينها بالتفاوض وبشكل مباشر مع المؤسسات بشأن مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار بهدف تخفيض حدة المنافسة

أما المؤامرة الضمنية (Tacit Collusion) فتحدث عندما تقوم المؤسسات المتخصصة في صناعة معينة وبشكل غير مباشر بالتنسيق فيما بينها حول الإنتاج وقرارات التسعير عن طريق ملاحظة نشاطات أحدهما الآخر والاستجابات الخاصة به<sup>2</sup>

د- إستراتيجية تخفيض عدم التأكد: بموجب هذه الإستراتيجية تتحالف المؤسسة إستراتيجياً مع مؤسسة أخرى بهدف تخفيض حالة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة أو تطوير التقنيات الجديدة ومن أمثلة هذه الإستراتيجية هو التحالف بين مؤسسة General Motors ومؤسسة Toyota اليابانية بشأن نشاطات البحث والتطوير لفترة خمسة سنوات الأمر الذي جعل كلاً من هاتين المؤسستين يحتل المرتبة الأولى في صناعة السيارات في بلديهما، ثم ما لبثت كلا المؤسستين أن تحالفتا مع كل من مؤسسة Ford ومؤسسة Chrysler Daimler ومؤسسة Renault لنفس الغرض.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

مفهوم الإستراتيجية الوظيفية: تتطلق الإستراتيجية الوظيفية من ميدان وظيفي معين (نشاط) وتأخذ على عاتقها مسؤولية تحقيق أهداف كل من المؤسسة ككل، ووحدات أعمالها الإستراتيجية على حد سواء وإذا ما أرادت المؤسسة إن يكتب النجاح لإستراتيجياتها الوظيفية فإنه من الواجب عليها إن تصوغ هذه الإستراتيجيات في ضوء مقدراتها المميزة الكامنة في النشاط الذي ترغب وضع إستراتيجية له<sup>4</sup> ويوجد العديد من الإستراتيجيات الوظيفية منها: إستراتيجية الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، إدارة المعرفة، البحث و التطوير.

<sup>1</sup> - ماجد عبد المهدي مساعدة، المرجع السابق، ص. 263.

<sup>2</sup> - محمد حسين العيسوي وآخرون المرجع السابق، ص. 455.

<sup>3</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص. 316.

<sup>4</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، المرجع نفسه، ص. 323.

### المبحث الثالث: تقييم و تنفيذ الخيار الإستراتيجي

المؤسسة يتوافر أمامها عدد كبير من البدائل الإستراتيجية، فكل مؤسسة يمكن لها عمل توليفة من هذه الإستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها، ثم اختيار إستراتيجية معينة لتنفيذها وترجمتها إلى إجراءات وعمل على راقبتها.

#### المطلب الأول: تقييم الخيارات الإستراتيجية

سنقوم بتطرق في هذا العناصر إلى تقييم الخيارات الإستراتيجية و معايير تقييمها و لنموذج سلسلة القيمة لمعرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة.

#### الفرع الأول: عناصر تقييم الخيارات الإستراتيجية

يحتاج تقييم الخيارات الإستراتيجية وقتا طويلا من قبل القائمين بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة وأحيانا سيتم الاستعانة بخبراء من الخارج حتى تكون الخيارات المختارة هي التي تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها ويمكن الاعتماد على العناصر الأربعة التالية لتقييم الخيارات الإستراتيجية

**1-منحنى الخبرة:** إذا كان النشاط أو المنتج والاستثمار لديه خبرة طويلة فيجب أن يجني ثمار ذلك وهناك قاعدة تقول: إنه عندما تزداد الخبرة تقل تكاليف الإنتاج والتسويق بنسبة قد تصل أحيانا إلى 30%  
مزايا هذه الخبرة:

- 1-وفورات الحجم الكبير .
  - 2-زيادة فاعلية العمالة نتيجة للخبرة.
  - 3-تحسين العملية الإنتاجية.
  - 4-تمهيط المنتج .
  - 5-الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
- وكل البنود السابقة تؤدي إلى انخفاض في التكاليف ولبناء إستراتيجية هنا إذا كان النشاط الذي تقوم به ذا خبرة جيدة نركز على هذا النشاط

**2-حصة السوق:** إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستمرارية ذا حصة سوقية كبيرة فالمؤسسة لديها قدرة على تحقيق تدفقا نقديا جيدا، ويمكن للمؤسسة أن تستخدم ذلك التدفق في بناء تدعيم أنشطة جديدة ذات احتمالات قوية في النمو ولبناء إستراتيجية هنا إذا كانت حصة السوق كبيرة، حاول أن تعظم من التدفق النقدي الداخل لأطول فترة وفي نفس الوقت البحث عن نشاط أو استثمار جيد لتدعيمه بهذا التدفق.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

**3-معدل النمو:** إذا كان المنتج أو النشاط ذا معدل نمو مرتفع، فإن على المؤسسة محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق ومثل هذه الإستراتيجية تتطلب إنفاقا كبيرا على عدة أنشطة منها نشاط الإعلان؛ لجذب المستهلكين، أو استخدام الأنشطة الترويجية المختلفة وقد ترى بعض المؤسسات لحصول على حصة أكبر من السوق من خلال تخفيض الأسعار ولكن قد يؤدي الأمر إلى قيام المنافس بتخفيض سعره لمواجهة المنافسة مما قد يؤدي إلى منافسة سعرية تخسر كل المؤسسات

**4-دورة حياة المنتج:** يمر أي منتج بعدة مراحل في حياتها، تبدأ بمرحلة تقديمها إلى السوق، ثم تنمو المبيعات شيئا فشيئا، إلى أن تصل إلى النضج، ثم إلى مرحلة التشبع، وأخيرا تبدأ مرحلة التدهور.<sup>1</sup>

### الشكل (08) دورة حياة المنتج



المصدر: [www.azziomar.wordpress.com](http://www.azziomar.wordpress.com), تاريخ التصفح 2015/02/02, 10:00.

يبدأ المنتج حياته في مرحلة التقديم، ثم في النمو حتى يصبح معروفا لتأتي مرحلة النضج ثم وصول السلعة إلى مرحلة الانحدار يكون نتيجة أسباب عديدة كالتغيرات، تغير أذواق المستهلكين لسبب ما، كما يمكن أن يحدث هذا نتيجة زيادة المنافسة.

### الفرع الثاني: معايير تقييم الخيارات الإستراتيجية

هنالك ثلاث معايير يتم استخدامها في عملية تقييم الخيارات الإستراتيجية وهي:

**أ-معيار الملائمة:** بموجب هذا المعيار يتم تقدير مدى ملائمة الخيار المطروح لظروف البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، بمعنى هل عند تنفيذ هذا الخيار تتم الاستفادة من الفرص التي توفرها بيئة المؤسسة الخارجية وعوامل القوة التنظيمية ويجنب كذلك (أو يقلل) المهددات ومظاهر الضعف داخل المؤسسة؟ ويتم استبعاد كل الخيارات التي تبتعد عن هذه الاتجاهات وفق هذا المعيار.

**ب-معيار إمكانية التنفيذ (الجدوى):** معيار إمكانية التنفيذ يقيس قدرة موارد المؤسسة المختلفة (إنتاج، مواد خام، عمالة، طاقة وتكنولوجيا، تمويل وخلافة) على تنفيذ الخيار الإستراتيجي المطروح مما يستلزم استبعاد كافة الخيارات الإستراتيجية التي لا يمكن للمؤسسة تنفيذها، وتلك التي لا بديل آخر لطريقة تنفيذها

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص. ص 295، 296، 297.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

ج- معيار القبول: وهو معيار أو معايير تقيس مدى قبول الأطراف المختلفة (ذات الصلة بالمؤسسة) للإستراتيجية المطروحة (الملاك - المساهمون - الإدارة - العمال - الزبائن) وهكذا يرفض الخيارات التي يتوقع أن لا تلاقي القبول من هذه الأطراف.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: نموذج سلسلة القيمة

يعتبر نموذج سلسلة القيمة أحد النماذج المستخدمة لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة. مفهوم سلسلة القيمة: يشير مفهوم سلسلة القيمة إلى الفكرة التي تقول إن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة التي تمثل مجموعة حلقات لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بنظر الزبون وتتم عملية التحويل من خلال عدد من الأنشطة الأساسية (حلقات السلسلة)، وعدد من الأنشطة الداعمة.<sup>2</sup> كما تستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، وتعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها.<sup>3</sup>

### الشكل رقم: (09) نموذج سلسلة القيمة



المصدر: [www.hudamidani.wordpress.com](http://www.hudamidani.wordpress.com) تاريخ لتصفح 09:00/2015/04-20

<sup>1</sup> - حسن محمد أحمد محمد مختار، المرجع السابق، ص. ص. 122، 123.

<sup>2</sup> - محمد حسين العيساوي وآخرون، المرجع السابق، ص. 446.

<sup>3</sup> - محمد هاني محمد، المرجع السابق، ص. 147.



### الفرع الثاني : تأثير حواجز الدخول على الإستراتيجيات العامة للمؤسسة

يكون تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية العامة بانتهاج إستراتيجية التمييز عندما يكون هناك عدد قليل من المؤسسات المنافسة والتي تتبع نفس مراحل التمايز إذ أن العديد من حواجز الدخول تؤثر في المؤسسة نحو انتهاج إستراتيجية التمييز ذلك خوفا من فقدان حصتها السوقية ولحماية المؤسسة تجاه منافسيها بسبب إخلاص ووفاء المستهلكين لعلاماتهم المتميزة، أو تفضيل الزبائن لتنوع وتمييز المنتجات وفي الخدمات أو لعدم تفضيل المستهلكين لمنتجات المحلية بسبب عدم جودتها أو أنها مضرّة للبيئة، أو عدم توفر منافذ توزيع أو انخفاض أسعار المنتجات الأجنبية، و كل هذه الحواجز الدخول تستفيد منها المؤسسة و تؤدي بها لاختيار إستراتيجية التمييز.

تؤثر حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية بتوجيهها نحو انتهاج إستراتيجية الريادة في التكلفة وذلك لمجاعة المنافسة في السوق إذ أن حواجز الدخول تساهم في تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة، كالخبرة التي تكمن لدى المؤسسة، من تخفيض تكلفة المنتج بنسبة ما بعد كل مرة، و اقتصاديات الحجم التي تخفض من تكلفة المنتج نتيجة الانتاج بحجم كبير أو ميزة المطلقة لتكلفة الانتاج أو شهرة العلامة التجارية التي تخفض من تكلفة الاشهار ويوجد العديد من حواجز الدخول التي تساهم في تخفض تكلفة منتجات المؤسسة و تستفيد المؤسسة من حواجز دخول في الصناعة بانتهاج إستراتيجية الريادة في التكلفة.

تقوم حواجز الدخول بتأثير على الخيارات الإستراتيجية نحو إستراتيجية التركيز وذلك في صناعة تحتوي على منافسة قوية فتقوم المؤسسة بالتركيز على جزء معين من المؤسسة أو تخصيص في فئة معينة أو منتج محدد كتمييز المنتجات أو عدم توفر منفذ توزيع أو ولاء للعلامة التجارية تقوم المؤسسة بانتهاج إستراتيجية التركيز.

### الفرع الأول: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة

عندما تكون حواجز الدخول مرتفعة في الصناعة تقوم المؤسسة بتخفيض في حجم المصاريف على البحث والتطوير والصيانة والتدريب والتأهيل والرعاية، والإعلان ومنع دخول المنافسين المحتملين هذا بسبب انخفاض تهديدات المنافسين المحتملين في الدخول للصناعة و بالتالي تقوم المؤسسة بانتهاج إستراتيجية الاستقرار ويكون مستوى المنافسة بين المؤسسات القائمة لا يسمح للمؤسسة بالنمو والتوسع وبالتالي ترضى المؤسسة بالوضع الحالي في خدمة عملائها بنفس الطريقة و الحفاظ على نفس المستوى المبيعات ومع انخفاض حجم المصاريف المذكورة سابقة تكسب المؤسسة الأرباح الصافية.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

عندما تكون حواجز الدخول منخفضة يؤدي ذلك إلى انخفاض تركيز الصناعة تكون شدة المنافسة مرتفعة بين المؤسسات القائمة إذ تلجأ المؤسسة لانتهاج إستراتيجية النمو بتطوير و توسع في تقديم منتجاتها و تطوير خدمات إضافية، وسعيًا لدخول إلى أسواق جديدة بغية الحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها وقد تقوم المؤسسة بانتهاج هذه الإستراتيجية لتساهم في إنشاء حواجز دخول إستراتيجية، تمنع دخول المنافسين المحتملين عن طريق التكامل الرأسي أو الاندماج أو التنويع.

وقد لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في نشاطها مع وجود حواجز الدخول فتقوم بانتهاج إستراتيجية الانكماش إذ تقوم بتقليص حجم نشاطها وقد تقوم المؤسسة بالتصفية، وينتهي وجود المؤسسة بسبب تأثير حواجز الدخول عليها، وقد تؤثر حواجز الدخول على المؤسسة بأن توجهها لانتهاج إستراتيجية مختلطة من الإستراتيجيات السابقة ذلك نظرا لتفضيل المستهلكين للمنتجات الأجنبية أو لعدم قدرتها على تمييز منتجاتها أو بتخفيض المؤسسات المنافسة لتكلفة انتاجها، وكل هذه الحواجز تؤثر في الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

### الفرع الثالث : تأثير حواجز الدخول على الإستراتيجيات وحدات الأعمال والوظيفية

عندما تكون حواجز دخول مرتفعة تلجأ المؤسسات لإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال والوظيفية لتغلب على المنافسين تقوم بتحالف إستراتيجيا مع مؤسسة أخرى على مستوى وحدات الأعمال أو الوظائف، لتجنب المنافسة الشديدة بالتفاوض وبشكل مباشر مع المؤسسات بشأن مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، بهدف تخفيض حالة عدم التأكد والمخاطرة المرتبطة بتطوير المنتجات الجديدة أو تطوير التقنيات الجديدة، أو لمساعدة المؤسسة في تطوير أداء أحد منتجاتها في الأسواق وتتقاسم المؤسسة مواردها وقابلياتها على مستوى مراحل مختلفة من سلسلة القيمة بهدف الحصول على ميزة تنافسية تعاطيها بمنتج معين تلجأ المؤسسات إلى صياغة الإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال أو على المستوى الوظيفي عندما تصل إلى قناعة بشأن توحيد مواردها وقابلياتها مع شريك أو أكثر.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

### المطلب الثاني: تطبيق ورقابة الخيار الإستراتيجي:

في هذه المرحلة يُترجم الخيار الإستراتيجي للمؤسسة إلى أنشطة وتصرفات ملموسة وهي مرحلة أساسية من مراحل الإدارة الإستراتيجية تشمل جميع المستويات التنظيمية ويرتبط نجاحها بالعديد من المتطلبات.

### الفرع الأول: تطبيق الخيار الإستراتيجي:

بعد القيام باختيار الإستراتيجية المناسبة يتم وضع هذه الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

**1- مفهوم تطبيق الإستراتيجية:** يتجسد تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية في سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة والمتعلقة بترجمة الخيارات الإستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة.

كما يعرف التطبيق الإستراتيجي بأنه: العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة) إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز، والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم تقويم الأداء الإستراتيجي.<sup>1</sup>

**2- مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها:** فالنجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، إن التطبيق أكثر صعوبة من الصياغة، إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء الفروقات التالية بين الاثنين.<sup>2</sup>

### الجدول رقم: (08) مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها

صياغة الإستراتيجية	تطبيق الإستراتيجية
تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية.	يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة
إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي	إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية
تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين	يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة
تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد	يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد
مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في المؤسسات الكبيرة والصغيرة	تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام، وأنماط المؤسسات (من حيث العائدية أو الربحية ...)

المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 222.

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000. ص 197.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 221. 222.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

تم صياغة الإستراتيجية بناء على ماضي المؤسسة و حاضرها وتتطلب مهارات توقع و استقراء المستقبل وتحليل جيد وذلك على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة ويتم التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد بينما التطبيق يبني على حسب مراحل العمليات التشغيلية وتتطلب مهارات دافعية وقيادة فعالة و التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد في المؤسسة.

**3-متطلبات تطبيق الإستراتيجية:** إن صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية، بينما وضعها موضع التطبيق فيحتاج إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد، فعند تحديد الإستراتيجية المناسبة نجد أننا في حاجة إلى دراسة وتحليل وفحص البيئة الخارجية بحيث نقف على الفرص والمعوقات كما نحتاج لدراسة وتقويم الإمكانيات الحالية للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف هذا إلى جانب وتقدير أهمية القيم والأخلاقيات الشخصية السائدة وأخيرا تحديد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أما فيما يتعلق بتطبيق الإستراتيجية فإن الأمر هنا يشمل كافة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق.

وبناء على ذلك يمكن تقسيم المتطلبات الواجب مراعاتها لتطبيق الإستراتيجية في المجموعات

التي يوضحها الشكل التالي:

### الشكل رقم (11) متطلبات تطبيق الإستراتيجية

تنمية القدرات والكفاءات الإدارية		الأهداف السنوية
العمليات والأنشطة الداخلية	المتطلبات الواجب مراعاتها عند تطبيق الإستراتيجية	صياغة السياسات توزيع وتخصيص
بناء الهيكل التنظيمي		الموارد

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص. 213.

من الشكل يتضح أن متطلبات تطبيق الإستراتيجية يمكن وضعها في المجموعات التالية:<sup>1</sup>

1-تحديد الأهداف السنوية.

2-صياغة السياسات.

3-توزيع وتخصيص الهيكل التنظيمي.

4-بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص. 212. 213.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

5- الإدارة الفعالة للعمليات التنظيمية "العمليات والأنشطة الداخلية".

6- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية.

4- **أبعاد التنفيذ الإستراتيجي:** تتمحور مرحلة التنفيذ الإستراتيجي حول مجموعة من الأبعاد؛ وهي:

- **البعد الأول،** تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ.

- **البعد الثاني،** تحديد ما الذي يجب القيام به، من خلال وضع البرامج التنفيذية، وتحديد الموازنات الخاصة بكل برنامج، ثم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات للوجهة المحددة لها.

- **البعد الثالث،** تحديد متطلبات تنفيذ البديل الإستراتيجي، إذ يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات على مجموعة من المتطلبات؛ ويتمثل أهمها فيما يلي:

- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للإستراتيجية.

- أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الإستراتيجية جيدة.

- توفر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.

- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

يتوقف نجاح المؤسسة في تنفيذ الإستراتيجية على قدرة المديرين على تحفيز العاملين، كما تمثل المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية أمور غاية في الأهمية للنجاح في تنفيذ الإستراتيجية؛ فأنشطة هذا التنفيذ تؤثر في كل العاملين والمديرين في أي مؤسسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الرقابة الخيار الإستراتيجي

سندرس تعريف الرقابة ثم رقابة الخيار الإستراتيجي والمراحل التي تمر بها هامة العملية و الإطار العام لرقابة.

1- **مفهوم الرقابة:** العملية الرقابية هي عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان النتائج المرغوبة وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤثر أسباب هذه الانحرافات ويعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح.<sup>2</sup>

2- **مفهوم الرقابة الإستراتيجية:** هي نوع خاص من أنواع الرقابة التنظيمية تركز على مراقبة و تقييم العمليات الإدارية الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجري وفق الأسس السليمة هذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيراً حسناً بالمؤشرات العامة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد شوراب، المرجع السابق، ص. 41.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، المرجع السابق، ص. 467.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، المرجع نفسه، ص. 468.

## الفصل الثاني: أساسيات حول الخيارات الإستراتيجية

لذا يمكن تعريف الرقابة الإستراتيجية على أنها العملية التي يستطيع من خلالها المديرين التأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الخطط وبعبارة أخرى هي عملية قياس وتقييم الأداء بهدف التأكد من أن الخطة الموضوعية تنفذ بالطريقة الصحيحة وتحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى هدف التنظيم<sup>1</sup>

**3-مراحل الرقابة الإستراتيجية:** تختلف أساليب الرقابة الإستراتيجية من مؤسسة إلى أخرى وذلك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل مؤسسة لذلك فإن عملية التقييم والرقابة ممكن أن تتضمن المراحل التالية:<sup>2</sup>

**أ-مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية:** وذلك فيما يتعلق بالعوامل الداخلية، والخارجية وعند مراجعة العوامل الداخلية يتم التركيز على التغيرات التي حدثت في إدارة المؤسسة، والتسويق والمحاسبة والإدارة المالية، ونشاط البحوث والتطوير للوقوف على نقاط الضعف والقوة وعند دراسة العوامل الخارجية تسعى للتعرف على وضع المؤسسة في السوق التنافسي، ويمكن إنجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بموضوعية عالية:

-كيف أثرت أو تؤثر إستراتيجيات المنافسين على إستراتيجيتنا؟

-هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاصة؟

-ما هي الأسباب التي دفعت إستراتيجيات المنافسين إلى النجاح؟

-كيف يمكننا التعاون مع المنافسين؟

**ب-قياس الأداء التنظيمي:** يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد وتتلخص هذه الأهداف بالبقاء والنمو والتكيف إن فشل الأنشطة في تحقيق بعض الأهداف يتطلب سرعة في اتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب، فقد يتضح أن هناك بعض السلبيات في السياسات، أو وقوع دورات اقتصادية غير متوقعة، أو قصور في عمليات الإمداد والتوريد للمؤسسة.

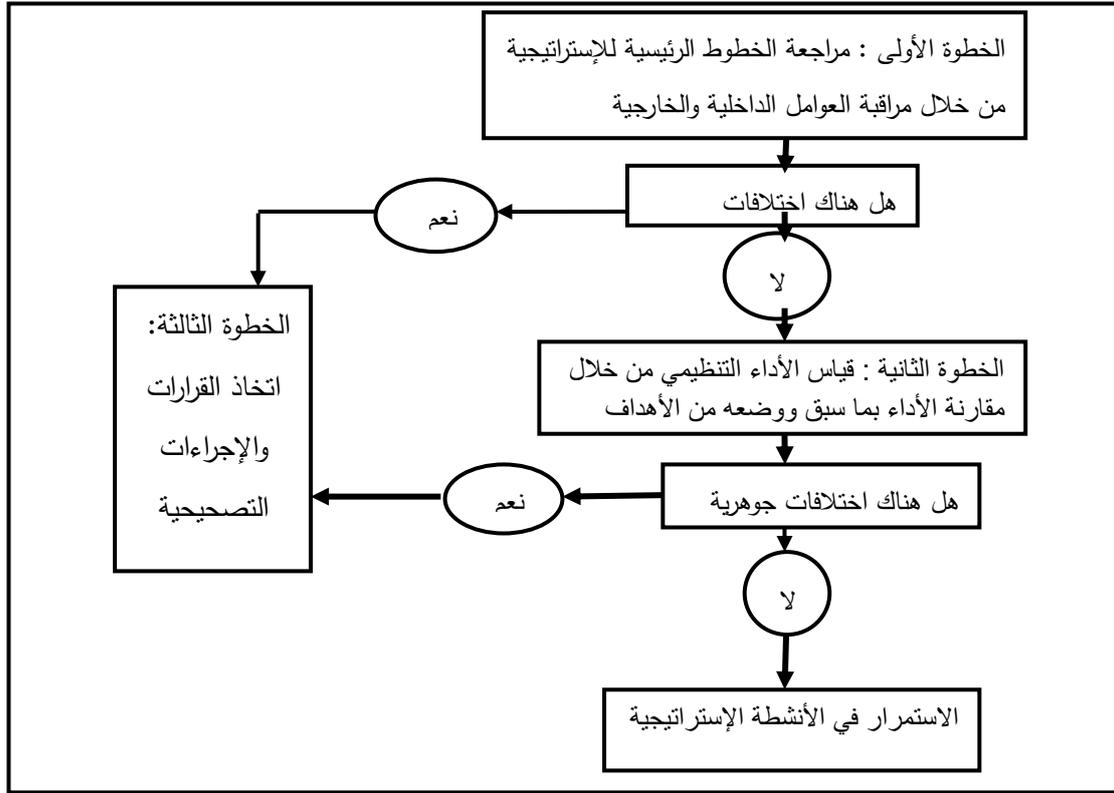
**ج-اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية:** يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية

عند مراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الإستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الإستراتيجي.

<sup>1</sup> - محمد حسين العيسوي وآخرون، المرجع السابق، ص. 652.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص. ص. 247. 248.

الشكل رقم: (12) الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة



المصدر: مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص.249.

تقوم المؤسسة بعملية الرقابة على الخيار الإستراتيجي أولاً ومراجعة الخطوط الرئيسية للإستراتيجية المختارة، وكشف الانحرافات وعند عدم وجود انحرافات، تقوم الإدارة بقياس الأداء التنظيمي من خلال مقارنة الأداء بما سبق ووضعه من الأهداف المحققة، وعند عدم وجود اختلافات جوهرية تستمر في الأنشطة الإستراتيجية، وعند وجود انحرافات تتخذ القرارات والإجراءات التصحيحية بحيث تتضمن لجوء المؤسسة إلى الخيارات التي قد تكون البديل للخيار الأمثل.

### خلاصة الفصل

نخلص من ما سبق أن المؤسسة تسعى من الإستراتيجية لتحديد، وتخطيط الأهداف عن طريق الخيار الإستراتيجي الأمثل، من بين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، ويمثل أفضل طريق للمؤسسة للوصول إلى أهدافها، و لتحقيق رسالتها، و إن نجاح كل مؤسسة واستمرارها يتوقف بدرجة كبيرة على حسن اختيار الإستراتيجية، لذا فعلى المؤسسة الخيار بين العديد من الخيارات، التي من شأنها أن تتقل المؤسسة من الوضع الحالي، إلى وضع أفضل سوى بتبني إستراتيجية النمو، أو الاستقرار أو غيرها من الإستراتيجيات الأخرى، التي تساهم في رفع تنافسية المؤسسة والحفاظ عليها، بخلق حواجز لدخول المنافسين المحتملين، ومن ثم تطبيق هذه الإستراتيجية و مراقبتها ومعالجة الانحرافات إن وجدت.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

### تمهيد

أدى الانفتاح الذي عرفته الجزائر، والتطور المستمر على المستوى الاقتصادي، بمعظم المؤسسات إلى تغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات، وسعيها لأخذ مكانة على الخريطة التنافسية بانتهاجها استراتيجيات معينة للحفاظ على موقعها وتقوم مؤسسة روائح الورود بختيار إستراتيجيات بتحديد الأهداف الأساسية الطويلة الأجل في المؤسسة، واعتماد مسارات عمل و تخصيص موارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجيات تبعا لحواجز الدخول الموجودة في الصناعة.

وسنقوم في هذا المبحث بدراسة تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية وذلك بتقديم مؤسسة روائح الورود وتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية وتأثير حواجز الدخول للصناعة العطور في الجزائر على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة روائح الورود

للإلمام بمختلف جوانب الدراسة خصصنا هذا المبحث لتقديم مؤسسة روائح الورود، وذلك بتقديم مجموعة الورود التي تضم سبعة مؤسسات و سنقوم بتقديم مجموعة الورود بتعريف المؤسسة ونشأتها و تطورها.

#### المطلب الأول: مؤسسة روائح الورود تعريفها ونشأتها وتطورها

تعتبر مؤسسة روائح الورود البذرة الأولى للمجموعة الورود و الأكثر عراقة في الجزائر في صنع العطور و يعود تاريخها إلى أكثر من نصف القرن.

#### - تقديم مجموعة الورود

تتكون مجموعة الورود من سبعة فروع نمثلها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (13): فروع مجموعة الورود



المصدر: من إعداد الطالب

#### 1-مؤسسة روائح الورود:

أولا سنتطرق لأسباب اختيار مؤسسة روائح الورود لدراسة ثم سنقدم تعريف بالمؤسسة .

#### -أسباب اختيار المؤسسة:

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

تعتبر مؤسسة روائح الورود من المؤسسات الرائدة في الجزائر كما أنها تزاحم أكبر المؤسسات في العالم في مجالها في الجزائر إضافة إلى حصولها على شهادات وطنية ودولية إضافة إلى تطبيقها للعديد من الإستراتيجيات التي مكنتها من الوصول إلى أرقى المستويات في مجال العطور وكذلك تتمتع بحسن التسيير الإدارة التي تسعى لتطوير وتحفيز عمالها على التطوير والإبداع وكسب ولائهم، تعتبر مؤسسة روائح الورود جزء من مجموعة الورود التي تضم سبعة مؤسسات وستقوم بتقديم مجموعة الورود التي تحتوي على الفروع التالية:

### 2-تعريف بمؤسسة روائح الورود

تنامت مؤسسة روائح الورود حتى أصبحت أفضل المؤسسات الصناعية في مجال العطور و احتلت المراتب الأولى في البلاد، ويمكن تعريف المؤسسة على النحو التالي:

### -بطاقة تعريف للمؤسسة

#### الشكل رقم (14): بطاقة لتعريف بالمؤسسة

- اسم المؤسسة : مؤسسة لصناعة العطور WOUROUD .Sarl.
- رأس المال الاجتماعي : 150,000,000 دج
- المقر الاجتماعي : المنطقة الصناعية بكونين- ولاية الوادي-
- نقاط البيع : المستوي المحلي والوطني
- الموقع على الإنترنت web : WWW.WOUROUD.COM
- عدد العمال : أكثر من 109 عامل.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2-مؤسسة الوليد لطباعة والتغليف: أسس مصنع الوليد للطباعة والكترون والبلاستيك سنة 1998 برأس مال اجتماعي 200.000.000 دج وقد جهز مصنع الوليد بأحدث الآلات والأجهزة المستوردة من ألمانيا وسويسرا، وأغلب هذه الأجهزة الأولى من نوعها في شمال إفريقيا وتقوم مؤسسة الوليد بالمعالجات التالية:  
-الطباعة على الزجاج، و الختم بالتسخين، و تصميم وصناعة علب الكرتون، والطباعة عليها

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

- تصنيع المواد البلاستيكية و التشكيل الحراري و تلوين الزجاج والتغليف عالي الجودة.<sup>1</sup>
- 3-مؤسسة الوفاء لتعمير والبناء: تأسست في سنة 2000 برأس مال اجتماعي 10,000,000دج وتقوم بمختلف أشغال البناء والتعمير .
- 4-مؤسسة الورود لمواد التجميل والصابون: أنشئت في 08 جانفي 2001 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10,000,000دج، تقوم بالأنشطة التالية: صناعة صابون الزينة ومختلف مواد التجميل، ولقد تم إنشاء هذه المؤسسة بهدف التكامل بينها وبين مؤسسة روائح الورود.
- 5-مؤسسة الوصل للأشغال العمومية: تأسست مؤسسة واصل في 07 فيفري 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 10,000,000دج، وتقوم بعدة أنشطة منها إنجاز الطرق، السدود، الجسور... الخ، وبدأت المؤسسة في النشاط منذ النصف الأول من سنة 2005.
- 6-مؤسسة الوسيلة للإعلام: أنشئت في 30 نوفمبر 2004 برأس مال اجتماعي يقدر بـ 20.000.000دج، المقر الاجتماعي لها بـ دالي إبراهيم الجزائر العاصمة وهي متخصصة في الاتصال السمعي البصري، وتقوم بالأنشطة التالية: تحرير المجلات والكتب، الإشهار، تنظيم المعارض والصالونات.
- 7-مؤسسة الواحات للنقل: أنشئت في سنة 2006، وهي متخصصة في نقل البضائع، وتقوم بعملية الربط بين الموردين و المستهلكين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - قعيد إبراهيم، دور الترويج في إنجاز السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة روائح الورود -الوادي-، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص. ص. 188. 189.

<sup>2</sup> - قعيد إبراهيم، المرجع السابق. ص. 189. .

### المطلب الثاني: نشأة وتطور المؤسسة

نشأة المؤسسة الأم على يد جديدي سالم عطاء الله وشركائه سنة 1963 تحت اسم الرياض بالجزائر العاصمة، وتعتبر أول مصنع متخصص في صناعة العطور آنذاك في الجزائر.<sup>1</sup>

وفي سنة 1983 أسس محمد البشير جديدي بملكيته المصنع بعد أن قام بشراء حصة أخيه ومنذ توليه إدارة المؤسسة بدأ يعمل جاهدا على تطويرها وتحسينها إلى الأفضل.

وقد شهدت 1988 انطلاق العطر الأكثر مبيعات ورواجا في الجزائر للمؤسسة، سمي بالحاسة السادسة Sixième Sens الذي حظي بشهرة واسعة منذ إصداره إلى غاية اليوم، كما ساهم هذا العطر في 40% من الرقم الكلي للمؤسسة.

وتعتبر مؤسسة روائح الورد أول من استعمل الترميز (le code barre) لمنتجاتها في الجزائر وكان ذلك في سنة 1993 حيث أدخلت الترميز بالأعمدة كطريقة لتسيير المخزون.

وكان ذلك قبل إنشاء المؤسسة الجزائرية لترقيم المنتجات Alérie EAN حيث اتصلت المؤسسة بالمنظمة الدولية EAN international ببروكسل ببلجيكا ومنحتها الرقم 1001 مما سهل مهمة متابعة ومراقبة حركة المواد الأولية والمنتجات، مما يجنبها مشكلة توقف الإنتاج بسبب عدم توفر المواد الأولية.

وكاستمرار لمسيرة التطور، أنشأت مؤسسة روائح الورد موقعا على الإنترنت وكان آنذاك أول مؤسسة تنشأ موقعا على الإنترنت في الجزائر وتم ذلك خلال سنة 1994.

<sup>1</sup> - دراسة قام بها، مدير النوعية ومراقبة الجودة، مجموعة الورد، هالة جديدي مع باحثين آخرين من جامعة حمة لخطر، الوادي، السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية حول: لإنتاج العطور في إطار مشروعها للحصول على شهادة الإيزو 14001 تجربة مؤسسة الورد، ورقة دراسة الجزائر، ب س ن، ص. 454.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

وفي سنة 1995 بدأت المؤسسة أعمال توسعية وتحديث آلات الإنتاج واستمر ذلك إلى غاية نوفمبر 1997 لتصل مساحتها إلى 4000 م<sup>2</sup> حيث تم البناء بطابع معماري بديع يجمع بين الأصالة والحداثة.

**1-منتجات المؤسسة:** تقوم المؤسسة روائح الورود بتصميم، و تطوير، وإنتاج وتسويق المنتجات التالية:

-ماء العطر: يوجد بمختلف السعات ( 30- 100 ملل)

-مزيل الروائح: يوجد العديد من السعات

-مناديل معطرة: توجد العديد من الأحجام.

**2-تطور منتجات المؤسسة:**

لقد مرت تشكيلة المؤسسة، قبل أن تصل إلى ما هي عليه الآن، بأربعة أجيال وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

-**الجيل الأول 1986:** حيث عمدت المؤسسة إلى إنتاج أولى منتجاتها، والمتمثلة في ماء التزيين، وقد

بدأت بالمنتجات التالية: oscar -sexième sens.

-**الجيل الثاني 1990:** حيث توجهت المؤسسة إلى إنتاج مزيل الروائح، وذلك في إطار توسيع تشكيلة

منتجاتها.

-**الجيل الثالث 1995:** إنتاج منتجات جديدة من ماء التزيين ذات تكنولوجيا متطورة، المتمثلة أساسا في

Mawja, Danésia, Elu, borane.

-**الجيل الرابع 2000:** إنتاج منتجات من ماء التزيين، تحت اسم Plutôt، Majic منتج خاص بالأطفال.

<sup>1</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، إطار في مؤسسة روائح الورود، 2015/04/01، 10:00.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

### 3-تشكيلة منتجات المؤسسة

الجدول رقم: (09) تشكيلة منتجات المؤسسة

. Parfums et eaux de toilettes	.Déodorants	. Pochettes parfumées
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sixième sens</li> <li>• Sixième black</li> <li>• Féminin</li> <li>• Oscar</li> <li>• Mawja</li> <li>• Mawja laby</li> <li>• Elu</li> <li>• Wouroud de wouroud</li> <li>• Miss wouroud</li> <li>• Borane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sixième sens</li> <li>• Sixième black</li> <li>• Féminin</li> <li>• Oscar</li> <li>• Mawja</li> <li>• Mawja laby</li> <li>• Elu</li> <li>• Wourouddewouroud</li> <li>• Miss wouroud</li> <li>• Grenade</li> <li>• Vanille</li> <li>• Papaye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sixième sens</li> <li>• Féminin</li> <li>• Oscar</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تعتبر هذه أهم المنتجات، حيث تتميز تشكيلة مؤسسة روائح الورود بالتنوع وكثرة الماركات، إذ أن المؤسسة بإبدع 4 ماركات تقريبا كل سنة.

1- رقم أعمال المؤسسة على مدى سنوات 2010-2014:

الجدول رقم (10): يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة على مدى سنوات 2011-2014

السنة	2012	2013	2014
رقم أعمال	468,52	380,001	412,59

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على وثائق المؤسسة الوحدة: بالمليون دج

حققت مؤسسة روائح الورود أرباحا كبيرة سنة 2012 تصل إلى 468,52 مليون دج، وفي سنة 2013

انخفضت مبيعاتها إلى 380,001 مليون دج، وفي سنة 2015 ارتفع إلى 412, 59 مليون دج.

### المبحث الثاني: التشخيص الإستراتيجي لمؤسسة روائح الورود

سنحاول قيام بتشخيص استراتيجي لمؤسسة روائح الورود وذلك بفحص وتحليل مكونات المؤسسة الداخلية والخارجية بدراسة المحيط التنافسي للمؤسسة.

#### المطلب الأول: التشخيص الداخلي لمؤسسة روائح الورود

في التشخيص الداخلي للمؤسسة روائح الورود سنقوم بتوضيح أهداف المؤسسة وكذا تحليل سلسلة القيمة لفهم الأنشطة التي تؤديها المؤسسة و لمعرفة مصادر القيمة في المؤسسة وسنذكر موارد ومهارات ونقاط قوة وضعف المؤسسة.

#### الفرع الأول: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة روائح الورود إلى مواجهة المنافسة وأثار عولمة على الإنتاج العطري إذ أن الجزائر فتحت أبوابها لتوقيع اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، و الانضمام القريب إلى المنظمة العالمية للتجارة تحقيق أهدافها والعمل إلى بلوغها في المستقبل و تتمثل في<sup>1</sup>:

- في ظل شدة المنافسة وسرعة التغيرات في رغبات واحتياجات الزبائن تسعى المؤسسة للتطوير المستمر في أدائه لتحقيق التميز والبقاء والاستمرارية.

- وضع المنتج في قارورة من البلاستيك بدل الزجاج للمنتج العطري، و ذلك يعطيها منع من الكسر و كذلك لتخفيض التكاليف.

-التنوع في تشكيلة منتجاتها منتجات المؤسسة.

- عمل على إنتاج منتج جزائري 100%.

- تطوير المؤسسة على المستوى العالي خاصة فيما يخص الجانب التكنولوجي والتقني.

- تهدف المؤسسة إلى تحقيق أعلى ربحية ممكنة اكتساح أسواق جديدة ورفع الحصة السوقية.

- الإسهام في تحقيق رضا الزبائن.

- الرفع من الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مصالح المؤسسة.

- المشاركة الفعالة لجميع أفراد المؤسسة في تحسين الأداء المؤسسة.

<sup>1</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، المرجع السابق.

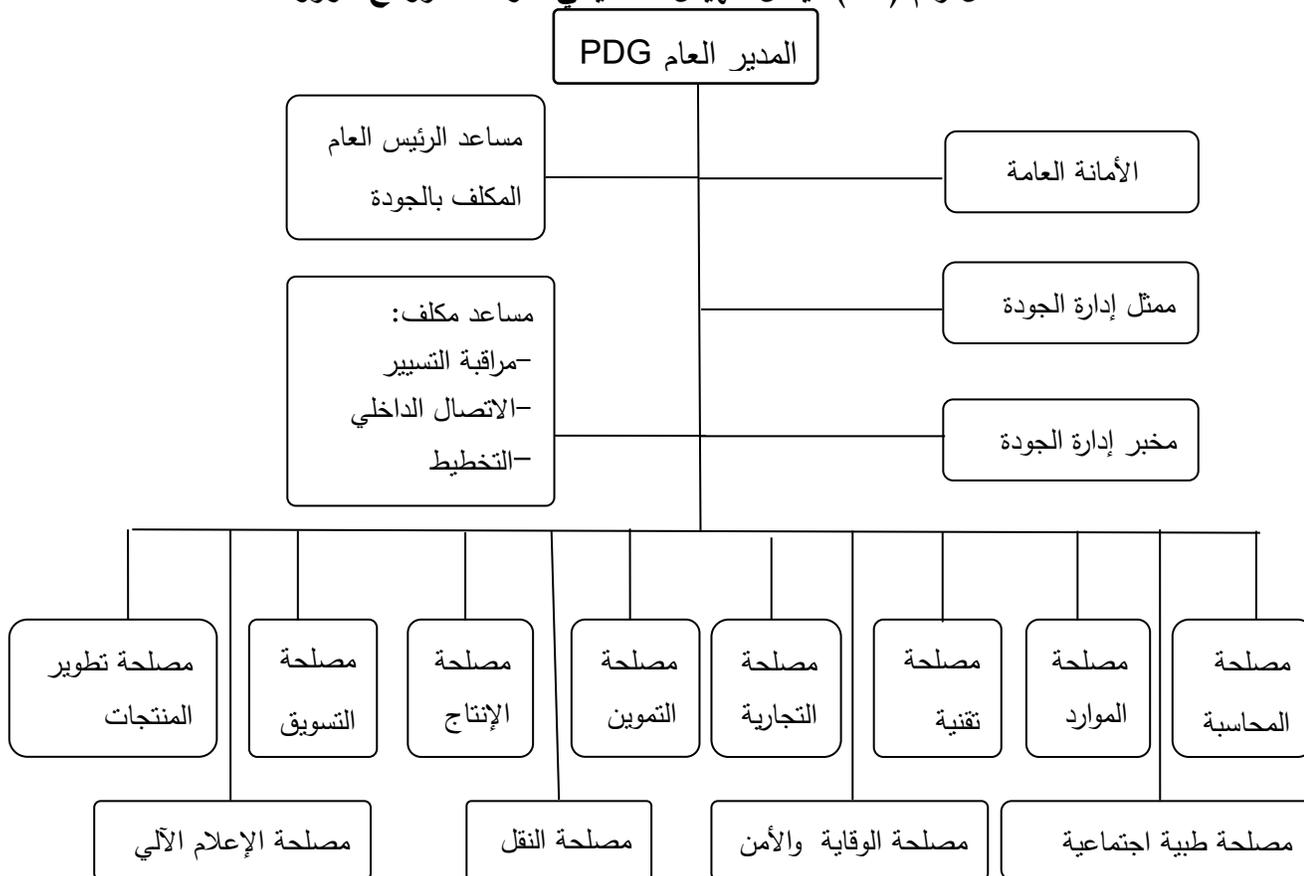
## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة لروائح الورود.

نبدأ بتوضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (15): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود



المصدر: من وثائق المؤسسة

نلاحظ من الهيكل التنظيمي أن المؤسسة تتميز بكثرة المستويات التنظيمية حيث في المستوى الأول الإدارة العليا ثم الوظائف الأساسية والمصالح المتخصصة، و يظهر اهتمام المؤسسة بالجودة من خلال ممثل إدارة الجودة مساعد الرئيس العام المكلف بالجودة، والاهتمام بالجانب الاجتماعي من خلال المصلحة الطبية الاجتماعية، ولكن لا يوجد اتصال بين المصالح والمدير العام هذا ما يعني أن المؤسسة تتعامل بالمركزية في اتخاذ القرار على مستوى الإدارة العليا، وما يظهر عدم وجود مشاركة في اتخاذ القرار.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

ثانيا: الثقافة التنظيمية و نظام عمل المؤسسة:

**الثقافة التنظيمية:** تتميز ثقافة مؤسسة الورود باحترام قواعد و قوانين المؤسسة، مع الإلزام بارتداء الزي الرسمي من قبل موظفي المؤسسة بالإضافة إلى ارتداء قمصان عند دخول للمخابر ونلاحظ أن الأفراد ترتبط فيما بينهم شعور بالانتماء للمؤسسة.

**نظام عمل المؤسسة:** تقدر عدد ساعات العمل مؤسسة روائح الورود في مختلف الوظائف الإدارية والإنتاجية و الخدماتية 8 ساعات في اليوم، باستثناء يومي الخميس والجمعة، مع وجود فترة للاستراحة بين الساعة 12:00 إلى 13:00، أما مواعيد الالتحاق بالعمل والانصراف منه فهي كما يلي<sup>1</sup>:  
-ورشة الإنتاج و الإداريين: من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 17:00 مساء.

**الفرع الثالث: موارد و مهارات مؤسسة روائح الورود.**

تمتلك مؤسسة روائح الورود العديد من الموارد والمهارات في مجال العطور التي اكتسبتها من تاريخها الطويل في هذا المجال.

**أولا : موارد المؤسسة.**

**1-الموارد الملموسة:** تتمثل أساسا في المواد الأولية، معدات الإنتاجية، الموارد المالية.

**أ-المواد الأولية:** إن المواد الأولية التي تشتريها المؤسسة روائح الورود تتمثل فيما يلي:

مواد التعبئة والتغليف، والقارورات الشفافة، والقارورات الخاصة بمزيل الروائح، والكحول، والمادة العطرية المركزة.

**ب-معدات الإنتاج:** وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل منتج نهائي، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة.

**ج-الموارد المالية:** من أجل حصول المؤسسة على المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك.

**2- موارد غير الملموسة:** موارد الغير ملموسة للمؤسسة عديدة سنذكر جزء منها:

**أ-نظام المعلومات:** تقوم المؤسسة بالحصول على المعلومات عن طريق العديد من مصادر فمنها الداخلي ومنها الخارجي حيث يعتبر المصدر الداخلي من داخل حدود المؤسسة من سجلات وبيانات وتتم معالج معلومات

<sup>1</sup> -مقابلة مع السيد، مكلف بالدراسات، المرجع السابق.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

كل مصلحة من طرف رئيس المصلحة و يتم تجميعها، والمصدر الخارجي يعتبر في المعلومات والبيانات المتحصل عليها من خارج المؤسسة من الزبائن أو موردين أو المشتريات ثم تخزين في شكل ملفات وطلبات أو في حوامل مغناطيسية في أقراص الصلبة المرنة.<sup>1</sup>

### ب- الجودة في مؤسسة روائح الورود:

بفضل ما تملكه مؤسسة روائح الورود من إمكانيات مادية وبشرية، وفي وجود قيادة حكيمة، استطاعت المؤسسة أن تصل إلى مثيلاتها في أوروبا، فحازت على شهادة الايزو 9001 لسنة 2006 - 2010 - 2012 وهي تحظر لسنة 2015 كما حازت على عدة أوسمة وجوائز عالمية والتي تتمثل في:

-جائزة إفريقيا الدولية (باريس) 1992م<sup>2</sup>.

13<sup>th</sup> international Africa award (paris), February 24<sup>th</sup>, 1993

-الجائزة الدولية للنوعية (مدريد) 1993م.

21<sup>th</sup> international trophy for quality (Madrid), Spain, April 19<sup>th</sup>, 1993

-جائزة النجم الذهبي للنوعية (مدريد) 1993م.

International gold star for quality (Madrid), Spain, 1993

-الجائزة الدولية للتكنولوجيا والجودة (باريس) 1997م.

15<sup>th</sup> international award for technology and quality (paris), juin, 27<sup>th</sup>, 1997

-جائزة الاهتمام بالنوعية العالمية (باريس) 1997م.

World quality commitment award (paris), 1997

-جائزة أمريكا الذهبية للنوعية (نيويورك) 1998م.

10<sup>th</sup> golden America award for quality, Newyork (USA), juin 19<sup>th</sup> 1998

أضافة إلى المشاركة في المعارض و الصالونات الوطنية و الدولية

ج- المعارف لدى المؤسسة: هي المعارف لدى الأفراد داخل المؤسسة سواء ضمنية أو صريحة المكتسبة من خبرتها طويلة في صناعة العطور.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد، المكلف بالدراسات، المرجع السابق.

<sup>2</sup> - مقابلة مع رئيس مخبر مراقبة الجودة، إطار في مؤسسة روائح الورود، 2015/04/12، 09:00.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

### د- السلوك البيئي لمؤسسة روائح الورود.

تقوم المؤسسة بالتخلي عن المواد الملوثة في تكوين أسس في البخاخات منذ ماي 1998 واختيار طريقة الترميل لمعالجة القوارير بدل حمض الإكمام CFC العطور، والتخلي نهائيا عن استعمال غاز الملوث والسام، واستعمال غراء خال من المحلل في عملية الإستهلام . وكذلك إعادة تأهيل المواد البلاستيكية متعدد البروبيلين المستعملة في الأغطية و سدادات عطور، ونقل نفايات الورق إلى غاية مراكز إعادة التأهيل في شمال البلاد وذلك لعدة أهداف منه التقليل من نسبة الضرائب المفروضة على المؤسسة والاستفادة من ذلك ماديا<sup>1</sup>.

### ثانيا- موارد البشرية في مؤسسة روائح الورود:

يحتل العنصر البشري دورا كبيرا في تحقيق الأهداف المؤسسة وهو المهارات والكفاءات التي تقوم المؤسسة بتشغيله من إطارات و تقنيين وتنفيذيين ومهارات المؤسسة التي تحقق لها الريادة هي:

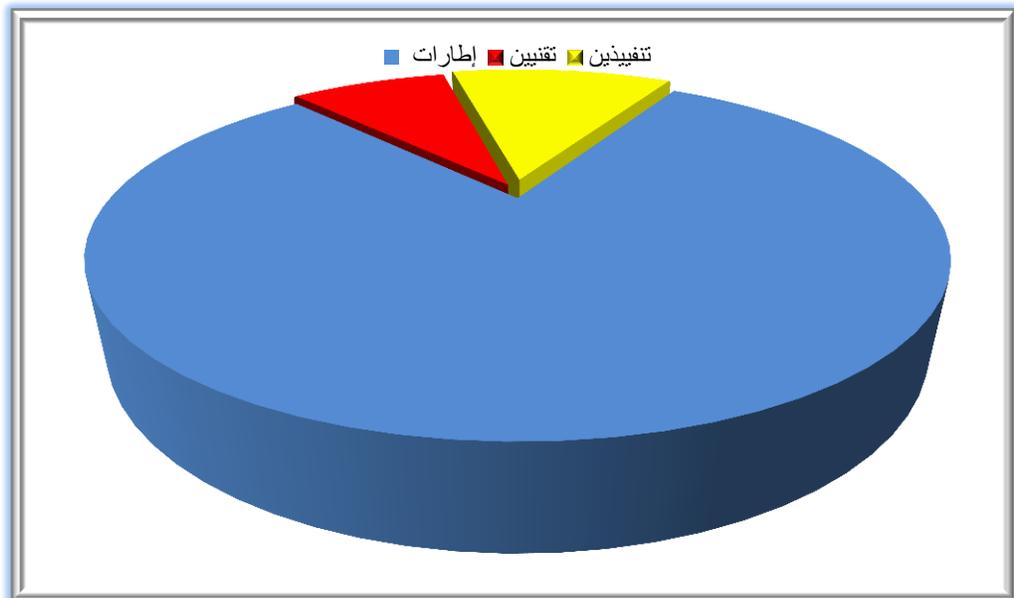
#### 1-إطارات المؤسسة:

-إطارات: 13 إطار

-تقنيين: 09 تقني

-تنفيذيين: 87 تنفيذي

#### الشكل رقم (16): تصنيف عمال المؤسسة حسب مستويات التنظيمية



<sup>1</sup>- دراسة قام بها، مدير النوعية ومراقبة الجودة، مجموعة الورود، المرجع السابق، ص 448.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

المصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من الشكل أن المؤسسة تشغل 12% إطرار من مجموع عمالها و 08% تقنيين كما أنها تشغل 80% من عمالها التنفيذيين.

### 2- مهارات المؤسسة

إن المهارات التي تملكها مؤسسة روائح الورود تتجسد في جودة منتجاتها وكفاءة موظفيها ومهارة إدارتها ما أهلها إلى الوصول صفوة المؤسسات المنافسة في الجزائر وتتمثل هذه المهارات في:<sup>1</sup>

-مهارات التنظيم والإدارة: لدى المؤسسة عمال يمتلكون مؤهلات علمية مهارات عالية في مجال صناعة العطور (مهندسين ومخبريين) بالإضافة إلى هذا فهي تتحكم في جميع العمليات الداخلية وهذا بغية السيطرة عليها والتحكم في عامل الزمن، بالإضافة إلى الجودة المطلوبة.

-مهارات التفكير الإبداعي: نتيجة لخبرتها المتراكمة تعتمد المؤسسة على قدرات أفرادها في التفكير والإبداع بإبداع منتجات جديدة أو بالإبداع في طرق الانتاج، أوفي الموارد الملموسة و الغير الملموسة، وذلك لمواكبة المستجدات ولمواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة.

-مهارات الدراسات السوقية: بحيث تسعى إدارة المؤسسة جاهدة وبصفة مستمرة إلى إدارة السوق والاهتمام بالمستهلك والتغيرات على مستوى أذواقه، بالإضافة إلى اعتمادها على اليقظة التنافسية، والتي تسمح لها بالتنبؤ بالتغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة.

-مهارات وظيفة الإنتاج: لقد حرصت المؤسسة على اقتناء أجهزة إنتاجية ملائمة للتطورات التكنولوجية، وكذا إتباع نظام جودة عالي، إلا أن سعر التكلفة فقد كان عالي وهذا راجع إلى اقتنائها للمادة الأولية من الخارج بصفة كلية، بالإضافة إلى هذا فهي تستعمل تكنولوجيا متطورة ومستوردة من الخارج.

### الفرع الرابع: سلسلة القيمة لروائح الورود.

سندرس تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة، بالاعتماد على الوظائف، والأنشطة، والعمليات التي تقوم بها المؤسسة وبالاعتماد على المقابلات مع أفراد في المؤسسة، والهيكل التنظيمي المذكور سابقا لتحديد مصدر القيمة ومعرفة الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بتقسيمها إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة.

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، إطار في مؤسسة الورود، في 12/04/2015، 11:00 .

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

شكل رقم (17): تحليل سلسلة القيمة لروائح الورود.



المصدر: من إعداد الطالب

### 1- تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة:

تقوم من خلال تحليل سلسلة القيمة بتسهيل تحديد مصادر القيمة ومعرفة ميزة التنافسية للمؤسسة

أولاً: الأنشطة الأساسية:

وهي الأنشطة التي تؤدي إلى تشكيل المنتج وتتضمن:

**1- الإمداد الداخلي:** تقوم المؤسسة باستخدام أفضل المواد حيث تقوم باستيراد القارورات الشفافة والمضخات بنفسها وتأمين نقلها الى المؤسسة عن طريق عتادها بشاحنات نقل كبيرة متابعة مختلف الوثائق والملفات المقدمة لمصلحة الجمارك الاتصال بوكالة العبور الدولية وإمكانياتها في التخزين وقد أصبحت معالجة القارورات الشفافة على السطوح من خلال التلوين، الترميل، الرسومات وغلاف السيلوفان تتجز في مؤسسة الوليد.

**2- الإنتاج:** يتمثل الإنتاج في المؤسسة في تنفيذ برامج الإنتاج المسطرة، وإخراج المنتج بشكله ويمر المنتج بمرحلتين وهما:

-مرحلة إعداد العطر: يتم إعداد العطر بمزج الكحول والزيت الملون ويتم ترشيح المزيج وتركه يتخمر.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورد

-مرحلة تعبئة المنتج: حيث يمر العطر بمختلف الآلات ليتم تعبئته في القارورات الزجاجية، وبعدها يتم وضع القارورات في علب التغليف.

كما يعمل العمال على تقديم المنتج في الوقت المحدد، لكن قد تتعرض المؤسسة في بعض الأحيان لانقطاع في عملية الإنتاج بسبب نقص في أحد مواد التعبئة.

**3-التسويق والبيع:** أنشأت المؤسسة وظيفة التسويق سنة 1994 بحيث تقوم بدراسة السوق و متابعتها والبحث عن أسواق جديدة و الاتصال الداخلي وتتولى مهمة إعداد و تنفيذ استراتيجيات التسويق لكن تفتقد للاحتكاك مع المستهلك النهائي ومعرفة تطلعاته لمنتجها.<sup>1</sup>

**4-الإمداد الخارجي:** تعمل مؤسسة الورد على تقديم المنتج في الوقت المحدد حسب الطلبات حيث تقوم بتخزينها ثم تتكفل المؤسسة بتوزيع المنتجات العطرية إلى مجموع من مراكز التي تقوم المؤسسة بتزويدهم بالعطور بمختلف أنواعها، وتقوم بإيصال المنتج إلى هذه المراكز بشاحناتها الخاصة، و يبلغ عددها 149 مركز عبر التراب الوطني.

**5-الخدمة:** تلبية حاجات الزبائن واستقطاب أكبر شريحة ممكنة من المجتمع بتحسين القيمة المقدمة من المنتج.

### ثانيا: الأنشطة الداعمة:

وهي الهيكل الأساسي للمؤسسة وتشتمل على:

#### 1-البنية الأساسية:

الادارة العليا يوجد على رأسها المدير العام و هو مالك للمؤسسة إذ حصل على جائزة ثاني أحسن مسير في الجزائر وهو مركز قيادتها بالإضافة إلى المسيرين الذين يتكفلون بتسييرها بوضع استراتيجيات كما تتميز للمؤسسة بالاعتماد على الحاسوب بشكل كبير.

وكما تسعى المؤسسة للوصول إلى جودة المنتجات العطرية، كما يتبنى نظام الجودة الشاملة في كل

المؤسسة، مما مكنها من الحصول على شهادات مطابقة معايير في عدة سنوات ISO 9001

<sup>1</sup> / مقابلة مع المكلف بالدراسات، المرجع السابق.

<sup>1</sup> / مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

**2- التموين:** تتمثل في تنظيم وتوفير المادة الأولية اللازمة، التي تقوم باستيرادها من خارج الوطن، وتسعى دائماً

على توفير المادة الأولية ذات الجودة العالية لضمان جودة العطور، كذلك تقوم بتنسيق بين الطلبية

وتوفير المادة الأولية لأن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة هو مخزون الصفر.<sup>1</sup>

**3- التطور التكنولوجي:** تقوم المؤسسة بتطوير أساليب الإنتاج، و تعمل على البحث عن التكنولوجيا الحديثة و

العمل على جلبها إلى المؤسسة، سواء كانت ذلك في المنتجات العطرية، أو العمليات الإنتاجية أو آلات تكنولوجيا

لماكبة التطور مثل آلة (Vemissage) لتلميع الألوان، وآلة (Pellicullag) للمواد الكيميائية.<sup>2</sup>

**4- إدارة الموارد البشرية:** تقوم بالعمل على تطوير العطور، بهدف تزويد المؤسسة بأفراد أكفاء ضروريين

لتطويرها، بحيث يعتبر العامل البشري في غاية الأهمية لدى المؤسسة، خاصة أن مهنة العطارة مهنة متميزة، فلقد

برمجت المؤسسة من أجل العاملين في المجال التقني والتجاري سلسلة من التبرعات بالمدينة الفرنسية فراس والتي

تعتبر عاصمة العطور، بالإضافة إلى دورات تدريبية داخلية وخارجية.<sup>3</sup>

**الفرع الخامس: نقاط القوة والضعف.**

أهم نقاط القوة ونقاط الضعف لمؤسسة روائح الورود

**1- نقاط القوة لمؤسسة روائح الورود:**

- تهتم بأسس بناء المزايا التنافسية، على كل من الجودة والتحسين المستمر بدرجة كبيرة.
- التجديد بإنتاج منتجات جديدة وإدخال تحسينات على المنتجات الحالية.
- الكفاءة بتحقيق مردودات عالية على الرغم من التكاليف المرتفعة لموادها الأولية المستوردة.
- تستهدف البقاء والاستمرارية على المردودية سريعة المنال.
- إن المؤسسة محل الدراسة استطاعت تحقيق أهدافها المالية بنسبة جيدة.
- اهتمام بالموارد البشرية عن طريق تقييم أدائها وتكوين عمالها بالخارج في مجال صناعة العطور.
- استعمال التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.

**2- نقاط الضعف لمؤسسة روائح الورود:**

- حجم ديونها كبير مقارنة بمنافسيها الذين يعتمدون على التمويل الذاتي بصفة كلية تقريباً.

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة التموين، في 20/04/2015، 11:20.

<sup>2</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، المرجع السابق.

<sup>3</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

- نقص فعالية العمليات الإشهارية التي تلعب دورا كبيرا في تسويق المنتج.
- تعاملها مع تجار الجملة في توزيع منتجاتها بدرجة كبيرة مع ضعف التعامل مع تجار التجزئة.
- عدم الاتصال المباشر مع زبائنها.

### المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لمؤسسة روائح الورود

سنقوم بتشخيص الخارجي لمؤسسة روائح الورود من خلال دراسة المحيط التنافسي لصناعة الذي تنشط فيه المؤسسة، ودراسة المتغيرات والعوامل الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والديمغرافية والعوامل التكنولوجية وضع مجموعة من الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة من خلال تحليل عناصر المحيط التي تؤثر على نشاط المؤسسة.

### - الفرع الأول: متغيرات الإستراتيجية (PESTEL)

تعمل المؤسسة في محيط تخضع فيه للعديد من المتغيرات المستمرة نذكر بعض هذه المتغيرات كما يلي:

#### 1- العوامل السياسية:

- الرسوم الجمركية المفروضة على مدخلات العملية الإنتاجية.
- ارتفاع نسبة الضرائب.

إن التغيير في بعض التشريعات والقوانين أو ارتفاع في الضرائب أو الرسوم الجمركية، يجعل المؤسسة في ضغط على مستوى أسعارها وخصوصا من الناحية الجمركية نظرا للاستيراد المواد الأولية من الخارج.

#### 2-العوامل الاقتصادية: من أهم العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة هي:

-التغير في أسعار الفائدة على القروض.

-المواد الأولية الغير متواجدة محليا.

وتظهر في تغيرات و تقلبات سعر الصرف وأسعار المواد الأولية ما يؤثر على تكلفة المنتج.

#### 3-العوامل الاجتماعية: ثقافة المستهلك الجزائري الذي غالبا ما يفضل المنتج الأجنبي على المنتج المحلي

وحسب اعتقادنا تتحمل المؤسسة جزء من المسؤولية في هذه الوضعية، لعدم وجود سياسات واضحة تحاول المؤسسة من خلالها التقرب أكثر من المستهلك.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

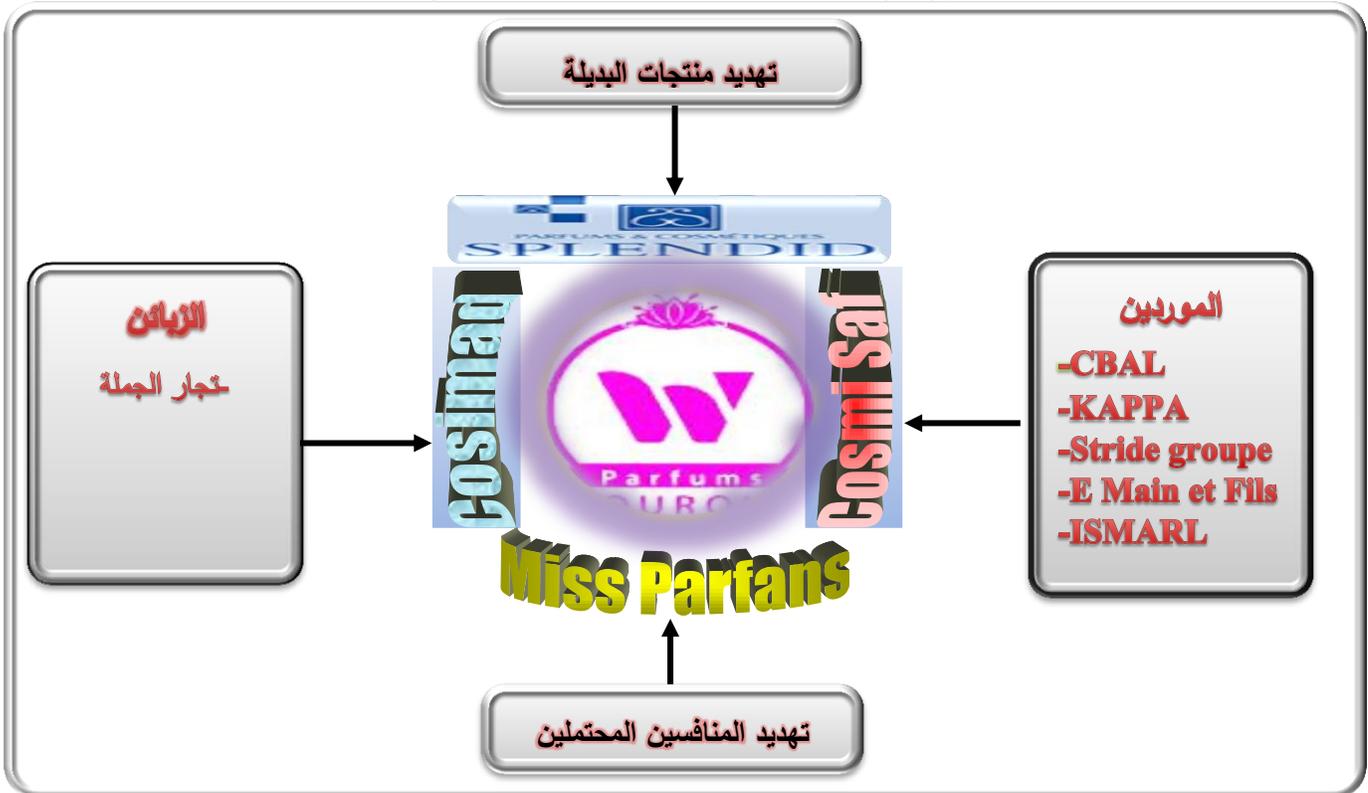
4-العوامل الديمغرافية: من المحتمل لا يوجد تأثير سلبي للعوامل الديمغرافية، إذ أن عدد السكان في الجزائر في تزايد و توزيع جيد للسكان حسب المناطق الجغرافية، بالإضافة إلى القدرات الشرائية المتوافقة مع أسعار منتجات المؤسسة.

5-العوامل التكنولوجية: تؤثر التطورات التكنولوجية على وضعية المؤسسة بشكل مباشر، وهذا نظرا للمتطلبات المتزايدة و المتجددة للمستهلكين، فعليها القيام بالتعديل والتطوير المستمر تماشيا مع التغيرات التكنولوجية.

### الفرع الثاني: تحليل القوى الخمسة لمؤسسة روائح الورود

سننظر في تحليل القوى الخمسة لمؤسسة روائح الورود وفق منظور PORTER ، إذ يتضمن كل من الداخليين المحتملين والمنافسين في الصناعة، القوة التفاوضية للموردين والزبائن وكذا المنتجات البديلة.

### الشكل رقم(18): تحليل القوى الخمسة لمؤسسة روائح الورود



المصدر: من إعداد الطالب

-المنافسين في الصناعة: لقد استطاعت مؤسسة روائح الورود أن تفرض نفسها، في ظل وجود منافسة عالية و سواء من المؤسسات المحلية مثل مؤسسة كوسمي صاف و كوسيماد و فينيس و ميس للعطور ومؤسسة .ان سبلانديد، وأخرى أجنبية شرعية وغير شرعية، ما يجعل درجة نمو عالية لصناعة، بل تعتبر المؤسسة الأفضل

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

مقارنة مع المؤسسات المنافس على المستوى المحلي كما تقدر الحصة السوقية لمؤسسة روائح الورود ب 25% لسنة 2014 حسب تصريح المؤسسة و نمو ب 5% سنويا بالإضافة إلى مستوى<sup>1</sup> الإعلانات على مستوى وطني، على الرغم من نقص فعاليتها، والبحوث والتطويرات على مستوى المنتجات والأجهزة التكنولوجية الحديثة التي تستعملها.

-**القوة التفاوضية للموردين:** تقوم المؤسسة باستيراد المادة الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية بصفة مباشرة وخاصة أنواع الزهور وبعض مواد أولية ومن العديد من البلدان حيث تقوم بشراء علبه الألمنيوم الخاصة بمزيل الروائح من groupe Pechiney في فرنسا ومضخات العطر من ISMARLgroupe في أمريكا و المركز العطري من Main et Fils ويكون حسب طلب المؤسسة بصفات معينة خاصة بالمؤسسة، وفي نفس الوقت نجد مؤسسة روائح الورود متخلصة من التبعية بنسبة كبيرة فيما يخص مواد التعبئة والتغليف، إذ تقوم بشرائها من مؤسسة تابعة لنفس مجموعة مؤسسة الوليد لطباعة والتغليف، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض في تكلفة المنتج ولكن تتعرض المؤسسة في بعض الأحيان لمشاكل التوريد من الخارج أو تأخر طلبيات عن الوقت المحدد.<sup>2</sup>

-**القوة التفاوضية للزبائن:** تمتاز منتجات مؤسسة روائح الورود بالجودة العالية وبالأسعار المعقولة، كما تقدم المؤسسة تخفيضات سنوية حسب الكمية محددة من قبل المؤسسة تصل إلى 3% من سعر كمية المشتريات وعلى الرغم من أنها تواجه صعوبة في تفضيل المستهلكين للمنتجات الأجنبية، إلا أن المؤسسة تقوم بنفسها باختيار التصميم المناسب للعطر دون تدخل لأي من الموزعين أو المستهلكين، إلا فيما يخص المناديل المعطرة فالمؤسسة تخضع لاتفاق مع الزبون، أي تخضع للشروط أو بالأحرى الخصائص التي يطلبها الزبون مثل: مؤسسة "طيران الصحراء" التي اشترطت أن يكون رمزها موجودا على المناديل، وبالإضافة إلى عدم وجود اتصال مباشر مع المستهلك النهائي لمعرفة تطلعاتهم وهذا راجع لتعاملها فقط مع تجار الجملة.<sup>3</sup>

كما تقوم المؤسسة بالتصدير إلى الخارج ابتداء من سنة 1994، ومن الدول التي صدرت لها نجد:

-دول العربية: السعودية، قطر، الإمارات العربية المتحدة، المغرب، ليبيا.

<sup>1</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، المرجع السابق.

<sup>2</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة التموين، المرجع السابق.

<sup>3</sup> - مقابلة مع المكلف بالدراسات، المرجع السابق.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

-من مختلف دول العالم: روسيا، المكسيك، كندا.

لكن لم تنجح المؤسسة بسبب العديد من مشاكل النقل والتصدير، لذا ركزت المؤسسة على الأسواق الداخلية وتطوير منتجاتها وإنشاء منتجات جديدة.

**تهديدات المنافسين المحتملين:** إن جودة و شهرة وولاء المستهلكين للمؤسسة والتطوير المؤسسة المستمر لمنتجاتها جعلها تنشأ صعوبات وحواجز لدخول المنافسين المحتملين.

**تهديدات المنتجات البديلة:** التهديد المنتجات البديلة يكون من قبل منتجات بعض الصناعات الأخرى التي تشبع نفس الحاجة للمستهلك المتمثلة في العطور الغير كحولية، ولكن نظرا لارتفاع أسعار هذه المنتجات فهي لا تشكل تهديدا خطيرا للمؤسسة في الوقت الحالي.

### - الفرع الثالث : الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسسة روائح الورود

تواجه مؤسسة روائح الورود التغيرات البيئية التي قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها ونوضح أهم الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة.

#### أولا: فرص مؤسسة روائح الورود

- تزايد خروج المرأة من البيت وهي مستعملة لمنتجات المؤسسة أكثر من الرجل.
- تحسين القدرة الشرائية حيث بلغ دخل الفرد الخام حوالي 45000 دج.<sup>1</sup>
- الاستثمارات متنوعة لمجموعة الورود تمكن المؤسسة من الاستفادة من أفضلية الزيادة.
- قدرتها على مواجهة منافسيها على المستوى المحلي.
- تنوع المنتجات في الصناعة حيث أصبحت العطور الموجهة لفئة الشباب، وللنساء، و للأطفال.

#### ثانيا : تهديدات مؤسسة روائح الورود

- الانفتاح السوقي الذي سيزيد من حدة المنافسة ودخول المنافسين المحتملين.
- صعوبة الإجراءات الجمركية و تأخرها والتعرض لبعض المشاكل في توريد المواد الأولية من الخارج.
- منافسة المنتجات الأجنبية للمنتج المحلي
- دخول منتجات أجنبية بطرق غير شرعية.
- تفضيل المستهلك الجزائري للمنتج الأجنبي على المنتج المحلي.

<sup>1</sup> - www.4algeria.com، تاريخ التصفح، 2015/05/08، 11:00

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

- ارتفاع أسعار الفائدة على القروض.

### المبحث الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

تتبع مؤسسة روائح الورود العديد من إستراتيجيات لجذب و جعل المستهلك يبحث عن المنتج و يطلبه من تجار وذلك بتطبيقها للإستراتيجيات العام وإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل.

#### المطلب الأول: إستراتيجية مؤسسة روائح الورود

تعتمد مؤسسة روائح الورود على عدد من الإستراتيجيات تتمثل في الإستراتيجيات التالية:

#### الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للمؤسسة

1- إستراتيجية التمييز: تبرز إستراتيجية التمييز بمؤسسة روائح الورود في عدة أشكال مثل: امتيازات التقنية التي تتوفر عليها مختلف مصالح المؤسسة، و بتقديمها لمنتجات ذات جودة وغير مضرّة بالبيئة محافظة على معايير العالمية، إضافة إلى الكفاءات والإطارات المتخصصة والمتدربة، والتوزيع في آجال تسليم المحددة.

2- إستراتيجية الريادة في التكلفة: ونلاحظ أن منتجات المؤسسة أسعارها أقل من أسعار المنتجات المحلية المنافسة، و أيضا متقاربة مع أسعار المنتجات المستوردة، إذ تقوم المؤسسة بدراسة أسعار المواد المنافسة الموجودة في السوق، و في حالة المنتج الجديد يكون هامش الربح صغيرا، و ذلك لإعطائه مكانة تنافسية محددة وعندما يلاحظ أن المنتج أصبح له مكانة تحاول المؤسسة رفع السعر و لكن بصفة غير مباشرة.

#### الفرع الثاني: الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل

تنتهج المؤسسة على مستوى إستراتيجيات المؤسسة ككل إستراتيجية النمو لتوسيع حصتها السوقية وتطوير وترويج منتجاتها ونشر علامتها التجارية .

#### -إستراتيجيات النمو:

تتبع مؤسسة روائح الورود إستراتيجيات النمو الداخلي والخارجي ذلك من خلال:

#### أولا: إستراتيجيات النمو الداخلي

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

وتنظم هذه الإستراتيجية للمؤسسة إستراتيجية التنوع المترابط وإستراتيجية اختراق السوق

**1- إستراتيجية التنوع المترابط والغير مرتبط:** حيث أن النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة من إنتاج العطور والتي وفرت لها إمكانيات استثمار كبيرة، مكنت المؤسسة من القيام باستثمارات جديدة، وتقديم منتجات جديدة، حيث تنتج المؤسسة تشكيلة عريضة من المنتجات التي تبيعها تختلف بحسب الأجناس رجال ونساء بمختلف أعمارهم، وفي العديد من المجالات مرتبطة بنشاطها الرئيسي وغير مرتبط بنشاطها الرئيسي فهذا التنوع سمح للمؤسسة من الاستجابة لانشغالات عديدة، وبالتالي توزيع الأخطار الإستراتيجية تمكنها من تغطية النقص في ربحية بعض المنتجات التي تكون في مرحلة تدهور بربحية منتجات أخرى.

**2- إستراتيجية اختراق السوق:** تسعى مؤسسة روائح الورود لزيادة حصتها في السوق ومن خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية ودخول أسواق جديدة حيث تقدر حصتها السوقية ب 25% على مستوى وطني.

### ثانيا: إستراتيجيات النمو الخارجي

**1- التكامل العمودي الأمامي:** يتجسد في قيام مؤسسة بالعملية أنه يتم توصيل المنتج إلى مكان البيع بوسائلها الخاصة إلى مركز التوزيع، لتغطية ولاية الجزائر و ولايات الوسط والغرب الجزائري، عن طريق تجار الجملة المختصين في تجارة الروائح ومواد التجميل أما عن التوزيع الدولي فيتم التكامل العمودي للأمام بشحن البضاعة و نقلها إلى ميناء في العاصمة أو إلى مطار حسب الكمية.

**2- التكامل العمودي الخلفي:** وذلك من خلال قيام المؤسسة بالتكامل مع مؤسسة الوليد للتغليف و الطباعة حيث أصبحت مؤسسة روائح الورود تقوم باستيراد قارورات زجاجية وهي شفافة وتقوم مؤسسة الوليد بمعالجة سطوحها مما يوفر عليها مبالغ مالية حيث أن 80% من منتجات مؤسسة الوليد موجهة لمؤسسة روائح الورود حيث أن مؤسسة الوليد الوحيدة التي تقوم بمعالجة السطوح على مستوى وطني.

### المطلب الثاني: مصادر وأنواع حواجز الدخول لصناعة العطور

توجد العديد من حواجز الدخول التي تفرضها الظروف المحيطة بصناعة العطور في الجزائر، تمنع الداخلين المحتملين من الدخول للصناعة، و تعتمد مؤسسة روائح الورود على نقاط قوتها كحاجز لدخول التي يصعب على المؤسسات المحتملة مجاراتها وستقوم بتحليل مصادر وأنواع حواجز الدخول في صناعة العطور في الجزائر.

### الفرع الأول: أنواع حواجز الدخول للصناعة العطور

تحتوي الصناعة على العديد من الحواجز من طرف الدولة الجزائرية وأخرى من طبيعة نشاط العطور وأخرى أنشأتها المؤسسات القائمة.

### أولاً: الحواجز الطبيعية والحواجز الثقافية في صناعة العطور

سندرس أولاً الحواجز الطبيعية ثم نتطرق للحواجز الثقافية المتعلقة بالمجتمع الجزائري في صناعة العطور.

### 1-حواجز الدخول الطبيعية للصناعة العطور

وتتمثل هذه الحواجز الطبيعية في الصناعة العطور في اقتصاديات الحجم و أثر الخبرة و الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج و تمايز المنتجات و سنوضح ذلك كما يلي:

أ-اقتصاديات الحجم و أثر الخبرة: تقوم المؤسسات القائمة في صناعة العطور بالإنتاج بأحجام كبيرة من خلال الإنتاج و تغطيتها لمعظم السوق الوطنية و استهدافها عامة الناس لذا فهي تسعى لتخفيض تكاليفها من خلال اقتصاديات الحجم ما يصعب على المؤسسات المحتملة الدخول للصناعة وإنتاج منتج بتكاليف المؤسسات القائمة وعند إنتاجها بنفس الكمية المؤسسات القائمة واستفادتها من اقتصاديات الحجم و تخفيض تكلفة منتجها، تواجه المؤسسة المحتملة صعوبة عدم توفر منافذ توزيع منتجاتها.

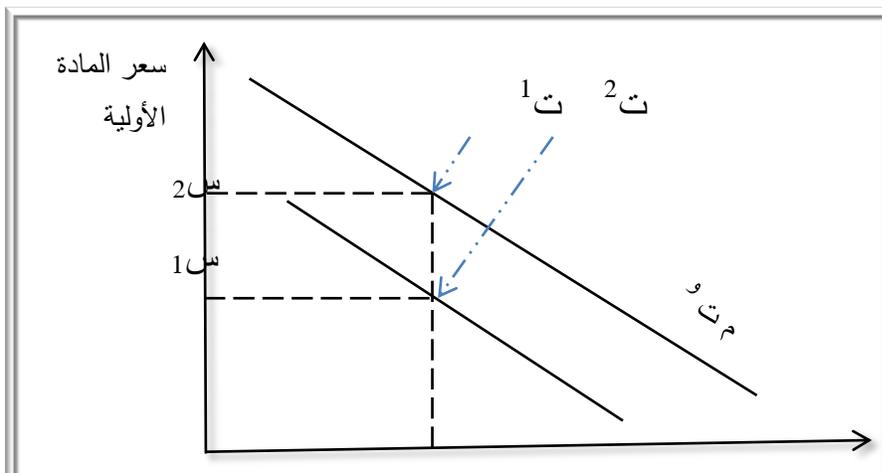
## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

**أثر الخبرة :** نتيجة التراكم لدى المؤسسات القائمة من خبرات ومهارات إنتاجية وإدارية بحكم الخبرة، حيث كلما زادت خبرة وتعلم العاملين في المؤسسات القائمة كلما انخفضت نسبة معينة من التكلفة الوحديّة للمنتج وكلما ازدادت صعوبة الدخول لصناعة، حيث أن مؤسسة روائح الورود هي السبّاقة لدخول للسوق، مما كوّن لديها خبرات عالية في هذا المجال وقدرة على تخفيض تكلفتها، وعند دخول المؤسسات المحتملة فهي تفتقر لخبرات المؤسسات القائمة في الإنتاج أو الإدارة مما يرفع في تكاليف منتجها.

**ب- التمايز المنتجات :** اكتسبت المؤسسة تمايز في منتجاتها من خبرتها الطويلة ونظرا لجودة ومطابقة منتجاتها للمواصفات، كما تمكنت المؤسسة من خلال تركيزها على تمييز منتجاتها في السوق ما يعتبر لحاجز الداخلين المحتملين للصناعة، إذ تعتمد على إجمالي الخصائص الملحقة بالمنتج، والتي يعتبرها المستهلك مختلفة من منافس لآخر ففي ظل هذه الإستراتيجية توجهت المؤسسة إلى كل المستهلكين المحتملين في الصناعة ومجال إنتاجها، ولا يتم هذا بالاعتماد على السعر وإنما على إحدى أو عدد من الخصائص المرتبطة بمنتجها وبشروطها المحيطة.

**ج- الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج:** تحاول كل المؤسسات القائمة التقليل من تكاليف الإنتاج وهذا يتمثل أولاً في التموين بالمواد الأولية من طرف الممون الذي يناسبها سعره، خاصة أن المواد الأولية تأتي من أوروبا، و يأتي بها العديد من الممونون الذين يتنافسون لكسب العملاء و يتفاوت أسعار مواد من حسب قوة التفاوضية لكل مؤسسة، وعلى سبيل التوضيح تقوم مؤسسة الورود بجلب المواد الأولية من مؤسسات أوروبية في ثلاث دول رئيسية، والتي تقدم لها تخفيضات في السعر المواد الأولية بحكم التعامل منذ فترة طويلة، التي تكون أسعارها متفاوتة من بين المؤسسات المتنافسة إضافة إلى ارتفاع أسعار أيضا بالنسبة للداخلين المحتملين كم يكون هذه حاجزا لمنعهم من الدخول في الصناعة نظر إلى ارتفاع تكلفة منتجاتها أعلى من تكلفة المؤسسات القائمة و نحاول توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (19) : الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج لمؤسسة روائح الورود



م ت م

0

ك

الكمية

### المصدر: من إعداد الطالب

- م ت<sup>3</sup> : منحى تكلفة مواد الأولية لمؤسسة الورود

- م ت<sup>4</sup> : منحى تكلفة مواد الأولية لمؤسسات المحتملة

- ت<sup>2</sup> : تكلفة مواد الأولية لمؤسسة الورود

- ت<sup>1</sup> : تكلفة مواد الأولية لمؤسسات المحتملة

نلاحظ من الشكل أن مؤسسة الورود تحصل على الكمية (ك) بسعر (س<sup>1</sup>) بينما تحصل المؤسسات

المحتملة على نفس الكمية بسعر (س<sup>2</sup>) حيث يظهر ارتفاع أسعار شراء المواد الأولية بالنسبة للداخلين

المحتملين وهذا جراء حصول مؤسسة روائح الورود على تخفيضات من المؤسسات التموينة بمقدار الفرق

بين (ت<sup>1</sup>-ت<sup>2</sup>) ما ينجم عنه فارق في تكلفة المنتج النهائي، مما يؤدي هذا الفارق في التكلفة إلى نشوء حاجز يمنع

المؤسسات المحتملة من الدخول في الصناعة مع افتراض أن تكلفة النقل الأولية متساوية. **ثانيا: حواجز**

### الدخول الثقافية للصناعة العطور

توجد العديد من الحواجز التي تحول دون دخول المؤسسات المحتملة لصناعة العطور في الجزائر

-تفضيل وميل المستهلك الجزائري للمنتجات المستوردة على حساب المنتج المحلي، مما يهدد المؤسسات

المحتملة في الدخول لصناعة ولعدم قدرتها على الصمود أمام المنافسة الخارجية والداخلية.

-ضعف ثقافة الجودة والأبداع وعدم الوعي بأهمية المنافسة لدى المستهلك الجزائري في صناعة العطور.

-ثقافة العامل البسيط الغير مقدر لمهاراته وقدرته على الابداع إضافة إلى خوفه من تحمل المسؤولية وعدم

التدخل للمشاركة في اتخاذ القرار وما يجعله يكتب قدراته الفكرية.

-عدم توفر فرص التدريب الجيد والمناسب لإعداد الفرد الجزائري لإقامة وإدارة هذه المؤسسات بسبب قصور

البرامج التعليمية في هذا المجال لذا تقوم المؤسسات بتكوين عمالها خارج الوطن مما يؤدي إلى منع الداخلين

المحتملين الغير قادرين على تدريب عاملين خارج الوطن.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

- زيادة نسبة البطالة في الجزائر خاصة بالنسبة لفئة الشباب.
- الالتزام بالتكفل بالعمال داخل المؤسسة كتوفير وجبة الغداء أو سكنات وظيفية.
- عدم قابلية العامل لزيادة فترة العمل بالإضافة إلى كثرة العطل والمناسبات الدينية والوطنية مما قد يقلل من فترات عمل المؤسسة.
- سوء إدارة المؤسسات وعدم كفاءة الجهاز الإداري وانتشار البيروقراطية والنزاعات الشخصية على حساب خدمة المؤسسات.
- مشكل التلوث الذي بدأ يظهر في السنوات الأخيرة نظراً لصرف النفايات الصناعية للمؤسسات بصفة غير منظمة.
- سوء توزيع السكان جغرافياً والتفاوت في الازدهار والخدمات المقدمة بين المناطق.
- امتلاك العامل للعديد من المزايا والحقوق في الجزائر كحقه في التأمين والمنح والعلاوات والمردودية.

### الفرع الثاني: الحواجز الجغرافية والحواجز القانونية

تواجه المؤسسات المحتملة العديد من الحواجز الجغرافية والحكومية للدخول لصناعة العطور في الجزائر ونذكر منها ما يلي:

#### أولاً : حواجز الدخول الجغرافية

- تواجه المؤسسات المحتملة مشكلة قلة الخبرة في مجال تقنيات الاستيراد من الخارج خاصة تموين الجهاز الإنتاجي بالإضافة إلى انخفاض سعر الصرف العملة الجزائرية مقابل العملات الأجنبية ما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة شراء الآلات والمواد الأولية من الخارج.
- ارتفاع تكاليف نقل المواد الأولية من نقاط التموين المتمثلة في الموانئ المتواجدة في الشمال حيث أن العديد من المواد الأولية تستوجب استيرادها من الخارج إلى مراكز نشاط المؤسسة.
- حواجز الضريبية: تعاني العديد من المؤسسات من ثقل الالتزامات الجبائية مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنتج أمام المنتجات الأخرى الأجنبية، حيث تقوم المؤسسة بدفع الضريبة على TVA تقدر ب 17% بالإضافة إلى ضريبة على أرباح المؤسسات وتحسب بنسبة حسب رقم أعمال المؤسسة الراجعة وبالتالي لا تستطيع إنشاء مؤسسة للعطور في هذه البلد بسبب هذه الضرائب.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

- ظاهرة الاستيراد الفوضوي و انتشار الأسواق الطفيلية والأسواق السوداء والتي تساهم في خلق مناخا يقف كواحد من محددات النمو أمام المؤسسة المحتملة وكما تساهم وتزيد تخوف الداخلين المحتملين خوفا من دخول منتجات أجنبي بأسعار منخفضة للصناعة إضافة إلى تعاظمي الحكومة عن هذه التجاوزات لحماية المنافسة.

- **حواجز جمركية:** لحماية المنتج المحلي عن طريق الرسوم الجمركية تشجيعا وتأهيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد ومن أنواع الرسوم الجمركية في الجزائر :

الرسوم القيمية: هي نسبة مئوية ثابتة من السعر تفرض على قيمة السلعة المستوردة.

الرسوم النوعية: تحدد على أساس نوع السلعة المفروض عليها الضريبة وتفرض هذه الضريبة على شكل مقدار ثابت ومحدد على كل وحدة مستوردة من السلع.

الرسوم المركبة: هي ضريبة تجمع بين الضريبة القيمية والضريبة النوعية المفروضة على نفس السلعة حيث تفرض كنسب مئوية على القيمة الإجمالية للسلعة المستوردة بالإضافة إلى مقدار محدد لكل وحدة مستوردة من نفس السلعة.

### ثانيا: حواجز الدخول الحكومية

- وجود نظام قانوني غير موافق لاقتصاد السوق إلى جانب عدم وضوح في التشريعات والقوانين الخاصة بالاستثمار.

- **براءة الاختراع في الجزائر:** وفقا لاتفاقية باريس سنة 1883 التي انضمت إليها الجزائر لحماية ملكية الحقوق المعنوية ذات الطابع التجاري والصناعي حيث هي وثيقة يصدرها المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية **INAPI** والأصل في منح هذا السند أن المخترع يودع اختراعه ويعلنه بصراحة في مجال الثروة العامة فيمنح لقاء ذلك حق خاص به لمنع أي استغلال غير مشروع<sup>1</sup>.

وتعتبر برأت الاختراع حاجز لدخول المنافسين المحتملين إذ يصعب على هذه المؤسسات أخذ تركيبية طريق إنتاج دون تصريح من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية **INAPI** إذ أنه يمنح الحق في تسمية بعض العلامات الخاصة بالمنتجات المؤسسة ويعطيها حق احتكار الاسم لمدة 10 سنوات ولمدة قابلة للتجديد حسب طلب المؤسسة أو حتى رسوم ونماذج لعبة المنتج تكون خاصة بمنتج المؤسسة.

<sup>1</sup> - www.mincommerce.gov.dz ، تاريخ التصفح ، 2015/04/25، 16:00.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

و تقوم المؤسسات القائمة في الصناعة بتسجيل براءات الاختراع إذ ينطوي على العديد من الإبداعات الغير مسبوقة عن طريق الصنع أو الوصفات الخاصة للعطور وعلى المؤسسات المحتملة شراء حق الاستخدام أو الإبداع لدخول للصناعة.

### -تسجيل الاعتمادات والتراخيص:

- ارتفاع تكاليف الإجراءات الإدارية وكثرة الرخص والوثائق المطلوبة من المستثمر للموافقة على الاستثمار حيث يتطلب وقتا كبيرا لإتمام ذلك مما يؤدي بالمستثمر إلى الهجرة إلى مناطق أخرى.

-هناك حواجز كبيرة تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية الإدارة العمومية، حيث أن المحيط غير مهيا وغير مشجع على الاستثمار، فإن صرف شيك بين وكالتين لنفس البنك ونفس المدينة قد يتطلب أكثر من شهر، وغيرها كثير من المشاكل التي تضيع على المستثمرين الكثير من المشاريع ذات المردودية عليهم وعلى الاقتصاد ككل.<sup>1</sup>

-وجود نظام قانوني غير موافق لاقتصاد السوق إلى جانب عدم وضوح في التشريعات والقوانين الخاصة بالاستثمار أثناء تطبيقها.

### الفرع الثالث: حواجز الدخول الإستراتيجية

تقوم مؤسسة روائح الورود بإنشاء حواجز دخول إستراتيجية لمنع دخول بصفة غير مباشرة بسبب مراقبة الديوان الوطني للمنافسة الذي يمنع الاحتكار والممارسات، التي تحد من تهديد المنافسين المحتملين بالنسبة للمؤسسة هذا حسب تصريح من المكلف بالدراسات، بل تقوم بنشاطها العادي، ويكون هذا حاجز يمنع دخول المؤسسات المحتملة في الصناعة وتتمثل هذه الحواجز الإستراتيجية في:

**1-تنوع المنتجات:** تعتمد المؤسسة على الترويج لمجموعة كبيرة من العطور والتي تنقسم إلى عطور نسائية وعطور رجالية وشبابية، وتطور تنوعها للمنتجات عبر أربع مراحل؛ إذ في كل مرة تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة نجاحا بنسب متفاوتة، وهذا راجع لمستوى الإبداع عن طريق التحسين المستمر للمنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة تتمتع بالنعومة الجيدة، والدليل على ذلك هوامش الربح التي حققتها.

<sup>1</sup> - ماضي بلقاسم، يرجم حنان، معوقات الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الرابع حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية، جامعة 20 أوت، سكيكدة، الجزائر، ص 11.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

**2- التكامل الرأسي:** تقوم مؤسسة روائح الورود عن طريق التكامل الرأسي إلى الأمام وإلى الخلف بإنشاء حواجز لدخول المؤسسات المحتملة في الصناعة و سنوضح ذلك كما يلي:

**-التكامل الرأسي للخلف:** تحاول المؤسسة أيضا التقليل من التكلفة من خلال قيامها بنقل المواد الأولية من الميناء في الشمال إلى مقر المؤسسة في الجنوب بنفسها عن طريق شاحنتها مما ينشئ تكامل رأسي للخلف، بالإضافة إلى الاستثمارات التي قامت بها مجموعة الورود إذ أن المؤسسة لديها علاقة تكامل مع مؤسسة الوليد للتغليف والطباعة على الزجاج وهذه الأخيرة التي كانت تتم في الخارج، و بأسعار مرتفعة والعديد من العمليات الأخرى، وتقوم المؤسسة بهذه الأعمال بأسعار منخفضة وبأقساط تتلاءم مع مؤسسة روائح الورود ما يقلل من تكلفة المنتج وزيادة في جودته ما يصعب على الداخلين المحتملين دخول قيام بهذه التكاملات.

**-التكامل الرأسي للأمام:** تقوم المؤسسة روائح الورود بنقل وتوزيع منتجاتها بنفسها إلي مختلف المراكز في أنحاء الوطن بالاعتماد على وسائلها الخاصة وفي هذه الحالة يجد الداخلين المحتملين الغير متكاملين أنفسهم عرضة لتبعية في التسعير فالتكامل الرئيسي يمكن المؤسسة من الاستفادة من الميزة المطلقة لتكاليف الإنتاج وبالتالي القدرة على تخفيض أسعارها مع تحقيق هامش ربح على عكس المؤسسات المحتملة وعندما تكون هذه المؤسسات عند دخولها للصناعة متكامل مع مؤسسات أخرى أماميا أو خلفيا فيتطلب منها رأس مال كبير.

**3-إنتشار العلامة التجارية:** تمتلك مؤسسة روائح الورود العلامة التجارية تأخذ رمز أو تصميم فريد بحيث يمكن تمييزه عن رموز المنتجات المنافسة، فهي عبارة عن حرف (W) وعليه تاج مكتوب أسفله اسم المؤسسة روائح الورود باللغة الفرنسية، وهي موجودة على ملابس عمال المؤسسة، و على سياراتها و يصعب على الداخلين المحتملين إنشاء علامة تجارية تحاكي علامة مؤسسة روائح الورود لجذب المستهلكين وإلا يتطلب منها إعلان كثيف يفرض عليها تكاليف إضافية على الداخلين من أجل القضاء على ولاء المستهلكين للعلامة التجارية لذا على الداخلين المحتملين أن ينفقوا أكثر على الدعاية للحصول على العملاء.

### الفرع الرابع: مصادر أخرى لحواجز الدخول في صناعة العطور

يوجد العديد من مصادر حواجز الدخول لصناعة عطور في الجزائر التي تمنع المؤسسات المحتملة من الدخول في الصناعة.

**أولا: متطلبات رأس المال:** إن القدرة المالية تعتبر شرط أساسي للدخول في صناعة العطور إذ يتطلب الدخول رأس مال كبير، لذا فإن المؤسسات المحتملة التي لا تملك الأموال هي محرومة من الدخول للصناعة حيث يقدر رأس مال مؤسسة روائح الورود بـ 150,000,000 دج وتتميز هذه الصناعة بارتفاع أسعار آلات خلط العطور حيث

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

أن مؤسسة روائح الورود احتاجت إلى 197 مليون دج للوصول إلى ما هي عليه الآن، وإن معدات الإنتاج تصل في مؤسسة روائح الورود إلى 105.000.000 دج كما تبلغ البنية التحتية للمؤسسة 92.000.000 دج ولذا يعتبر رأس المال حاجز يمنع المؤسسات المحتملة للدخول إذ على المؤسسات المحتملة توفير تمويل داخلي أو خارجي ومن الصعوبات التي تقف أمام توفير المؤسسة المحتملة للتمويل الخارجي نذكر منها بعض الحواجز<sup>1</sup>:

- عدم امتلاك المؤسسات المحتملة سمعة وخبرة في السوق للحصول على قروض
- صعوبة الحصول على القروض البنكية، حيث نجد نظام مصرفي في الجزائر، ضعيف وغير قادر على القيام بدوره في تمويل هذه المشاريع حيث يعاني من عجز في التسيير، ضعف القدرة التمويلية، عجز نظام الإعلام التسويق والاتصال وعدم توافق الإصلاحات البنكية مع برامج الإصلاحات الاقتصادية الوطنية.
- ضعف الشفافية في التسيير في البنوك العمومية إذ تمثل في 95% من النظام المصرفي الجزائري عملية منح القروض إضافة إلى البطء الشديد في معالجة ملفات طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية ارتفاع في نسب الفوائد إلى جانب كثرة الضمانات المطلوبة مما يؤدي إلى الاستغناء على هذه الخدمات.
- عدم وجود ضمانات كافية للحصول على قروض لتوفير رأس مال معتبر.
- **التكاليف المغرقة (التكاليف الغير قابلة للاسترجاع):** قبل الدخول لصناعة العطور على المؤسسة المحتملة أولاً قيام بدراسة حالية ومستقبلية لأسعار المواد الأولية و المنتجات العطرية الموجودة في السوق سواء كان السوق داخلي أو خارجي، التسويق لمنتجاتها بدراسة لأسعار منتجات المنافسين في السوق وأسعار المنتجات المستوردة، و احتياجاته ومعرفة ما إذا كان دخولها لصناعة سيكون مربحاً أو غير مربح وكذا البحث عن طرق لتطوير منتجاتها، لمنافسة المؤسسات القائمة و القيام بالبحث لشراء وسائل إنتاج خاصة بخلط العطور فهي آلات تكنولوجية متطورة، وكذا تكوين عمالها للعمل على هذه الآلات بأحسن الطرق و تعتبر هذه التكاليف دخول لصناعة عند بداية النشاط وهي غير قابلة للاسترجاع حتى لو قامت المؤسسات المحتملة بتحويل هذه التكاليف المغرقة إلى سنوات مقبلة فهذا يؤدي إلى ارتفاع تكلفة منتجاتها في السنوات المقبلة.

<sup>1</sup> - www.ta3lime.com، تاريخ التصفح: 09:30، 2015/04/20



## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

الفرع الأول: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية العامة لمؤسسة روائح الورود

أولاً: تأثير حواجز الدخول على إستراتيجية التمييز لمؤسسة روائح الورود

توجد العديد من حواجز الدخول في صناعة العطور التي لها تأثير هام على الخيارات الإستراتيجية العامة لمؤسسة الورود بالتأثير على سلوكها وخياراتها الإستراتيجية نحو انتهاج إستراتيجية التمييز، إذ أن من حواجز الدخول في الصناعة التي تعيق المؤسسات القائمة والمحتملة من انتهاج إستراتيجية التمييز، كعدم وعي عمال وإدارة المؤسسات بأهمية الإبداع والجودة لتقديم منتجات مبتكرة ذات نوعية عالية والتي تتسبب بالتلوث الذي بدأ يظهر في السنوات الأخيرة وزيادة اهتمام الحكومة بالبيئة، إذ وجدت المؤسسة فرصة لتلبية حاجات ورغبات زبائن والمستهلكين بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية ولتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى، إذ انتهجت المؤسسة إستراتيجية التمييز ومواجهة هذه الحواجز حيث قامت في إطار هذه الإستراتيجية بتكوين عمالها في الخارج بالإضافة إلى أن مؤسسة روائح الورود تهتم بالجودة إذ حصلت على شهادة الايزو للجودة لعدة سنوات وسعيها لتحسين أدائها البيئي بهدف تمييز منتجاتها على أنها غير مضرّة بالبيئة حيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على مكانتها التنافسية من المنافسين الحاليين والمحتملين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية، وقد تجسدت هذه الممارسات في الجوائز المتميزة التي حازت عليها المؤسسة، وهي:

وهذا قد حازت مؤسسة روائح الورود على العديد من الأوسمة والجوائز العالمية منها:

✓ الجائزة الدولية للنوعية (مدريد) 1993:

th International Trophy for Quality ( Madrid ), Spain, April 19th, 199321

✓ الجائزة الدولية للتكنولوجيا والجودة (باريس) 1997:

th International Award for Technology and Quality ( Paris ), June 27th , 199715

✓ جائزة الإهتمام بالنوعية العالمية (باريس) 1997:

Word Quality Commitment Award ( Paris ), 1997

✓ جائزة أمريكا الذهبية للنوعية (نيويورك) 1998:

th Golden America Award for Quality, NewYork ( USA ), June 19th, 199810

و حضور المؤسسة في العديد من المعارض والصالونات، وسعيها المؤسسة للحصول على شهادة ISO

14001 لنظام الإدارة البيئية، من أجل حماية البيئة والمحافظة عليها.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

### ثانياً: تأثير حواجز الدخول على إستراتيجية الريادة في التكاليف لمؤسسة روائح الورود

يظهر هذه التأثير في أن حواجز الدخول كانت سببا في انتهاج المؤسسة لإستراتيجية زيادة في التكلفة إذ أن الخبرة الطويلة للمؤسسات القائمة والميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج وإنتاجها بأحجام كبيرة كلها حواجز لدخول اكتسبتها المؤسسات القائمة من خلال درايتها بالصناعة أدت إلى انخفاض تكلفة المنتج ولتكون هذه الحواجز الدخول أكثر فعالية ومع المنافسة بين المؤسسات القائمة ولمنع المنافسين المحتملين من الدخول للصناعة، قامت مؤسسة روائح الورود بانتهاج إستراتيجية الريادة في التكلفة فعملت على وضع قارورة من البلاستيك بدل الزجاج للمنتج العطري، وذلك يعطيها منع من الكسر وكذلك لتخفيض التكاليف، كما قامت باستخدام خلاصة العطور الجديدة وغير المضرة وكذا الأقل تكلفة وعلى سبيل المثال نذكر مجموعة من الزيوت الأساسية التي يكثر استعمالها في العطور: خلاصة خشب الصندل، الزعفران، زهرة البرتقال، جوزة الطيب.

### الفرع الثاني: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية على مستوى ككل للمؤسسة روائح الورود

تقوم مؤسسة روائح الورود بوضع حواجز دخول إستراتيجية عن طريق انتهاج الإستراتيجية النمو وذلك بتطبيق للتكامل الرأسي والتنوع في منتجاتها وسعي لترويج ونشر علامتها التجارية إذ لديها ماركات منذ أكثر من 20 سنة مثل ( Sixième sens ) وهناك أسماء عديدة لمنتجاتها راعت فيها المؤسسة العالمية والثقافة المحلية وتوسع نطاقها السوق عن طريق اختراقها لأسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية حيث يقدر نمو حصتها السوقية بـ 5% سنويا وبالتالي يصعب على الداخلين المحتملين الدخول لصناعة بسبب سيطرة وتغطية المؤسسات القائمة على السوق، وما تملكه هذه المؤسسات من قدرة على بيع منتجاتها دون القيام بالترويج لمنتجاتها فهي أصبحت معروفة لدى المستهلكين مما يكسبها قدرة علي تخفيض أسعار منتجاتها، ما يجعل المؤسسات المحتملة غير قادرة على بيع منتجاتها دون ترويج ودعاية وإذا قامت بالترويج لمنتجاتها هذا سيؤدي إلى رفع تكلفتها وبالتالي يكون تأثير حواجز التكلفة المرتفعة على خيارات الإستراتيجية بأن قادت المؤسسة لانتهاج إستراتيجية النمو وذلك بالتكامل وتنوع منتجاتها وترويجها لعلامتها التجارية.

## الفصل الثالث: تأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح الورود

### خلاصة الفصل:

تحتل مؤسسة روائح الورود مكانة هامة في صناعة العطور، بفضل جودة منتجاتها وتنوعها و التسيير الجيد، كما حجزت لنفسها مكانة على الخريطة التنافسية في الجزائر إذ تستفيد مؤسسة روائح الورود من أثر الخبرة إضافة إلى اقتصاديات الحجم هذا ما يمنحها التخفيض في التكلفة كما تمتلك العديد من المهارات والخبرات التي تساعدها إضافة إلى التكامل الرأسي وشهرة علمتها التجارية مما ساهم في إنشاء مؤسسة روائح الورود لحواجز الدخول إستراتيجية إضافة إلى الحواجز الطبيعية والحكومية والجغرافية والثقافية في صناعة العطور في الجزائر وهي تؤثر في خياراتها الإستراتيجية تفوقها لاختيار إستراتيجية معينة.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سعيد بامخرمة، إقتصاديات الصناعة، دار الزهران للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، 1994.
2. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الدار الجامعية، ط4، مصر، 2007.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
4. إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار نشر الثقافة، مصر، 2006.
6. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، خوازم العلمية، ط1، المملكة العربية السعودية، 2013.
7. روبرت بتس وديفيد لي ترجمة: عبد الحكم الخزامي ، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، مصر، 2008.
8. روجر كلارك، ترجمة فريد بشير طاهر، إقتصاديات الصناعة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1994 .
9. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
10. سعد غالب يسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
11. سيد سالم عرفة، التسويق الصناعي، دار اليازية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013
12. صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، 2008.
13. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999.
14. عبد الغفور حسن كنعان المعماري، إقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2010.

15. عبد القادر محمد عبد القادر عطية ، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، 1995.
16. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
17. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
18. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
19. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة، الأردن، 2013.
20. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
21. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014.
22. مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.
23. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
24. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، الأردن، ب س ن.
25. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
26. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. A.Hussain ALWatban, **Dictionary of Industry and Business Terms English-Arabic**, ed Obeikan Bookshop.www.books.google.dz.
2. k. Huynh, D.Besancenot, **Economie Industrielle**, 2<sup>ème</sup> ed,ed Bréal, France, 2004.
3. D.kenneth George and other, **Indesteria organization competition, Growth and structural Change**, 4<sup>th</sup> ed, ed Routledge, UK, 1992.
4. Harold Demsetz, **Barriers to entry**, Departments of Economics, UCLA, Discussion paper, 192, USA, January 1981.
5. Jhon Lipczynski and other, **Indesteria organization. competition ,strategy, policy**, 2<sup>nd</sup>ed, ed Prentice hall, England, 2005.
6. R. Preston McAfee and other, **Economic and Antitrust Barriers to Entry, USA**, 01 Dec 2003. www.webcache.googleusercontent.com.
7. R.Preston McAfee and other, **What is a Barrier to Entry**, 06 June, 2003. www.citeseerx.ist.psu.edu /view.com.

## الملتقيات والمداخلات:

1. رباح بوقرة ، نبيلة جعيج ، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة **CONDOR**، الملتقى الدولي الرابع حول:المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.
2. عادل عرقابي، محددات هيكل صناعة الدواء في الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،الجزائر،2010.
3. عبد السلام مخلوفي، أثر اتفاقية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة **TRIPS**على نقل التكنولوجيا ، والقدرة التنافسية لمنتجات الدول النامية في الأسواق العالمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة البليدة، الجزائر22/23، أبريل 2003.
4. ماضي بلقاسم، يرجم حنان، معوقات الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الرابع حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية، جامعة 20 أوت ، سكيكدة، الجزائر، 2008.

5. محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009.
6. محمد العربي بن لخضر، عامر بن سالم، صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل، 2009.
7. محمد حريري بوشعور، ميمون خيرة، المنافسة وآلية حمايتها من الأعمال المنافسة لها (دراسة قانونية)، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.

### المجلات:

1. مقدم عبيرات، حساب محمد أمين، إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 5، جامعة الأغواط، الجزائر تاريخ النشر.

### الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. إيمان غرزولي ، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سطيف دراسة حالة مؤسسة K-PLAST، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010.
2. حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية حالة مؤسسة سوناپراك، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011 .
3. سعد علي ربحان المحمدي، العلاقة بين اختيار الإستراتيجية والهيكل التنظيمي وأثرها على التنظيمي فعالية دراسة استكشاف عينة من الاقتراحات المديرين في بعض الدول الصناعية العراقية الشركات"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإدارية، سانت كليمنتس الجامعة الدولية، انجلترا، 2011.

4. سهام موسي، مساهمة في بناء نموذج قياس اثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الأنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
5. صباح بلقيوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2012.
6. عادل عرقابي، هيكل الصناعة والميزة التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010.
7. فرحاني الزهرة، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة، رسالة ماجستير غير منشورة، اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
8. قعيد إبراهيم، دور الترويج في إنجاح السياسات التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة روائح الورود -الوادي-، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009.
9. محمد لمين حساب، إستراتيجية المؤسسة ووضع حواجز الدخول في السوق دراسة حالة: وحدة الأميونت والإسمنت UAC بالبلدية، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2005.

#### الدراسات والتقارير:

1. دراسة قام بها، مدير النوعية ومراقبة الجودة، مجموعة الورود، هالة جديدي مع باحثين آخرين من جامعة حمة لخطر، الوادي، السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر دراسة ميدانية حول إنتاج العطور في إطار مشروعها للحصول على شهادة الإيزو 14001 تجربة مؤسسة الورود، ورقة دراسة الجزائر، ب س ن.
2. المرصد الوطني للتنافسية المصري، التنافسية في الفكر الاقتصادي، تموز 2011.

3. الموسوعة العربية، العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد التاسع عشر.

### المقابلات:

1. مقابلة مع السيد، طيب غزال، المكلف بالدراسات، إطار في مؤسسة روائح الورود.
2. مقابلة مع رئيس مخبر مراقبة الجودة، إطار في مؤسسة روائح الورود.
3. مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية، إطار في مؤسسة الورود.
4. مقابلة مع رئيس مصلحة التموين.

### المواقع الإلكترونية:

1. [www.arab-ency.com](http://www.arab-ency.com)
2. [www.ibisonline.net](http://www.ibisonline.net)
3. [www.marefa.org/index.php](http://www.marefa.org/index.php)
4. [www.univbiskra.net](http://www.univbiskra.net)
5. [www.azziomar.wordpress.com](http://www.azziomar.wordpress.com).
6. [www.4algeria.com](http://www.4algeria.com).
7. [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz).
8. [www.ta3lime.com](http://www.ta3lime.com).

تعتبر حواجز الدخول عنصرا مهما في تحليل القوة السوقية، كما تظهر أهميتها من خلال العمل على الحد من المنافسة أو التخفيف من شدتها وكذا الحصول على حصص سوقية أكبر من هنا أيضا ظهرت ضرورة الاهتمام بمفهوم التنافسية لذلك أصبحت المؤسسات تفكر قبل الدخول إلى السوق في نوعيه الحواجز الموجودة بالصناعة كما أن المؤسسات المتواجدة بالسوق عليها أن تقوم بخلق الحواجز في وجه المنافسين المحتملين من أجل المحافظة على أرباحها و مكانتها في السوق.

تسعى الإدارة العليا وفقا لذلك إلى خلق الموازنة بين البدائل ، واختيار البديل الأفضل، فستكون المؤسسات الوطنية مهددة من الخروج من الصناعة خاصة مع عدم القدرة على مواجهة السلع الأجنبية التي تتميز بجودة و نوعية عالية وهذا ما يجعل المؤسسة تفكر في توليد الخيارات الإستراتيجية و في الخيار الإستراتيجي الذي هو حصيلته تفاعل عوامل خارجية وعوامل داخلية، الذي يساعدها على البقاء في السوق ويضمن لها الاستمرارية.

### النتائج الخاصة بحواجز الدخول:

- يختلف صعوبة الدخول إلى السوق حسب طبيعة حواجز الدخول .
- يترتب على عدم وجود حواجز دخول فعالة للصناعة زيادة تهديدات المنافسين المحتملين.
- تقوم المؤسسات القائمة بإنشاء حواجز دخول إستراتيجية لإعاقة دخول المنافسين المحتملين لحفاظ المؤسسة القائمة على مكانتها وأرباحها وحصتها السوقية.
- إن معرفة مصادر حواجز الدخول في الصناعة هذا ما يساهم في سهولة الدخول للصناعة وعندما توفر المؤسسات المحتملة لكفاءات ومهارات متخصصة قد تسطيع الدخول للصناعة.

### النتائج الخاصة بالخيارات الاستراتيجية:

- 1- الخيارات الاستراتيجية واحد من أهم المفاهيم المعاصرة، كونه يتعلق بطريقة الأداء الحالي، وتعتبر عن واقع المؤسسة وحقيقة ما ترغب الوصول إليه في المستقبل ويتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية ومتغيراتها.
- 2- هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة تساهم في نجاحه.
- 3- يكمن الهدف الرئيسي من صياغة الإستراتيجيات الكبرى في تحديد الاتجاه الكلي للمؤسسة، وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى إستراتيجيات الاستقرار، النمو، الانكماش، و الإستراتيجيات المركبة.

4- تمكن الإستراتيجيات العامة من التفوق على المنافسين في الصناعة من خلال مزايا تجعلها الأفضل من بين منافسيها، وتنقسم هذه الإستراتيجيات بدورها إلى إستراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز

### النتائج الخاصة بالتطبيقي:

- 1- تعتبر مؤسسة روائح الورود الرائدة بتطبيقها للعديد من الخيارات الإستراتيجية على مستوى صناعة العطور في الجزائر.
- 2- توجد العديد من حواجز دخول في صناعة العطور في الجزائر على التي تمنع دخول المؤسسات المحتملة.
- 3- وجوب انسجام خيارات المؤسسة الإستراتيجية والحواجز الموجودة في صناعة العطور في الجزائر.
- 4- تؤثر حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة روائح الورود على مستوى الإستراتيجيات الكبرى من خلال انتهاجها لإستراتيجية النمو و على مستوى إستراتيجيات العامة من خلال انتهاجها التمييز والريادة في التكلفة.

### اختبار صحة الفرضيات:

من خلال نتائج الدراسة وبناءا على ما تم التوصل إليه يمكن أن نختبر صحة الفرضيات

**الفرضية الأولى:** تعتمد المؤسسة في وضع حواجز الدخول الإستراتيجية على إستراتيجية النمو تعتبر هذه الفرضية صحيحة نوعا ما بينما تعتمد المؤسسة على وضع حواجز الدخول الإستراتيجية على التكامل الرأسي الأمامي والخلفي وعلى انتشار علامتها التجارية والتكلفة الإنتاجية الفائضة لمنع دخول منافسين محتملين.

### الفرضية الثانية: تؤثر حواجز الدخول على تنافسية المؤسسة.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة إذ أن حواجز الدخول تؤدي إلى منع دخول منافسين محتملين إلى الصناعة وبالتالي تنخفض عدد المؤسسات التي تتنافس فيما بينها كما أن صناعة العطور تحتوي على حواجز الدخول مرتفعة مما يؤدي إلى انخفاض عدد المؤسسات القائمة في الجزائر.

### الفرضية الثالثة: تؤثر حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية باختيار إستراتيجية معينة.

هذه الفرضية صحيحة إذ أن حواجز الدخول الموجودة في الصناعة تؤثر على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة نحو اختيار إستراتيجية معينة كتأثير حواجز الدخول على الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة روائح

الورود بانتهاج إستراتيجية التخفيض في التكاليف وذلك نتيجة لتأثير حواجز الدخول التالية الميزة المطلقة في تكلفة الإنتاج، اقتصاديات الحجم، حساسية المجتمع للسعر.

**الفرضية الرابعة: تعتبر الخيارات الإستراتيجية أداة لضمان الحصة السوقية للمؤسسة.**

هذه الفرضية صحيحة لأن المؤسسة تقوم باختيار إستراتيجية مناسبة تمكنها من الاستحواذ على نصيب كبير من السوق والحفاظ عليها.

### التوصيات:

أرجو الدولة الجزائرية والمؤسسات خاصة مؤسسة روائح الورود بتخفيف حواجز الدخول عن المؤسسة المحتملة. في صناعة العطور والتوجه نحو التصدير إلى كافة أنحاء العالم خاصة مع الانفتاح الاقتصادي الذي شهدته الجزائر وشراكاتها مع التكتلات الاقتصادية لرفع الحواجز الجمركية. يجب على مؤسسة روائح الورود أن ترفع وتحافظ على الجودة في الإدارة والمنتجات والرفع من أدائها البيئي والاهتمام أكثر بالبحث العلمي والإبداع.

### آفاق الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة الإحاطة بمختلف جوانب موضوع حواجز الدخول، إلا أنه يبقى الكثير لدراسته والبحث فيه يعتبر موضوعا ثريا، كما وكأنه ظهرت بعض النقائص في إيجاد تأثيره على تنافسية المؤسسة بسبب الصعوبات التي واجهتنا

- تأثير حواجز الدخول على اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- تأثير الخيارات الإستراتيجية على حواجز الدخول
- علاقة الخيارات الإستراتيجية في تغيير ثقافة المستهلك
- دور حواجز الدخول الإستراتيجية في زيادة الحصة السوقية

## الملحق رقم (07)

### مقابلة مع السيد: فتحي دردوري: رئيس مصلحة التموين

نشكر سيادتكم على قبول المقابلة لطرح بعض أسئلة متعلقة بموضوع درستنا المعنونة ب: تأثير حواجز الدخول

على الخيارات الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة روائح الورود الوادي -

1- ما هي المواد التي تحتاجهم مؤسستكم؟

.....  
.....

2- ما هي من المواد الأولية المشتراه من الخارج لسنة 2015؟

.....  
.....

3- هل تقوم المؤسسة بتعاون أو شراكات أو تكاملات مع المؤسسات الموردة ؟

.....  
.....

4- هل تجد المؤسسة صعوبات في التموين؟

.....  
.....

5- ما هو تأثير القوة التفاوضية للمواد الأولية علي تكلفة المنتج؟

.....  
.....

6- هل تقوم المؤسسة بالإبداع في المنتج؟

.....  
.....

7- هل تقوم المؤسسة بالإنتاج بكميات كبيرة؟

.....  
.....

8- هل تستفيد المؤسسة من التكامل للأمام؟

.....  
.....

## الملحق رقم(08)

مقابلة مع السيد :إسماعيل عانز. رئيس مخبر مراقبة الجودة

نشكر سيادتكم على قبول المقابلة لطرح بعض أسئلة متعلقة بموضوع درستنا المعنونة ب: تأثير حواجز الدخول

على الخيارات الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة روائح الورود الوادي -

1-ما هي حصة مؤسستكم في السوق؟

.....  
.....

2-ما هي سنوات حصول المؤسسة على شهادة الايزو للنوعية ؟

.....  
.....

3-ما هي مصادر المعلومات لمؤسستكم؟

.....  
.....

4-مستوى الاعلانات التي تقوم بها المؤسسة؟

.....  
.....

5-مدى الاتصال المباشر مع الزبائن لمعرفة رغباتهم؟

.....  
.....

6-هل تقومون على مستوى المخبر بمراقبة الجودة وتطوير المنتجات؟ ما هي أشكال هذه المراقبة؟

.....  
.....

7-هل تواجه المؤسسة صعوبات في التمويل؟

.....  
.....

11-هل يوجد في المؤسسة نظام لتسيير الجودة وما هي المحاور الرئيسية لهذا النظام؟

.....  
.....

## الملحق رقم (06)

مقابلة مع السيد: طيب غزال. المكلف بالدراسات

نشكر سيادتكم على قبول المقابلة لطرح بعض أسئلة متعلقة بموضوع دراستنا المعنونة ب: تأثير حواجز الدخول

على الخيارات الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة روائح الورد الوادي -

1- ما هي الإستراتيجية للمؤسسة؟

.....  
.....

2- هل يوجد حواجز دخول تنشأها المؤسسة بهدف منع المنافسين من دخول للصناعة؟

.....  
.....

3- هل تقوم المؤسسات بتكوين وتدريب عمالها ؟

.....  
.....

4- هل منظومة التعليم والتكوين توفر الكفاءات التي تحتاجها صناعة العطور؟

.....  
.....

5- ما هو النظام العمل الساعي للمؤسسة؟

.....  
.....

6- ما هي أهداف المؤسسة

.....  
.....

## الملحق رقم (09)

مقابلة مع السيد: .جديدي كمال. رئيس مصلحة إدارة المواد البشرية

نشكر سيادتكم على قبول المقابلة لطرح بعض أسئلة متعلقة بموضوع درستنا المعنونة ب: تأثير حواجز الدخول

على الخيارات الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة روائح الورود الوادي -

1- ماهي مؤهلات عمال المؤسسة؟

.....  
.....

2- ماهي مؤهلات الادارية للمؤسسة؟

.....  
.....

3- هل تمتلك المؤسسة تسعي للحفاظ على البيئة؟

.....  
.....

4- ماهي مهارات وخبرات المؤسسة؟

.....  
.....

5- ما مدي مشاركة العمال في اتخاذ القرار؟

.....  
.....

6- هل توفر المؤسسة مساكن أو وجبات للعمال؟

.....  
.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ