



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية دراسة حالة عينة من المنظمات

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

الأستاذ المشرف:

موسي سهام

إعداد الطالب:

حمونة زهية

...../Master-GE/GO-GSO/2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَهُ اللهُ

عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ



[سورة التوبة: 105]

شُكْر و تَقْدِير

أحمد و أشكر الله عز و جل الذي أعانني على إتمام هذا العمل، وأصلي و أسلم على أشرف الأنبياء و المرسلين و على آله و صحبه أجمعين.

عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه و سلم قال: «لا يشكر الله من لا يشكر الناس».

واقْتداء بهذا الهدي النبوي أتوجه بخالص الشكر و التقدير و العرفان إلى أستاذتي و مشرفتي، موسي سهام على قبولها الإشراف على هذه المذكرة و لما منحتني لي من وقت و جهد و توجيه، و إرشاد و تشجيع، و دعم لإنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا و تفضلوا بقراءة هذا البحث و تحملوا عناء مناقشته و تقييمه و تقويمه، و تصويب ما بدا من أخطاء و هفوات.

كما أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من أمدني بيد العون و المساعدة من قريب أو من بعيد.

وإلى مسئولي كل المؤسسات التي سهلت لنا إتمام الجانب التطبيقي.

و يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك.

إهداء

إلى كل طالب علم له آمال و طموحات يسعى لتحقيقها.
إلى كل أرواح شهدائنا الذين ضحوا بنفوسهم من أجل
أن نعيش و نتعلم و نتمتع بالحريّة في وطننا هذا.
إلى كل شخص يجب العمل ولا ييأس ولا يستسلم أبدا
للصعوبات التي تواجهه إلى أن يصل إلى ثمرة النجاح.
إلى كل شخص يجب عمل الخير لنفسه و للناس عامة ولا
ينتظر الأجر إلا من الله سبحانه وتعالى.

زهية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لعينة من المنظمات، كما هدفت إلى التعرف على مدى تشابه أو اختلاف المنظمات في توجهاتها الإستراتيجية وكذلك إلى تحديد التوجه الإستراتيجي لهذه المنظمات، ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على 04 المنظمات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من التوجهات الإستراتيجية الأربعة (المدفعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 ؛
 - كما أظهرت النتائج أن نمط التوجه السائد في المنظمات هو التوجه الاستباقي
- وقد أوصت الدراسة بضرورة استمرارية المنظمات في المحافظة على استخدام التوجه الإستراتيجي التحليلي لما له من أثر كبير ومهم على أداء المنظمات واستمراريتها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، التوجه الإستراتيجي، الميزة التنافسية.

Abstract :

This study aimed to identify the effect of strategic orientation in the construction of a competitive advantage for a sample of organizations, also aimed to identifying how similar or different organizations in their strategic orientation as well as to determine the strategic orientation of these organizations, the field study was conducted 04 organizations, and may be the study population of workers in the upper, executive and middle management level.

The questionnaire was used to collect data to achieve the objectives of the study were used descriptive and analytical approach and analyze data using statistical analysis software (SPSS).

The results of the study were as follows:

- There is a statistically significant effect of the strategic direction in building a competitive advantage.
- The results also showed that the strategic orientation of the prevailing trend in organizations is proactive.

مقدمة عامة

المقدمة :

تواجه منظمات الأعمال تحديات عديدة فرضت عليها أن يكون لديها منهجا إستراتيجيا في عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة متغيرة ومعقدة مليئة بالتحديات.

ويعد بناء ميزة تنافسية مستدامة أمر سهل في البداية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الأخيرة، كما تعتبر الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية أساس استمرارية امتلاك هذه الميزة لمدة أطول أو أقصر، ومن هنا فإن التميز ينبع من وضع رؤية إستراتيجية فعالة للمنظمة وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاعتماد على التوجه الإستراتيجي الذي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، ومن هنا يمكن بناء ميزة تنافسية يصعب على المنافسين بلوغها، ولا نقول تقليدها فالتقليد ينجم إذا اعتمدت المنظمة على ميزة معينة ولم تغير فيها وإنما يجب إعادة تشكيل الميزة من خلال تطويرها وجعلها صعبة التقليد.

إضافة لهذا فالتوجه الإستراتيجي مفهوما يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، وهو ذو فائدة لأنه يركز أولا على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم، إذ أن التوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، ويفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير.

ويصف التوجه الإستراتيجي للمنظمة توجهها العام ويوضح ويحدد موقفها اتجاه النمو وتوسع مشاريعها، أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها الحالي، أو التراجع وتقليص حجم أعمالها.

كما يعتبر التوجه الإستراتيجي متطلبا إجباريا لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية التوجه الإستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظما، ومنهجيا، من أجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة.

ولأن الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة يفرض على هذه المنظمات أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي تعتبر ذات التغيير

السريع في وقتنا الحاضر، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات واحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء، ونمو، وتوسع المنظمات، وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها.

1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها الفرعية:

يعد التوجه الإستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، إذ أن المنظمات تقوم بتطوير منتجات وخدمات جديدة وتلبية حاجات ورغبات الزبائن المستمرة، في سعيها لتحقيق الأهداف التي تصبو لها، إلا أن المنافسة الشديدة بين المنظمات وتعدد القطاعات والدوائر على مستوى المنظمة، جعل من تبني توجهات إستراتيجية محددة لهذه المنظمات أمراً ضرورياً ومهماً لكي تعرف إلى أين وصلت وهل تسير في الاتجاه الذي وضعته لانجاز مهمتها وتحقيق أهدافها. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على التوجهات الإستراتيجية للمنظمات واختبار مدى تأثير التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لهذه المنظمات وبصورة أكثر دقة لتحديد ملامح مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التوجه الإستراتيجي على بناء الميزة التنافسية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تختلف التوجهات الإستراتيجية لهذه المنظمات؟.
- إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الدفاعي في بناء الميزة التنافسية لهذه المنظمات؟.
- إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الاستباقي في بناء الميزة التنافسية لهذه المنظمات؟.
- إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي التحليلي في بناء الميزة التنافسية لهذه المنظمات؟ .
- إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الاستجابي في بناء الميزة التنافسية لهذه المنظمات؟

2- أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تشابه أو اختلاف المنظمات في توجهاتها الإستراتيجية.
- اختبار أثر التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية.
- تحديد الإطار النظري لكل من التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية.
- تحديد مدى مساهمة التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية.

3- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في بناء ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع، وهذا ما يتطلب من المنظمات المنتجة للسلع / والخدمات التعرف على احتياجات زبائنها وتحركات منافسيها في السوق. وتعد هذه الدراسة من الدراسات التي تبين أهمية التوجه الإستراتيجي بمتغيراته التوجه الدفاعي والتوجه الإستباقي والتوجه التحليلي و التوجه الإستجابي، بالإضافة إلى تأثير هذه التوجهات في بناء الميزة التنافسية

4- فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) في بناء الميزة التنافسية للمنظمات عند مستوى دلالة 0,05

ولاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية لبيان أثر هذه التوجهات في بناء الميزة التنافسية.

- الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (الدفاعي) في بناء الميزة التنافسية للمنظمات عند مستوى دلالة 0,05

-الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (الاستباقي) في بناء الميزة التنافسية للمنظمات عند مستوى دلالة 0,05

-الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (التحليلي) في بناء الميزة التنافسية للمنظمات عند مستوى دلالة 0,05

-الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (الاستجابي) في بناء الميزة التنافسية للمنظمات عند مستوى دلالة 0,05.

5- حدود الدراسة :

– الحدود البشرية: تتمثل بالموظفين العاملين في المنظمات من شاغلي رتبة: مدير عام، نائب مدير، مساعد عام، رؤساء الأقسام.

– الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في عينة من المنظمات والبالغ عددها (4) منظمات وهي (منظمة سيدور، منظمة قروف أوطو، منظمة رونو، منظمة النسيج).

– الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لانجاز هذه الدراسة هي الفترة الممتدة خلال العام 2015 – 2016

– الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في التوجهات الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي)، ودورها في بناء الميزة التنافسية للمنظمات.

6 – منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

7-التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

– الميزة التنافسية **Competitive advantage**: تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبى متطلبات الأسواق المحلية والدولية. وهي الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

– التكلفة **Cost**: وتشير إلى أقل تكلفة يمكن للمنظمة أن تقدم فيها المنتج للعميل في مقابل المنافسين الآخرين على مستوى الصناعة الواحدة.

– الجودة **Quality**: وتشير إلى مقدار ما يتمتع به المنتج من سمات تحقق للعميل قيمة مضافة بالمقابل ما يدفعه العميل.

– المرونة **Flexibility**: تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلا عن الاستجابة لاحتياجات العميل.



-التسليم **Deliver**: يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي.

-التوجه الإستراتيجي **Strategic orientation**: منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، ومن فوائد التوجه الإستراتيجي أنه يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المنظمة الدائم. ويعكس التوجه الإستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية.

-التوجه الإستراتيجي الدفاعي **Defensiveness**: هو التوجه الذي تتخذه المنظمات للمحافظة على الأسواق المحلية وحماية هذه الأسواق من تهديدات المنافسين وتستهدف أسواقا صغيرة ونادرا ما تقدم منتجات أو خدمات جديدة، وهي تسير بحذر جدا نحو النمو والتوسع.

-التوجه الإستراتيجي الإبتدائي **Proactiveness**: وفيه تكون المنظمات أكثر عدوانية أو مغامرة وهي التي تقوم بدخول الأسواق الجديدة وتطرح في هذه الأسواق منتجات وخدمات جديدة. أيضا هي فعالة وذات توجه نحو النمو.

-التوجه الإستراتيجي التحليلي **Analysis**: وهو التوجه الذي يتصف باتجاهه نحو التحليل وذلك لأن المنظمة تركز نفسها وانتباهها إلى البحث والتحليل قبل اللجوء إلى الأعمال وتعمل بجد في المحافظة على أسواق المنتجات والخدمات الحالية إضافة إلى أن النمو فيها يكون مقصودا وتراكميا.

-التوجه الإستراتيجي الإبتدائي **Reactor**: وهو التوجه الذي يعتمد على ردود الفعل والاستجابة لها وليس الفعل ذاته، أي أن هذا التوجه لا يلتزم بنمط أو سلوك ثابت وذلك استجابة لظروف البيئة التي يتعامل بها لذلك نراه أحيانا عدوانيا وأحيانا أخرى خاملا.

8- خطة البحث

في محاولة لتحليل ودراسة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول.

حيث خصصنا الفصل الأول للإطار النظري للتوجه الإستراتيجي وذلك بتقسيمه إلى مبحثين: تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية من خلال مطلبيين مفهوم الإدارة الإستراتيجية، عمليات الإدارة الإستراتيجية، في حين تطرقنا في المبحث الثاني إلى مفهوم التوجه الإستراتيجي وأبعاده من خلال ثلاث مطالب مفهوم التوجه الإستراتيجي، ضرورة التوجه الإستراتيجي للمنظمة، أبعاد التوجه الإستراتيجي. أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للإطار النظري للميزة التنافسية وذلك بتقسيمه إلى مبحثين: تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم حول الميزة



التنافسية من خلال مطلبين مفاهيم حول التنافسية، مفهوم الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فيتناول بناء الميزة التنافسية من خلال ثلاث مطالب الإستراتيجيات التنافسية، سلسلة القيمة والقوى التنافسية الخمس ودورها في بناء الميزة التنافسية، دور أبعاد التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية. أما الفصل الثالث فقد خصصناه للقيام بدراسة تطبيقية على عينة من المنظمات، وذلك بتقسيمه إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول الطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال مطلبين مجتمع وعينة وأدوات الدراسة، وصف عينة الدراسة، بينما تناولنا في المبحث الثاني نتائج التحليل واختبار الفرضيات حيث قمنا في المطلب الأول بوصف إحصائي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وتحليل النتائج وهذا على أساس المعلومات المتحصل عليها.

9 - الدراسات السابقة:

أ- الدراسة المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية:

- دراسة (2006): مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية و ميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، تحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة و اكتساب الميزة التنافسية (الكفاءة المتميزة، التزام الإدارة العليا بالجودة، الاستجابة لحاجات الطلبة)، بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة و محاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية و لتحقيق أهداف الدراسة جرى تصميم استبانة تتناسب مع متغيرات مشكلة البحث و الفرضيات، حيث وزعت هذه الاستبانة على مجتمع الدراسة و المتمثل في (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية)، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وفي النهاية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.

ب - الدراسات المتعلقة بالتوجه الإستراتيجي:

- دراسة (2012): خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية-

دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (590) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها:

— أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الإستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط ؛

— وجود أثر لأبعاد التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وان أبعاد التوجه الإستراتيجي تفسر ما مقداره (8, 63%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

وتوصل الباحث في دراسته إلى ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الإستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الإستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه، لما لها أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

-دراسة (2012): محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك

التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير(غير منشورة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية (التوجه الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن كما هدفت إلى التعرف على مدى تشابه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الإستراتيجية وكذلك إلى تحديد التوجهات الإستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية العاملة في الأردن، ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى إذ تم توزيع (150) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

— وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لكل من التوجه التحليلي والتوجه الاستجابي على معدل الربحية قياسا بالمنافسين من البنوك في نموذج الانحدار المتعدد بين التوجهات الإستراتيجية الأربعة مع معدل الربحية؛
— عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لكل توجه من التوجهات الإستراتيجية الأربعة على معدل الحصة السوقية قياسا بالمنافسين من البنوك.

وتوصل الباحث في دراسته إلى التأكيد على أهمية قيام إدارات البنوك التجارية الأردنية بإشراك موظفيها في عملية صنع القرارات والعمل الجماعي؛ ضرورة استمرارية البنوك التجارية الأردنية في المحافظة على استخدام التوجه الإستراتيجي التحليلي لما له من أثر كبير ومهم على أداء البنوك و استمراريته .

—دراسة (2012): نهي أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي — دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية، عمان، مذكرة ماجستير(غير منشورة).

تهدف هذه الدراسة للكشف عن أثر الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي) كعامل معدل على علاقة التوجه الاستراتيجي(الدفاعي، الإستباقي، التحليلي، الإستجابي) بالأداء التسويقي(التكيف، الربحية، الحصة السوقية) لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان، و تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في شركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي ل(202) استبانة مسترجعة صالحة للتحليل و التي أستخدم فيها أساليب و أدوات و معادلات إحصائية مختلفة لاستعمالها في برنامج (SPSS.17). وانتهت الدراسة ببعض التوصيات المقدمة لشركات الإسكان الأردنية من أهمها:

— على شركات الإسكان الاهتمام بالاستثمار بالبحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك لمواكبة التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة؛

— الاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم.

ج - الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية :

—دراسة(2015): صلاح الدين عواد الكبيسي، فضيلة سلمان داود، استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ إستراتيجيات بورتر التنافسية — بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية / الوزيرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82.

يهدف هذا البحث إلى مراجعة فكرية لأهم رواد الفكر الإداري والإستراتيجي وهم كل من (هنري فايول وميشيل بورتر) اللذان قدما الكثير من الأفكار التي ساعدت المجتمعات في النهوض والتقدم باقتصادياتها عبر التأسيس لسبل نجاح منظمات الأعمال فيها، وقد رسم الأدب النظري حدودا مشتركة في مساهمات (فايول) الفلسفية وبين تطبيقات (بورتر) التي عكسها بالإستراتيجيات الثلاث (قيادة الكلفة، التمايز، والتركيز) لذا استعرض البحث كيفية تطبيق واستخدام مبادئ فايول في تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية لبورتر، وينطلق من مشكلة (ما مدى انعكاس مبادئ فايول الأربعة عشر في إستراتيجيات بورتر التنافسية)، وقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة حجمها (77) شخص على كافة المستويات الإدارية في شركة الصناعات الكهربائية، وقد توصل الباحث في بحثه هذا إلى وجود تأثير كبير جدا بين مبادئ فايول بشكل منفرد في الإستراتيجيات التنافسية عند مستوى معنوية (0,01)، وهذا يسهم في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق والنجاح الإستراتيجي من خلال إتباع شركة الصناعات الكهربائية المبادئ وتطبيقها عند اختيار أي من إستراتيجيات بورتر التنافسية.

—دراسة (2015): سليمان حسين البشتاوي، طلال سليمان جريرة، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، خاصة في ظل المتغيرات التي أفرزتها البيئة الاقتصادية الجديدة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم (135) استبانة لعينة مكونة من ثلاث شركات، تم توزيعها على مديري الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

— أن الإدارة الإستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دورا مهما في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الإستراتيجية التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية؛

— إن الشركات الصناعية تطبق أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية واستراتيجيات الميزة التنافسية بنسب متفاوتة ما بين متوسطة وضعيفة.

كما قدم الباحثان مجموعة من الاقتراحات والتوصيات من أهمها: أن هناك إمكانية لتطبيق أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية في هذه الشركات وذلك لوجود مقومات أساسية كتوافر المهارات الأساسية لاستخدام تقنيات إدارة

التكاليف الإستراتيجية وانتشار ظاهرة الأتمتة ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب العاملين، ولكن بالمقابل أظهرت الدراسة أن هناك بعض الصعوبات المتعلقة بالتطبيق.

—دراسة (2012): نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية —
دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر
بغزة، المجلد 14، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. تم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسئولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي. أظهرت نتائج الدراسة إلى:

— وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية؛

— وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية؛

— وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة. توصل الباحث في دراسته إلى العمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

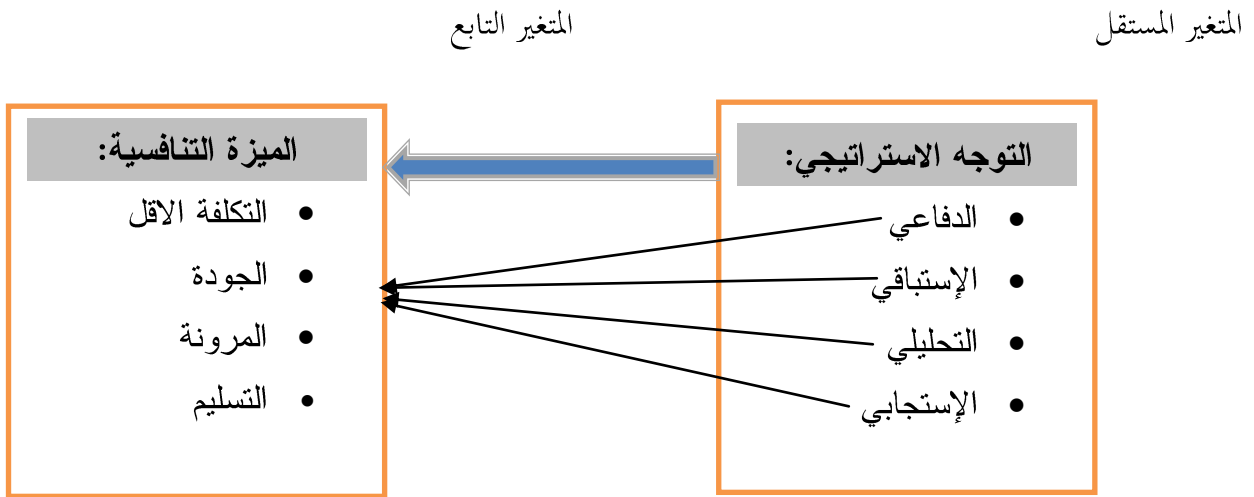
—دراسة (2014): خالد محمد علي الزبيد، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية —
دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير (غير منشورة).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم). ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة كأداة لجمع البيانات. واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار t لعينة واحدة، وتحليل الانحدار المتعدد والانحدار المتعدد المتدرج. وبعد إجراء التحليل لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات

الإستراتيجية بأبعادها(القيمة المضافة للمعلومات الإستراتيجية، القيمة المحدثة للمعلومات الإستراتيجية، الأداء الفردي للموظف، الأداء التنظيمي، استخدام النظام) في تحقيق الأولويات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

10- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتوجه
الإستراتيجي

تمهيد:

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المنظمات أن تمتلك توجهها إستراتيجيا، يلاءم وضعها ويمكنها من تدعيم موقفها التنافسي، فهو بمثابة مسار تسترشد به مستقبلها، وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال، خاصة إذا أرادت تحقيق التميز في ظل ازدياد حدة المنافسة ومواجهة العديد من المنظمات المنافسة لها. وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن مفهوم الإدارة الإستراتيجية، أما بالنسبة للمبحث الثاني قمنا بدراسة مفهوم التوجه الإستراتيجي وأبعاده .

المبحث الأول: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

يسعى هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، لأنه عادة ما تبدأ مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية بتحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة والتحليل الإستراتيجي للبيئة، حيث أصبحت الإستراتيجية من المهمات الجوهرية للمديرين الإستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل إستراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد والخفوف بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهها وتوجهها إستراتيجيا.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

يتوقف مدى نجاح أو فشل المنظمات على ما تتبعه من إستراتيجيات، فهي بحاجة لإدراك وضعها الحالي واستشراف مستقبلها، ولا يمكن أن تدرك المنظمة مرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها، حيث تعتبر الخط العام الذي يرسم مسار عملها التي بها تترجم أهدافها وبرامجها إلى الواقع.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى المصطلح اليوناني (Strategos) والذي استخدم أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق و الفرس في العام (506) قبل الميلاد ليعبر عن فن قيادة الجيوش، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل (فن الإدارة أو القيادة) (Fewrer&Chahrbaghi 1995) وبشكل أكثر تحديدا يرى (Sharplin1985) أن مصطلح إستراتيجية هو الكلمة الإغريقية (Strategica) التي تعني فن القيادة العامة (General Leadership) أو الكيفية التي يكون فيها المرء قائدا عاما (General) ¹.

من هذا التعريف نستنتج أن كلمة الإستراتيجية مصطلح عسكري إلا أنها أخذت معنى آخر بعد الحرب العالمية الثانية وأصبحت تستعمل في مجال إدارة الأعمال، ومن التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية حسب وجهات نظر بعض المفكرين ما يلي:

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 31.

الإستراتيجية لدى (Pearce and Robinson) «هي خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف»¹.

وعلي السلمى أشار إلى أن الإستراتيجية هي عبارة عن «عملية تقييم الوسائل البديلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المناخية (البيئية) المحيطة بها»، أي أن الإستراتيجية تحدد أسلوب الإدارة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف فيها، كما تحدد كيف تتصرف الإدارة في مواجهة التغييرات التي تطرأ على المناخ.²

وعند شاندر (Chandler) الإستراتيجية هي «تحديد المنظمة لأغراضها و أهدافها الأساسية على المدى الطويل، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف»³.

ومنه فالإستراتيجية هي «خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة بصورة فاعلة وكفوءة»، ولقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية والتي تتمثل في⁴:

1- أن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة، وعليه لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم المفهوم الإستراتيجي إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.

2- أن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التوافق، يتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما:

أ- خلق درجة من التوافق بين أهداف المنظمة (Objectives) وبين غاية المنظمة (Purpose) أي غرضها إذ لا تتمكن المنظمة من أن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين لأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 44 .

² سكينه المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية - دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)، قسم إدارة أعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، 2013، ص 138.

³ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 19.

⁴ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص 44 .

ب- خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف المؤثرة فيها.

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إن عملية التوصل إلى تعريف موحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة، ومن التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

تعريف (Glueck) حيث يرى أن الإدارة الإستراتيجية «هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة»¹.

ويعرفها أنسوف (Ansoff) الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري الإستراتيجي بأنها «تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة»².

ويعرفها كل من (Glueck & Jaunch 1976): بأنها «العمليات القرارية التي من خلالها يتم تحقيق الموائمة بين قدرات المنظمة الداخلية والفرص والتحديات التي تواجهها في بيئتها»³.

أما (Rue & Holland) فيعرفان الإدارة الإستراتيجية على أنها «العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة للأجل الطويل وتحديد أداء المنظمة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد والتقييم المتواصل لإستراتيجية المنظمة والتي تصب في ذلك الاتجاه»¹.

¹ سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2007، ص17.

² مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية -دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة د، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006، ص 51.

³ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2008، ص 17.

ويرى كل من تومبسون واستر كلاند أن الإدارة الإستراتيجية هي «عملية رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية

والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها»².

وحددت بأنها «العملية التي يتمكن المدراء من خلالها صياغة الإستراتيجيات المتولدة وتنفيذها نحو انجاز الغايات الإستراتيجية بأمثليه، وبما يحقق توافق بين معطيات البيئة المتاحة والمعطيات الداخلية»³.

ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية

يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات وذلك في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات، ومنظمات أخرى عملاقة (كالشركات العابرة للحدود أو المتعددة الجنسيات)، والتكتلات الصناعي الدولية مثل **United Technologies** **Allied corporation**، **Textron**، لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المنظمات المعقدة تم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية **Strategic Business Units**، فكل منظمة من هذه المنظمات تتكون من عدد من الوحدات الإستراتيجية الخاصة بها. وحدات الأعمال الإستراتيجية هي أي جزء من منظمة الأعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.⁴

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من المستويات التالية:

1- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: كما يطلق عليها الإستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة،

وتضع نصب عينيتها أهداف المشروع كلها، وعليه يتأثر المشروع كله بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل

المشروع من منتجات، وعمليات، وأسواق، ومستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص 6.

² مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية - الإسكندرية، 2007، ص 32.

³ نعمة عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص 38.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 33.

عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم، والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه الإستراتيجيات طويلة الأجل¹.

2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit :

تتركز هذه الإستراتيجيات على مستوى كيفية المنافسة بنجاح في السوق المحدد لنشاط الأعمال، ولكل وحدات الأعمال (SBU) وذلك من خلال الارتباط مع بيئتها الصناعية، ويمكن أن تساهم بنجاح في تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة وذلك من خلال تحديد طبيعة المنتجات ومجال السوق الذي تعمل فيه، والقوى التنافسية، وقد حاول بورتر (Porter 1958) عرض أفضل طريقة لتصنيف إستراتيجيات الأعمال حيث قسمها إلى إستراتيجيات قيادة الكلفة، تنويع المنتجات، إضافة إستراتيجيات التركيز (السوق المستهدف)، ويمكن القول أن الإستراتيجية في هذا المستوى تهدف إلى المحافظة على الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للسوق، وتمتاز كذلك بأنها أكثر تركيزاً وأقل مدى زمنيًا من الإستراتيجية العامة للمنظمة².

وفي هذا المستوى يجب على التساؤلات التالية: ما هو المنتج أو الخدمة والتي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى أسواقها ومن هم المستهلكون المحتملون لمنتج أو خدمة الوحدة؟ كيف يمكن للوحدة المنافسة وكيف يمكنها الالتزام بفلسفة ومثاليات المنظمة والمساهمة في تحقيق أغراضها؟ مسؤولية الإدارة الإستراتيجية عن هذا المستوى تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمنظمة (مثل نائب رئيس المنظمة / مديرو الفروع)³.

3- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي Functional Strategies: لما كانت وحدات الأعمال

الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والأفراد والتسويق والشؤون المالية... الخ، لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية. بمعنى أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف⁴.

¹ أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة (4)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 29.

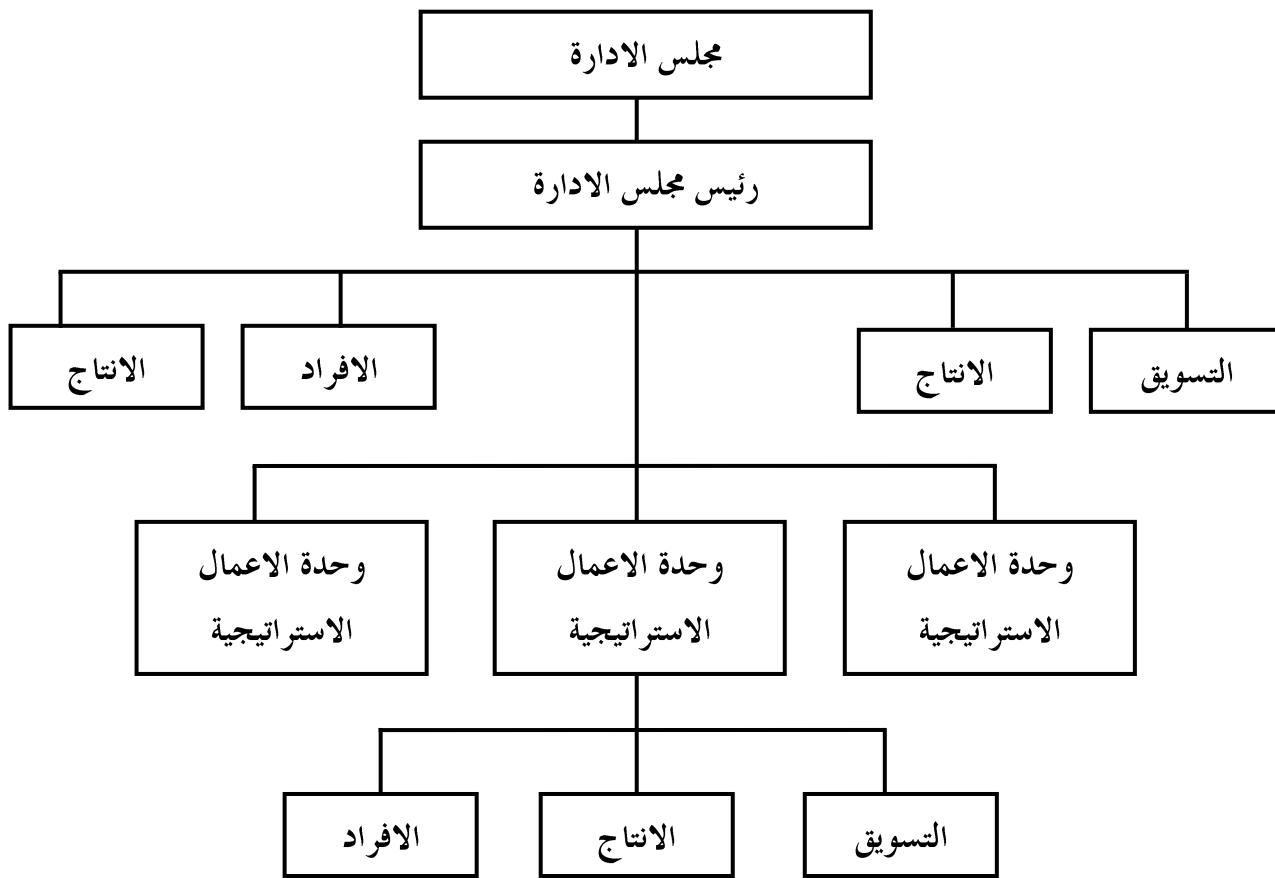
² غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 19.

³ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 14.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 35.

ويتم صياغة هذه الإستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية¹. ومن الضروري أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية متنسقة داخليا (رأسيا وأفقيا)، ويعني الاتساق الأفقي أن يحدث ملائمة بين الإستراتيجيات في وظيفة معينة وإستراتيجيات الوظائف الأخرى، أما مدلول الاتساق الداخلي الرأسي للإستراتيجية فيعني أن تساهم بفاعلية وكفاءة في تحقيق إستراتيجية وحدة العمل الإستراتيجية لتحقيق الإستراتيجية على مستوى المنظمة².

شكل رقم (02): مستويات الإدارة الإستراتيجية .



المصدر: محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 47 .

المطلب الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية

¹ شوارب محمد، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة - بسكرة، الجزائر، 2009، ص 4 .

² سوما علي سليطين، مرجع سابق، ص 24.

إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية، وأيضاً لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها. حيث تتكون الإدارة الإستراتيجية من أربعة مراحل رئيسية هي¹:

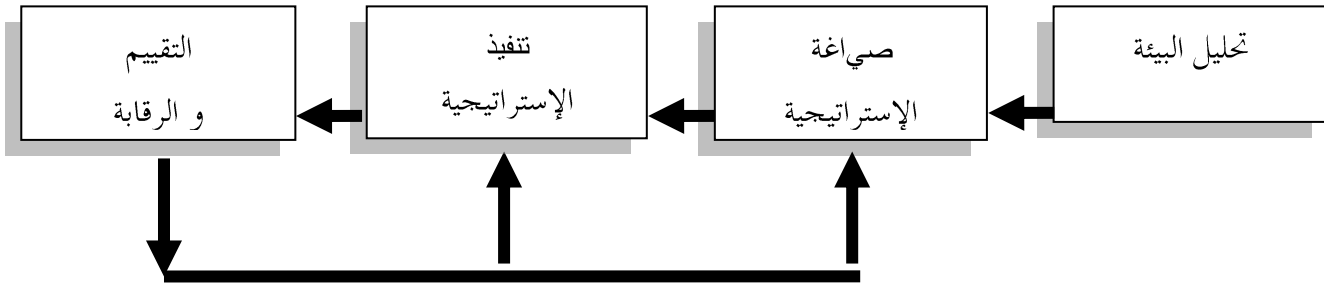
– مرحلة التحليل والرصد البيئي؛

– مرحلة صياغة الإستراتيجية؛

– مرحلة تنفيذ الإستراتيجية؛

– مرحلة التقييم والرقابة؛

شكل رقم (03) العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر : ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 38 .

أولاً: مرحلة التحليل البيئي

يرى (Wheelen & Hunger, 2000:9) أن التحليل البيئي عبارة عن «عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة»، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبلها².

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة تحليل SWOT Analysis¹.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 60.

² نهاية عبد الهادي التلاني وآخرون، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 14، العدد 2، 2012، ص 215.

عرف تحليل SWOT بأنه «أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية» (Davies، 1998: 51)، فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية (Row et al 1994: 170).²

ويمكن تقسيم بيئة أي منظمة إلى صنفين:

1- تحليل البيئة الخارجية: تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين.³

ويمكن تعريف الفرص والتهديدات كما يلي:

أ- الفرص البيئية Environmental Opportunities: تعرف بأنها « ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في بيئة المنظمة » (Robinson & Pearce 1994: 175).⁴ ويمكن تعريفها أيضا بأنها «أي موقف، فكرة، أو موقع يتناسب إيجابيا مع الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة أو يزيد من قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين»، بمعنى أن الفرصة يمكن أيضا أن تكون فكرة تستطيع تحويلها إلى خدمة/سلعة، أو موقف ما يمكن للمنظمة استثماره لتحسين الموقف التنافسي لها، بشرط أن يكون ذلك مناسب مع الرؤيا الإستراتيجية لتلك المنظمة، فضلا عن تناسب تلك الفرصة مع نقاط قوتها من أجل تحقيق النتائج المرجوة من الفرصة المعنية.⁵

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 61.

² طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم... العمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 60.

³ إياد علي يحيى الدجني، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، 2006، ص 47.

⁴ طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 60.

⁵ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 113.

ب-التحديات البيئية Environmental Threats: فقد عرفت بأنها « ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في بيئة المنظمة »، وتمثل التحديات عوائق تجعل المنظمة غير قادرة من الوصول إلى أهدافها المرغوبة التي تنوي الوصول إليها، ويمثل دخول منافسين جدد من أكبر التحديات للمنظمة، فضلا عن قوة المساومة لدى المشتريين الرئيسيين أو المجهزين، فضلا عن التغيرات التكنولوجية (Robinson & Pearce 1994 :171)¹.

2- تحليل البيئة الداخلية: وهدف الاستفادة القصوى من الفرص التي تفرزها البيئة الخارجية، وتجنب تأثيرات المخاطر، والتحديات التي تتضمنها، تسعى المنظمة إلى معرفة مدى قدرتها على اقتناص هذه الفرص من خلال نقاط القوة في بيئتها الداخلية، ويعني تحليل البيئة الداخلية « إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف، والقيود التي تعاني منها المنظمة». أي هو عملية اختبار الوظائف الداخلية للمنظمة وأدائها مثل: التسويق، التوزيع، الإنتاج، البحث والتطوير، الموارد البشرية، وبالتالي تجعل المنظمة تحدد كيفية الاستفادة من الفرص وتجنب التحديات، باستخدام نقاط القوة، والضعف التي تحاول أن تعدلها وتحولها إلى نقاط قوة إضافية². ويمكن تعريف نقاط القوة ونقاط الضعف كما يلي:

أ- نقاط القوة Strengths: حدد (Robinson & Pearce 1994: 175) مفهوم نقاط القوة بأنها «مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس إلى المنافسين واحتياجات الأسواق التي تخدمها أو تتوقع أن تخدمها». إن تحديد نقاط القوة يجب أن يشتمل كلا من متعاملي المنظمة الداخليين والخارجيين³.

ب- نقاط الضعف Weaknesses: فهي تعبر عن نقص في أحد الموارد أو المهارات أو القدرات التي تعوق الأداء الفعال للمنظمة ويمكن أن نجد نقاط الضعف في مجالات مثل: معدات وتكنولوجيا المنظمة، الموارد المالية، القدرات الإدارية، المهارات التسويقية أو ماركات تجارية.

وقد اقترح (Thompson & Strickland 1996) قائمة بنقاط الضعف الداخلية المحتملة، ومن أهمها ما يلي¹:

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 61.

² بن حاح منير، التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية: واقع وآفاق - دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص 27.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 112.

- عدم وجود اتجاه استراتيجي واضح؛
- وجود معدات وإمكانيات قديمة ومستهلكة؛
- محدودية القدرات في مجال البحوث والتطوير؛
- النقص في القدرات والمهارات التشغيلية الأساسية؛
- ضعف شبكة التوزيع؛
- ضعف المهارات التسويقية.

ثانياً: صياغة الإستراتيجية

تعتبر هذه العملية المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال، وتحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية:

1-تحديد الرؤية: إن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية هي صياغة رؤية شاملة للمنظمة، أي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، فالرؤية تتضمن عادة معان أكثر عمقا وآفاق أكثر اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل. ووفقا ل(Lynch 2000) فإن الرؤية الإستراتيجية هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة أن تكون عليها في المستقبل. في حين يعرفها كل من Harrison & John 1998 الرؤية بأنها المستقبل الحقيقي للمنظمة ويجب أن تتصف بالواقعية، لأنها تحدد التوجه الإستراتيجي للمنظمة عن طريق البحث عن إجابات لعدد من التساؤلات منها: ما مستقبل المنظمة؟ ما الذي ستكون عليه؟ وما يجب أن تكون عليه؟ وتشير هذه التساؤلات إلى التوجه الذي تريد المنظمة السير فيه مستقبلا، وإلى أين ستنتهي المنظمة إذا ما استمرت في أنشطتها الحالية².

وترى (Vandermerve 1995:97-91) بأن الرؤية الجيدة تكون ذات بصيرة جيدة وملائمة لتسويق الحاجات الآن وفي المستقبل. بمعنى أنها ذات طابع إلهامي تعطي صورة واضحة لما تريد أن تكون عليه المنظمة في الزمن

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، جدة، 2013، ص 171.

² محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص 224.

المستقبلي، وتؤكد بأن الرؤية الجيدة تسمح المديرين بأن يقرروا المسارات التي يراد العمل بها، وتلك التي ينبغي الابتعاد عنها¹. وهناك أربع خطوات رئيسية لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل عام وهي:²

أ- **دراسة وتحليل القدرات الذاتية للمنظمة:** أثناء الخطوة الأولى لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة من المهم دراسة كل شيء يتعلق بها، أي دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كما هي موجودة، فالرؤية صورة شاملة من النظام الحالي للبيئة، فمن المهم أن يدرس مدير المنظمة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والمسح الشامل لها، والسمات الفسيولوجية والمادية مثل: حجم المنظمة؛ ثقافة المنظمة؛ المواقف والاعتقادات ونظام القيم السائد بها؛ والمعايير والعلاقات ومستوى الأداء. فتقييم هذه الطاقات والقدرات يسهم بشكل كبير في صياغة رؤية المنظمة. ويقتضي هذا التحليل والتقييم من مدير المنظمة الإجابة عن التساؤلات التالية: ما الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمة؟؛ ما عوامل القوة والضعف التي تؤثر على البيئة الشاملة ونشكل من خلالها رؤية المنظمة الإستراتيجية؟؛ ما هي نظرتنا لعوامل القوة والضعف والمشاكل المستقبلية في المنظمة في ضوء الرؤية الإستراتيجية للمنظمة؟؛ ما الموارد والإمكانات المتوفرة لدينا والتي من خلالها نستطيع تنفيذ رؤيتنا المستقبلية على أرض الواقع؟؛ ما القضايا الأساسية في المنظمة والتي ستركز عليها رؤيتنا المستقبلية؟؛ ما الخطة الإستراتيجية المرسومة لتنفيذ تلك القضايا في ضوء الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة؟؛ كيف سنتفاعل مع المجتمع المحيط بالمنظمة في ضوء رؤية المنظمة الإستراتيجية؟؛ ما المناخ التحصيلي السائد في المنظمة؟؛ وما مقترحات تطويره في ضوء الرؤية المستقبلية للمنظمة؟؛ هل ستكون رؤيتنا قادرة فعلا على مواجهة الضغوط والتحديات التي تتعرض لها المنظمة في جميع مجالاتها؟؛ ما هي قاعدة البيانات المطلوب توفرها لتنفيذ رؤيتنا بشكل صحيح؟.

ب- **المشاركة في تصميم وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية:** ينبغي أن يشترك في وضع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة مجموعة من الأفراد مثل: القادة والمدراء على اختلاف مستوياتهم؛ الأفراد والموظفون في كافة الأقسام ذوي الخبرات العالية؛ العملاء؛ شركاء العمل؛ كل من لهم علاقة بالمنظمة. يساعد الاهتمام بمشاركة كل من له علاقة بالمنظمة وعلى شكل اجتماعات دورية وجلسات للعصف الذهني على الوصول إلى أفكار جديدة تسهم بشكل كبير في تطوير رؤية المنظمة، فهي من جهة تفتح آفاقا جديدة ومن جهة أخرى تحقق التفاعل الإيجابي والشعور بالتوحد والهدف المشترك والوصول إلى مستوى أعلى من التميز

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 122.

² خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 160، ص 161.

والجودة في صياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، وتقتضي هذه المشاركة من مدير المنظمة الإجابة عن التساؤلات التالية: من يشترك في تنفيذ الرؤية؟ ما الطريقة التي تجعل من رؤيتك متقبلة من فريق العمل المدرسي؟ وهل هذه الرؤية سيكون لها أثار إيجابية عليهم؟ وما أثر هذه الرؤية في تقوية مهاراتهم في العمل؟ وهل ترى بأن فريق العمل في المنظمة لديه الدافعية والرغبة في تنفيذ الرؤية؟ ما مدى استعدادات الإدارة لإشراك فريق العمل في رسم الصورة الكاملة للرؤية المستقبلية؟ ما مدى وضوح الرؤية بالنسبة للعاملين في المنظمة؟ ما ذا نحتاج لتكوين فريق عمل لتنفيذ رؤيتنا المستقبلية؟ وما هو رأي الجميع في المنظمة في إقرار الرؤية وقبول تنفيذها.

ج- **استكشاف الإمكانيات المتاحة:** إن على مدير المنظمة أن يستكشف التغيرات والتوقعات في الجوانب التي قد يكون لها تأثير على المنظمة والتي بلا شك سيكون لها أكبر الأثر على شكل ونمط الرؤية المستقبلية التي يعمل على وضعها واستشراف مستقبل المنظمة من خلالها، كالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي سوف تؤثر على المنظمة وأسلوب العمل بها، فاستكشاف الفرص والاحتمالات والتغيرات المستقبلية الممكن حدوثها يشجع على توفير الاحتياطات اللازمة التي تتعلق بالاتجاهات المستقبلية، وتقتضي هذه الخطوة من مدير المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية: كيف نعد الأفراد في المنظمة للمستقبل؟؛ ما الحاجات الضرورية التي يتطلب من الأفراد إتقانها مستقبلاً؟؛ ما الدور الذي نرغب من المنظمة أن تؤديه لجمعنا في المستقبل في ضوء الرؤية الإستراتيجية؟؛ ما الاحتمالات أو التوجهات المستقبلية التي يحتاجها الأفراد؟؛ ما التغيرات المحتملة في المجالات التقنية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية التي سوف تؤثر على المنظمة مستقبلاً؟.

د- **كتابة الرؤية:** إن الخطوة النهائية لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية كتابتها بصورة مبسطة وواضحة وبشكل مختصر بعيدة عن الغموض، في هذه الخطوة تستعمل كل المعلومات المهمة والرئيسية التي جمعت ونوقشت حول صفات وخصائص البيئة والمنطقة المحيطة بها، بالإضافة إلى التنبؤ بالتطورات المستقبلية والتوجهات التي ستؤثر على المنظمة والتي تأتي من خلالها مناقشة المستقبل واحتمالات تأثيره على المنظمة، هذه الخطوة ناتجة عن المناقشة الكبيرة من الأفراد المشاركين، وهي بمثابة خلاصة القضايا التي تم مناقشتها والاتفاق عليها من قبل المشاركين، وتمثل رؤية المشاركين الموحدة للمنظمة، بحيث تكتب هذه الرؤية في الأوراق، إذ أن عدم كتابتها يؤدي بها إلى التعرض لمخاطر عدم الوضوح وعدم الكفاءة في استخدام الموارد.

أخيرا إن على قادة المنظمة في سبيل تحقيق رؤيته أن يعمل على ما يلي: بناء فريق عمل متكامل لدراسة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمنظمة؛ إيجاد برامج واستراتيجيات متنوعة تناسب مع مناخ بيئة المنظمة وتؤسس بيئة تعاونية مشتركة؛ وضع مقاييس للنجاح والتميز؛ إيجاد استعدادات جديدة من قبل الأفراد في تطبيق الرؤية؛ تحديد أسباب جوهرية للتغيير الذي تعمل الرؤية من أجله؛ تشكيل فريق عملي كشفي وتبادل الزيارات مع منظمات أخرى والاستفادة من تجاربهم الناجحة إن أمكن؛ الإدارة الذاتية للمنظمة؛ الانضباط الذاتي؛ تشجيع المواقف الإيجابية في التعامل مع القضايا المستقبلية ومنها تحديات العصر؛ تعزيز فهم واستيعاب ثقافة المنظمة؛ تنمية القيم والمبادئ التي تقوي من ترابط الأفراد في سبيل تنفيذ رؤية المنظمة بشكل تعاوني وكفاء؛ تشجيع التعلم التعاوني؛ تشجيع مهارات التفكير والإبداع؛ كتابة التقارير حول بيئة المنظمة وجوانب القوة والضعف بها باستمرار؛ توصيل الرؤية للآخرين من خلال الاجتماعات الأسبوعية والشهرية والسنوية لمراجعة تنفيذ الرؤية؛ نشر المقالات القصيرة عن رؤية المنظمة واستخدام وسائل الإيضاح الأخرى كالفيديو والتلفزيون التعليمي وأجهزة العرض وغيرها.

إن قيام إدارة المنظمة بهذه الجوانب سوف يسهم بشكل أو بآخر في بلورة الرؤية الإستراتيجية وتنفيذها على المدى الطويل بشكل ناجح.

لقد حدد الباحث (wilson 1992 18 28) أبعاد رؤية منظمة الأعمال ومكوناتها كالآتي:¹

- مجال الأعمال: ويبين مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة ومتابعة التقدم فيه؛
- حجم الأعمال: ويبين باقي مكونات الرؤية، واختيار حقيبة الأعمال، ونوع التنظيم وأساليب الإدارة وغيرها؛
- التركيز على الأسواق والمنتجات: والتي توضح خطوط المنتجات والأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية منظمة الأعمال الأخرى؛
- التركيز على المنافسة: وهذه تجيب على سؤال كيف ستتنافس منظمة الأعمال في الوقت الحالي ومستقبلا؛
- السمعة والعلاقات: وهذه ترتبط بفلسفة منظمة الأعمال التي تعطي ديناميكية ضرورية وأساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس؛
- التنظيم والثقافة التنظيمية: والتي تبين بأن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا وثقافة منظمة الأعمال التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى الواقع؛

كما عرض (thompson et al 1996) وزملائه خصائص الرؤية الناجحة وتمثل هذه الخصائص فيما يأتي:²

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 125 .

² محمد حسين العيساوي و آخرون، مرجع سابق، ص 237

- أن تكون واقعية ممكنة التطبيق؛
- توفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة؛
- تعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها؛
- بعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزمني والالتزام التنظيمي؛
- قادرة على تركيز الاهتمام وذلك فيما يتعلق بالمدى الزمني؛
- منبثقة من الإحساس بالتوجه؛
- سهلة وواضحة؛

2- تحديد رسالة المنظمة: تعد الرسالة بالنسبة إلى المنظمة العنصر الأساس المرتبط بالرؤية واللدان يكمل أحدهما الآخر، إذ أنها تعبر عن سبب وجود المنظمة، ويمكن القول أن رسالة المنظمة هي الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المنظمة، ومن أجلها تبقى وتستمر المنظمة، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبررا لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها، وتتحدد رسالة المنظمة على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة وما تحققه من مزايا ومنافع للأطراف ذوي العلاقة بها، وبناء على تحديد وصياغة رسالة المنظمة، تتحدد هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتحدد توجهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وسياسات وقواعد عمل يتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المنظمة¹.

حيث استعمل بيتر دراكر (Peter Drucker) مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، ما هو عملنا؟، فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المنظمة، وما الذي يجب أن تفعله². ويحاول Pearce تحديد الرسالة فيقول بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها³.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 282.

² محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 28.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 170.

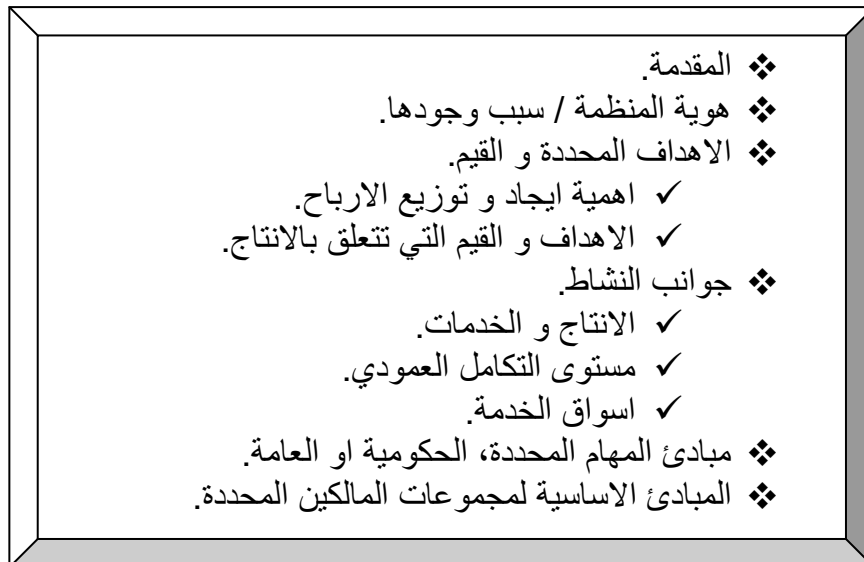
الجدول رقم (01): الفرق بين الرسالة والرؤية

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وأنشطتها	صورة تود المنظمة تحقيقها
درجة العمومية / التحديد	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الاهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات / المرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

المصدر: أحمد ماهر، مرجع السابق، ص 30 .

- بيان رسالة منظمة الأعمال: إن رسالة منظمة الأعمال ليست مجرد وثيقة، بل هي إحساس عميق والتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة من أجله والذي أدى إلى ظهورها إلى حيز الوجود، وعندما يتحول الإحساس إلى مسؤولية جماعية، ويصبح الهدف المركزي الأعظم المشترك الذي يسعى جميع العاملين والمتعاملين مع المنظمة إلى تحقيقه تنجح المنظمة في أداء رسالتها وتلبية الحاجات التي أنشأت أصلا من أجل تلبيتها، ويعتبر بيان الرسالة أداة مهمة جدا لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهود منظمة الأعمال حيث تصف الرسالة العملاء والمنتجات والخدمات التي توفرها المنظمة¹.

الشكل رقم (04) الهيكل العام لبيان الرسالة



¹ خالد محمد بني حمدان

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 129.

وعند إعداد عملية الرسالة فإنه لابد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:¹

— **المنظمة وتاريخها:** لكون أن كل منظمة لها أنشطتها وسياساتها وأهدافها وبرامجها لهذا فمن الطبيعي الأخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة تاريخ المنظمة وأن نراعي الهوية التاريخية وما استقر في أذهان الناس وعملاتها خاصة عن توجهاتها وطبيعتها تكوينها.

— **رؤية أصحاب المصالح في المنظمة:** لابد أن تؤخذ رؤية هؤلاء بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة ويجب أن تجسد رسالة المنظمة رؤيتهم وتوجهاتهم وفلسفاتهم ويجب أن يؤخذ هذا الأمر في إطار متجدد ومتحرك.

— **موارد المنظمة:** وتشمل الموارد المالية والبشرية والإمكانات الإنتاجية والفنية والمعلوماتية.

— **بيئة السوق:** تؤثر بيئة السوق وأوضاعه على المنظمة، فالسوق يعتبر مصدر كل الفرص والتهديدات التي تؤخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة.

— **البيئة الداخلية للمنظمة:** يجب أن تنسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها بما تحتويه من عناصر قوة أو ضعف.

— **البيئة الخارجية للمنظمة:** إن طبيعة الفرص أو التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية تؤثر بشكل كبير على فقرات الرسالة حيث أن صياغة رسالة المنظمة يجب أن يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمختلة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها.

— **تحديد القوى الدافعة للمنظمة:** وتعكس هذه القوى ما يراه المديرون كنقاط قوة في المنظمة وتعكس مزايا تنافسية وتشمل على المنتجات المقدمة، السوق المخدوم، التكنولوجيا، القدرة على إنتاج سلع بتكلفة منخفضة، طرق التوزيع والبيع والأرباح العائدة على المنظمة.

¹ محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 23.

وأشار David (97 : 1995) إلى وجود تسعة عناصر أساسية مكونة لرسالة المنظمة كما هو موضح في الجدول التالي، حيث أنه مع اختلاف رسائل المنظمات في أطوالها ومحتوياتها وأشكالها ودقتها إلا أنه يجب أن تتضمن أي رسالة هذه العناصر.

الجدول رقم(02): عناصر رسالة المنظمة

العناصر	التساؤلات
1 – العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
2 – المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
3 – الأسواق	أين تتنافس المنظمة على منتجاتها ؟
4 – التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة ؟
5 – البقاء / النمو / الربحية	ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
6 – الفلسفة والأيدولوجية	ما هي قيم ومعتقدات المنظمة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
7 – المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية ؟
8 – الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة ؟
9 – العاملون	ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين بها ؟

المصدر: محمد فوزي علي العتوم ، مرجع سابق، ص 25 .

– خصائص الرسالة الفعالة: هناك خصائص معينة ينبغي توافرها في الرسالة الجيدة وهي¹:

– أن تكون مختصرة بقدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل).

– أن تحدد بوضوح مجال العمل الأساسي للمنظمة؛

– أن تحدد ماذا تنتج المنظمة ولمن يوجه هذا الإنتاج؛

– أن تحدد كيف سيتم إشباع حاجات العملاء؛

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 46.

– أن تحدد المبرر الأساسي لوجود المنظمة.

3- **تحديد الأهداف:** يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها والتي تحاول المنظمة تحقيقها¹.

كما يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها كمياً أو نوعياً خلال فترة زمنية محددة وقد يكون²:

– طويل الأجل: وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتجاوز 5 سنوات؛

– متوسط الأجل: وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة لا تتجاوز السنة أو أقل من 5 سنوات؛

– قصير الأجل: وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تقل عن سنة.

بينما مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة. وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة وتعكس منتجها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها³.

فالغاية إذا بعيدة عن التفاصيل وتتميز بالشمولية، أما الهدف فيتميز بالدقة والتفصيل، والغايات ما هي إلا أهداف عامة تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد⁴.

– **الشروط الواجب توافرها في الأهداف:**

ما الذي يميز الأهداف الجيدة عن الأهداف الرديئة؟ ما هي الخصائص أو السمات التي تحسن من فرص تحقيق الأهداف؟. وللدرد على ذلك، فقد أشارت نتائج الدراسات (Pearce and Robinson . 1997) إلى ضرورة توافر سبع خصائص أو شروط في الأهداف حتى تتسم بالفاعلية وهي:⁵

– القبول Acceptability؛

– القابلية للقياس Measurability؛

– المرونة Flexibility؛

– الوضوح والفهم Clarity and Understanding؛

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 29.

² السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 65.

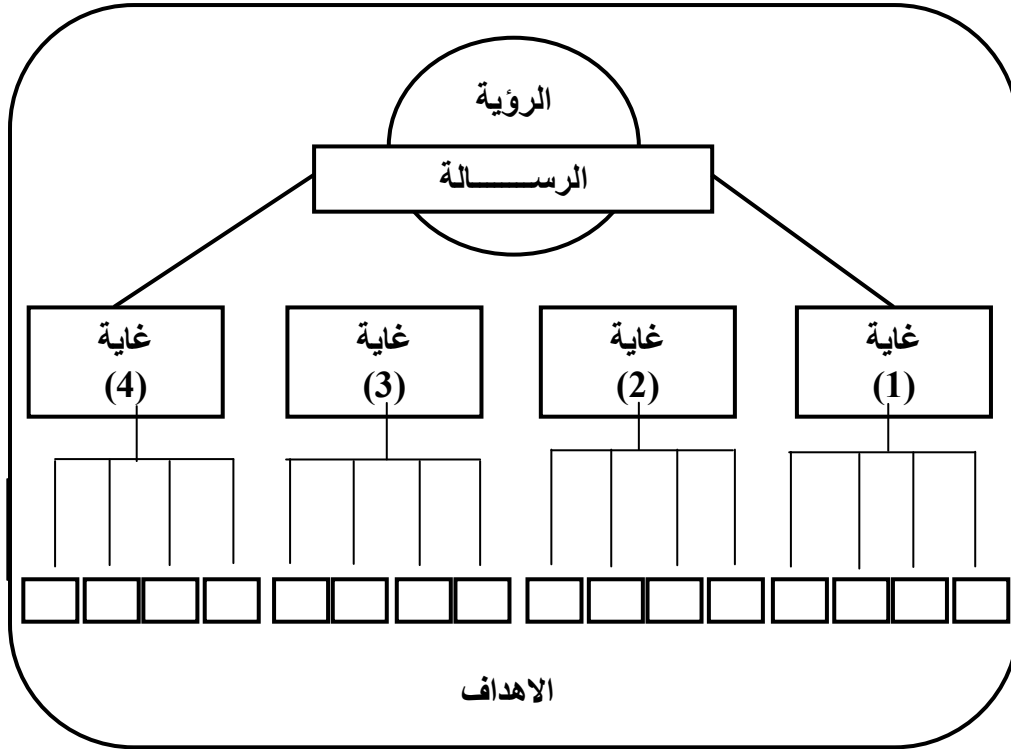
³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 322.

⁴ السعيد قاسمي، مرجع سابق، ص 65.

⁵ سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2005، ص 53، ص 54.

- الملائم Compatibility ؛
- القابلية للتحقيق Achievability ؛
- التحفيز Motivation ؛

شكل رقم(05): العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 95

4- وضع الاستراتيجيات وتطورها:

- الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy .
- إستراتيجيات وحدات الأعمال Business Strategy .
- الإستراتيجيات الوظيفية Function Strategy .

5- وضع السياسات: يجري وضع السياسات، وهي مجموعة من الأسماء والمبادئ والمفاهيم، من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ، وتنبع السياسات من المصدر الرئيس وهو

الإستراتيجية التي اختارتها المنظمة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل المنظمة في اتخاذ القرارات.

6- تحديد وتحليل وتقييم الإستراتيجيات البديلة والمفاضلة بينها لتحقيق الأهداف الرئيسية العامة ذات البعد الإستراتيجي: ويقصد بذلك اختيار أهم المتطلبات الضرورية لضمان تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها من بين البدائل بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية وبما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.

7- اتخاذ قرار اختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يمكن تنفيذه: وذلك لكي تستطيع المنظمة أن تفاضل بموضوعية بين الإستراتيجيات البديلة وذلك بالاعتماد على القدرات والمحددات التنظيمية¹.

ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، إنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات².

1- البرامج: هي مجموعة من الموارد مختارة لتحقيق مهمة معينة في فترة زمنية محددة والموارد المشمولة هي موارد مالية وموارد بشرية وموارد مادية كلها معبأة سوياً لتحقيق نشاط تسويقي أو إنتاجي معين. البرامج التسويقية مثلاً قد تختص بتسويق سلع معينة يكون لكل واحد منها برنامج يوضح مزيجها التسويقي كالترويج مثلاً فيوضح البرنامج وسائل الترويج المختارة والمبالغ التي ستصرف عليها وتوقيتها وما تحتاج لتنفيذها وأين تنفذ. في الإنتاج ستكون هنالك برامج لكل سلعة توضح الجداول الزمنية للإنتاج والتخزين والمواد المطلوبة لإنتاجها وكمياتها ومصدرها وتدفعها وأماكن تجميعها والآليات المطلوبة لمعالجتها والمنشآت التي ستم فيها تلك المعالجة والمبالغ المرصودة كل ذلك³.

2- الميزانيات: هي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية، أما تتضمن وضع قوائم للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة، كأن تضع المنظمة ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي، مرجع سابق، ص 62، ص 63.

² قوراية بلبشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة نموذجي S McKinsey و E . Morin & A . Savoie بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفظال - مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة، الجزائر، 2014، ص 45.

³ أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية، الطبعة (2)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2001، ص 285.

3- الإجراءات: يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية المعيارية أنها تصف تفصيلا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنتج على سبيل المثال قد تضع المنظمة إجراءات محددة لكيفية استيراد الموارد الأولية من السوق المحلية أو الأجنبية وقد تتضمن الإجراءات قائمة بالموردين الذين يجب الاتصال بهم وطرق كتابة نموذج الموافقة وتفاصيل الدفع¹.

رابعا: التقييم والرقابة

التقويم والمتابعة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الإستراتيجي المطبق في تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ويتم التقويم على مستوى المنظمة ككل، ومستوى وحدات الأعمال والوظائف، حيث تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية².

حيث تكون الرقابة الإستراتيجية موجودة منذ بداية العملية حيث لا يجب أن تقتصر فقط على الرقابة البعدية التي تأتي بعد نهاية التنفيذ بل يجب أن تتزامن مع خطوات الإدارة الأخرى أي أن الرقابة تكون قبل وأثناء وبعد التنفيذ حتى تعطي النتائج المرجوة منها³.

المبحث الثاني: مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده

إن عملية تحديد التوجه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في للمنظمة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه لمختلف الأنشطة الموجودة في المنظمة يعتمد على تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة، واختيار الإستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى. إذ أن كفاءة الأداء للإدارة والأقسام والمجموعات والأفراد يعد انعكاسا منطقيا وطبيعيا لدقة وفاعلية تحديد الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال.

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 68.

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سابق، ص 66.

³ بن حاح منير، مرجع سابق، ص 10.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي

عرف التوجه الإستراتيجي بأنه «عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها (السالم والنجار، 2002)»¹.

و عرف (Higgins 2008) التوجه الاستراتيجي بأنه «عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة»² ويبين (Gatignon & Xuereb 1997 : 77 – 90) أن التوجه الإستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وهو منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها.³

ويعبر التوجه الإستراتيجي عن المنظور البعيد المدى الذي يحقق ميزة للمنظمة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم Wilkinson et al (2007).⁴

وبنفس السياق يعرف (Menguc & Auh, 2005) التوجه الإستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.⁵

¹ مروان حمودة الدهدار ، مرجع سابق، ص50.

² نهي أحمد أبو طه، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي — دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص15.

³ محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص14.

⁴ خالد خلف سالم الزريقات، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية— دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، جامعة الإسراء الخاصة، 2012، ص293.

⁵ سالم حسين العجمي، أثر التوجه التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة — دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص14.

المطلب الثاني: ضرورة التوجه الإستراتيجي للمنظمة

أصبح تحديد توجه إستراتيجي واضح من قبل إدارات المنظمات من مستلزمات المنافسة والتنافس لذا سيتم إبراز الفوائد المتأتية من هذا التوجه، وكذا تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لضمان نجاح هذا التوجه والنتائج المترتبة على التوجه الإستراتيجي للمنظمة، كما لا يجب إهمال التحديات التي تعترض هذا النوع من التوجه ونوضح ذلك فيما يلي:¹

أولاً: فوائد التوجه الإستراتيجي

حسب وجهة النظر الإدارية فإن فائدة أو استخدام التوجه الإستراتيجي يبقى عرضة للتساؤل إذا لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر تأثيراً كبيراً على التنفيذ الفعال للإستراتيجية فالبيئة الداخلية والخارجية دورا هاما في تحديد نجاح التوجه الإستراتيجي للمنظمة، لذلك فالتوجه الإستراتيجي يحتاج إلى الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيقه وتعريفه في جميع أنحاء التسلسل التنظيمي الهرمي للمنظمة (Jeong Pae & Zhou 2006 p.350) وقد أكد الدهدار (2006) أن للتوجه الإستراتيجي جملة من الفوائد من أهمها ما يلي:

- 1- يساعد التوجه الإستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمات.
- 2- يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة؛
- 3- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات؛
- 4- إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة؛
- 5- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛

¹ مفراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة — دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، تقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2015، ص73.

6- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛

7- توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

ثانيا: احتياجات التوجه الإستراتيجي من الموارد البشرية

إن تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة يحتاج إلى أربع مجموعات من الأفراد كالتالي (Pinson et al. 1997 p.37):

1- الفريق الأول ويعتبر رئيسيا يتكون من الإدارة العليا وأعضاء المجلس التنفيذي يقومون بتحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك تقسيم الهدف الرئيسي للمنظمة إلى مجموعة أهداف فرعية ويوكلون للمستويات الدنيا الأمر بتحقيق وبلوغ هذه الأهداف الفرعية، وبعد تنفيذ هذه التوجهات يتم مراجعة ما إذا تم التقييد بهذه التوصيات والتوجيهات الإستراتيجية، ودراسة الحاجة إلى إدخال التعديلات.

2- الفريق الثاني عبارة عن الإدارة الوسطى والمتضمن مختلف الإدارات التنفيذية: المالية، الإنتاج، التسويق، والموارد البشرية... الخ، على مستوى هذه الإدارة يتم تحديد أكثر للأهداف الفرعية وجعلها أكثر تحديدا وتخصيصا أي كل هدف يوكل إلى جهة مختصة (عملي أو إداري) ويتم الأخذ في الاعتبار القيود الداخلية للمنظمة (مالية، تقنية، إدارية،...).

3- فريق ثالث تحتاجه المنظمة وهو المستوى الإداري الأدنى، حيث يتم الاهتمام بالوحدات العملية والتنفيذية مثل قسم الإنتاج ووحدة الأعمال الإستراتيجية، وهي تهدف أساسا إلى إدراج توصيات وتوجيهات وكذلك اقتراح خطوات عملية مناسبة لتحقيق الأهداف الفرعية مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتوفرة عن البيئة؛

4- كما تحتاج المنظمة إلى فريق رابع من الموارد البشرية وهذا الفريق جد متميز ويتشكل من مجموعة خاصة من الموظفين وهم (المحامون، رجال بحوث التسويق، رجال البحث والتطوير... وغيرهم) ومهمة هؤلاء هو تحديد القيود البيئية والتنظيمية والقانونية، وكذلك توفير بيانات تاريخية أو آنية عن المنافسين

والمستهلكين، كذلك بيانات سياسية، ديموغرافية... الخ هذه البيانات المختلفة مهمة جدا لأنها تسهل وتزيد من نجاح تطبيق وتنفيذ الاقتراحات.

ثالثا: النتائج المترتبة على التوجه الإستراتيجي

أكد (Zhou et al, 2005) من بين التوجهات الإستراتيجية التوجه نحو السوق ومن المعروف جيدا أن للاتجاه نحو السوق التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي بإتباع اتجاه السوق المنظمة تتمكن من توليد ونشر معلومات عن السوق في جميع أقسامها وفروعها، هذه المعلومات تتمثل بالدرجة الأولى في احتياجات زبائنها الحاليين والمرتقبين، فضلا عن المعلومات المتعلقة بمنافسيها وأنشطتهم كما يتيح توجه المنظمة نحو السوق الفرصة لتركيز الجهود الفردية وإدارات المنظمة وتوحيدها مما يمكن المنظمة من خلق وتقديم قيمة أفضل للعملاء وتحقيق أداء مرتفع ومتميز. كما أن التوجه نحو السوق يزيد من ثقة الموظفين في أداء منظمتهم في المستقبل.

وأضاف (Zhou et al, 2005) أن التوجه نحو السوق قد يؤدي أيضا إلى تحسين الأداء الفردي، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويفسر ذلك بأن الاتجاه نحو السوق يؤكد على التعاون بين جميع إدارات المنظمة وأفرادها لتحقيق الأهداف المنشودة، وحتى يكون هذا التعاون وتحقيق الأهداف يجب على الموظفين أن يتشاركوا في شعورهم بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، بعبارة أخرى أن يكتسب الموظفون الشعور بالافتخار والاعتزاز بالانتماء للمنظمة ويشعرون أكثر بالارتياح في وظائفهم ويصبحون أكثر التزاما وحزما.

رابعا: تحديات التوجه الإستراتيجي

إن التحدي الذي يواجهه التوجهات الإستراتيجية على أن آثارها تتوقف على ديناميكية البيئة التنافسية، إذ أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن التوجهات نحو العملاء والمنافسين لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، ودراسات أخرى توصلت إلى أن التوجه نحو العملاء يؤثر سلبا على أداء المنظمات في الصناعات الفنية أو عندما يكون التوجه نحو المنافسين يضر بأداء المنظمة. لكن هذه النتائج تتعارض مع النتائج التي تشير إلى أن التوجهات الإستراتيجية قد تكون قوية في البيئات أو السياقات المتجانسة نسبيا، لكن عندما يكون السياق أكثر ديناميكية فتحتاج المنظمة إلى اختيار المنظور الاحتمالي للتوجهات الإستراتيجية.

يمكن القول أن التوجه الإستراتيجي أهم مرشد للمنظمة ونجاحها مقرون بمدى قدرتها على تحديد هذا التوجه بكفاءة، وحتى تستطيع المنظمة التحديد الدقيق والتطبيق الصحيح لتوجهها الإستراتيجي فهي تحتاج إلى تكامل جهود مواردها البشرية في مختلف المستويات الإدارية حتى تضمن نتائج إيجابية وتتفادى المشاكل التي قد تظهر جراء الخطأ في توجهها الإستراتيجي.

خامسا: أهمية التوجه الإستراتيجي في المنظمة وفعالته

تصدى العديد من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المنظمة، وقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة تتوقع أن يمكنها التوجه الإستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل (مرسي، إدريس، ص 32)، حيث تتبلور أهمية التوجه الإستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، ومن المؤكد إلى ارتقاء مستوى أداء المنظمات صاحبة التوجه الإستراتيجي مقارنة مع المنظمات التي ليس لديها توجه إستراتيجي، وبشكل عام يمكن إدراج منافع التوجه الإستراتيجي كم يلي:¹

1- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل.

2- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها؛

3- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة؛

4- تنمية عادات التفكير في المستقبل؛

5- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل؛

6- توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة (أبو قحف، 1997).

ولقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات وتبنيها للإدارة الإستراتيجية إلى أن علاقة إيجابية تربط بينهما، حيث توصلت تلك الدراسات إلى أن المنظمات التي تدار إستراتيجيا تتمتع بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تدار إستراتيجيا إن نتائج هذه الدراسات تعني الإدارة الإستراتيجية كأسلوب

¹ مروان حمودة الدهدار، مرجع سابق، ص 58.

عملي لإدارة المنظمات تعتبر مسئولة عن تحسين أدائها وضمان تعاملها الفعال مع بيئتها المعيرة (قطامين، 1997 ، 35).

المطلب الثالث: أبعاد التوجه الإستراتيجي

لقد تعددت أنماط التوجهات الإستراتيجية وتباينت وجهات النظر حول مفهومها، فقد اختلف الباحثون في تبني التوجهات الإستراتيجية وتفسيرهم وتصنيفهم لها، فمنهم من ذكر ستة توجهات إستراتيجية، ومنهم من ذكر وتبنى أربعة توجهات إستراتيجية وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: التوجهات الإستراتيجية لـ (Snow & Miles, 1978): قسمها إلى أربعة توجهات¹

1 — المدافعون: وهي التي تختار لنفسها موقعا معيناً في السوق وتحاول الدفاع عنه أو الاحتفاظ به من دون تغيير أنشطة هذه المنظمات ثابتة نسبياً، وقليلاً ما تقوم بتطوير منتجاتها أو خدماتها بسبب طبيعة السوق المحدوم. وتعتمد المنظمات المدافعة في منافستها على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي، وتوجهها العام نحو الكفاءة وخفض التكاليف.

2 — المنقبون: تلجأ هذه المنظمات إلى المبادرة والتغيير المستمر سواء في منتجاتها أو خدماتها، أو الأسواق التي تحاول دخولها وتحاول المنظمات المنقبة أن تتفادى وضع التعامل مع منتج جديد أو سوق واحد، أو أسلوب تكنولوجي واحد، أو استخدام تسهيلات إنتاجية محددة وتتصف بكثرة الإنفاق على البحوث والتنمية لاكتشاف أفكار لمنتجات جديدة، كما تتصف بالاهتمام بنشاط التسويق.

3 — المحللون: تقع المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة في وقف وسط بين المجموعة الأولى والثانية، فمثل هذه المنظمات تعمل على الجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية بثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والأسواق. وترتكز المنظمات المحللة على مجموعة أساسية من المنتجات التي توجه إلى مجموعة محددة من المستهلكين ولكن في نفس الوقت إذا أتيحت لها فرصة تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة فإنها سوف تحاول وتستثمر هذه الفرصة ولكن تبقى مجموعة المنتجات الأساسية كما هي دون تغيير إلا بصورة محدودة.

4 — المستجيبون: وفقاً لـ (مايلز و سنو) فإن المنظمات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تتصف بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظراً إلى عدم وجود صياغة واضحة لرسالتها، أو فشلها في تكوين الإستراتيجيات والسياسات

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 74 ، ص 75.

اللازمة لوضع رسالة المنظمة موضع التنفيذ، أو نتيجة وجود محاولات غير ناجحة لتعديل أو وضع إستراتيجيات تتلاءم مع طبيعة البيئة والصناعة التي تعمل بها المنظمة.

ثانيا: التوجهات الإستراتيجية ل (Morgan)

ويحدد (Morgan et .al 2009) أنواع التوجه الإستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها، وهي:¹

1- التوجه الإستراتيجي العدائي **Aggressiveness** : ويرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وقدرة وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

2- التوجه الإستراتيجي التحليلي **Analysais**: ويعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.

3- التوجه الإستراتيجي الدفاعي **Defensiveness**: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.

4- التوجه الإستراتيجي المستقبلي **Futurity**: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، ويرتبط التوجه السوقي بعلاقة إيجابية مع مستقبلية المنظمة في توجيهها الإستراتيجي.

5- التوجه الإستراتيجي الإستباقي **Proactiveness**: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.

6- المخاطرة **Riskiness**: وتعرف الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

¹هـى أحمد أبو طه، مرجع سابق، ص 16.

جدول رقم (03): ملخص التوجهات الإستراتيجية ل Venkatraman's 1989

التوجه الإستراتيجي	الوصف
العدواني	يشير هذا التوجه إلى السعي لتحقيق الأرباح والحصول على مركز سوقي بسرعة أكبر من منافسيها وذلك من خلال الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات وتطوير السوق بهدف التميز على منافسيها.
التحليلي	وهو التوجه الذي يقوم على إيجاد مفهوم جديد لاتخاذ أي قرار، فهو حذر في ممارساته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في قرارات أعمالها.
الدفاعي	يقوم هذا التوجه على حماية الأسواق الحالية، إذ يتم من خلاله التركيز على فعالية العمليات الإنتاجية بجودة عالية وتكلفة منخفضة، وذلك لأنه يخدم جزءا من السوق بمنتجات ضيقة المجال.
المستقبلي	وهو التوجه الذي يقوم على الاهتمام بمراقبة التطورات والتجديدات والانتباه لها، وهو توجه مرن يسمح بالتغير مع السوق، فهو مؤثر وكفاء على المدى البعيد.
الإستباقي	فهو يهدف إلى التطوير والتقدم وذلك من خلال النظرة إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، إذ يقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، أي أنها تسير إلى الأمام بمعنى أن المنظمة تسعى من خلاله بأن تكون الأولى في السوق.
المخاطرة	وهو التوجه الذي تستخدمه المنظمة عندما يكون لديها ميول لمواجهة الخطر، أي البحث في مستوى الخطر المترتب على اتخاذ القرارات اتجاه المنظمة.

المصدر: محمد كايد محمد المجالي، مرجع سابق، ص 24.

وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على أنماط التوجه الإستراتيجي الموجودة في نموذج (مايلز وسنو) وهي:

1 - التوجه الإستراتيجي الدفاعي Défensives: غالبا ما ينظر إليه على أنه الإتجاه المضاد للعدوانية، وهنا تركز المنظمة حماية نفسها من المنافسة. ويتم هذا بحماية والحفاظ على قوتها الداخلية، أو تحسين كفاءتها الداخلية كما قد تلجأ أيضا إلى تحسين علاقتها بالموردين والعملاء، وتحسين قدرتها على التفاوض معهم (Hooper et al, 2004 p.5) ويرى (Choy 2001) أنه يشير للسلوك الدفاعي للمنظمة والتركيز على الإنتاجية والكفاءة وتخفيض تكاليف العمليات. إن المنظمات الدفاعية تركز على مجالات المنتج والسوق في حيز ضيق والتميز بالاستقرار النسبي، وتميل للدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا بدلا من تطوير منتجات وأسواق جديدة، فهذا المجال يحفظ للمنظمة شهرتها، كما يضمن لها التركيز على كفاءة الإنتاج من حيث التكلفة، بالرغم من استبعادها الاستفادة من الفرص والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وفي الوقت ذاته فهذا يقلل من تكييفها لقدراتها¹.

2 - التوجه الإستراتيجي الإستباقي Proactiveness: يوصف التوجه الإستباقي بالتصرف المقتنع للفرص، من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الاتجاهات البيئية (Dess & Lumpkin, 147 : 1996) وتنبع أهمية التوجه الإستباقي من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي، فالاستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال احتلال المنظمة المرتبة الأولى في الاستثمار واستغلال الفرصة الجديدة، فالمنظمات الاستباقية ترصد اتجاهات السوق، وتكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديد، وتحقيق نمو وتطور غريبيين لدى كل من الزبون والمنظمة².

3 - التوجه الإستراتيجي التحليلي Analysis: يوضح (Thompson , 1997 : 32) بأن التوجه الإستراتيجي التحليلي يعني فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء. إذ أن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز

¹ مقراش فوزية، مرجع سابق، ص 85 .

² عبد الوهاب أحمد علي جندب، مرجع سابق، ص 22.

نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة. وتبرز أهمية التوجه الإستراتيجي التحليلي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها. إن اكتشاف وتوقع التغيرات البيئية يستلزم بالضرورة توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات إذ أن أخطر ما يواجه المنظمات اليوم هو الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة من قبل الإدارة العليا (Higgins , 1994 : 30)¹.

4 - التوجه الإستراتيجي الإستجابي Reactor: المنظمات الإستجابية هي النوع الوحيد في نظرية مايلز و سنو، التي لا تتبع نمطا ثابتا في السلوك التأقلمي (التكيف) في حالة الأنواع الثلاثة سابقة الذكر، فإن الاستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه المنظمات، بغض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتجها. إلا أن المنظمات التفاعلية تخلو من آليات استجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها، في بعض الحالات قد تكون المنظمة الإستجابية عدوانية جدا، وفي حالات أخرى قد تكون حاملة، والميزة التي تنفرد بها هذه المنظمات حسب نظرية مايلز و سنو هي أنها تفتقد إلى الاستمرارية.²

¹ سالم حسين العجمي، مرجع سابق، ص 19.

² محمد كايد محمد المحالي ، مرجع سابق، ص 18.

خلاصة:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لتوضيح مفهوم التوجه الإستراتيجي، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية، مستوياتها، عملياتها.

وقصد التوسع أكثر في فهم التوجه الإستراتيجي تم التطرق في المبحث الثاني إلى ضرورة تقيد كل منظمة بتوجه محدد تقوم بإتباعه لما له من فوائد تعود على هذه الأخيرة، بالإضافة إلى احتياجات هذا التوجه من الموارد البشرية، وبالإضافة كذلك إلى أهميته وفعاليته لهذه المنظمة.

بعدها تم التطرق إلى أبعاد التوجه الإستراتيجي والمتمثلة في أربعة أبعاد وذلك استنادا إلى التوجهات الإستراتيجية حسب نموذج مايلز وسنو هي (التوجه الدفاعي، التوجه الإستباقي، التوجه التحليلي، التوجه الإستجابي).

الفصل الثاني

الإطار النظري للميزة
التنافسية

تمهيد:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات. ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الآخرين، نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر. وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات الأعمال.

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، إذ توفر لهم اختيارات متنوعة من الخدمات فيختارون منها ما يوافق ذوقهم ودخلهم وتؤثر على المنظمة، إذ تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة، بهدف احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المنظمة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق، وبذلك يكون قصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، تعتمد المنظمة إلى إحداث تجديرات وتحسينات مستمرة في خدماتها.

ويأتي هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية للميزة التنافسية، فكل منظمة ترغب في احتلال المكانة التنافسية التي تسمح لها بتميز منتجاتها وزيادة حصتها في السوق، ولتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها أو المحافظة عليها أمر ضروري. ويعالج الفصل الثاني هذه المفاهيم من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات (مايكل بورتر) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة (هارفارد) بشأن إستراتيجية التنافسية، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها.

المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية

تتجسد تنافسية المنظمة في اكتسابها لميزة تعكس تفوقها في مجال صناعي ما عن بقية المنافسين، حيث بات الكل يبحث عن مصادرها وسياسات الاستحواذ عنها، باعتبارها تعد من أهم مقومات التميز، التفوق والبقاء. وستتطرق في هذا المطلب إلى الفرق بين مفهومي المنافسة والتنافسية، والأسباب التي أدت إلى التنافسية والنتائج المترتبة عن التنافسية.

أولاً: الفرق بين المنافسة والتنافسية

عادة ما يستعمل مصطلح المنافسة كبديل للتنافسية وذلك اعتقاداً من البعض بأن لهما نفس المعنى، إلا أن الراجح أنهما يختلفان.

■ **المنافسة**: بمفهومها البسيط تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالباً بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين وتمثل حلقة وسطية بين التغير البيئي وأداء المنظمة والصراع متواصل من أجل البقاء من خلالها لا يستطيع المتنافسون البقاء سلمياً دونها. وبالتالي كل منافس يهدف إلى إزاحة خصمه أو منافسه خارج مجالات النمو والحصول على الموارد والانفراد بـمميزات تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار.¹

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 46.

يعرفها فريد النجار بأنها «تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب المستهلك بالاعتماد على الأساليب المختلفة كالأسعار، الجودة، آليات التسويق وغيرها»¹، ومنهم من يرى أن المنافسة هي «الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق»²، وتعني المنافسة كذلك «التنافس بين البائعين أو المشترين على نفس المنتج»³.

كما تعرف على أنها تتم بين المنظمات المتواجدة في السوق، والتي تلي نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتج - سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار المنظمات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق.⁴

■ أما التنافسية فيختلف مفهومها باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة (منشأة أو قطاع أو دولة)، فالتنافسية على صعيد المنظمة تعني الاستمرار نحو كسب حصة أكبر من السوق المحلي والدولي، وهي تختلف عند الحديث عن تنافسية القطاع الذي يمثل مجموعة من المنظمات العاملة في صناعة معينة وهاتان تختلفان بدورهما عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها⁵. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط التالية:

1- التنافسية على مستوى المنظمة: حسب التعريف البريطاني فالتنافسية هي «القدرة على إنتاج السلع والخدمات، بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى»⁶. كما يمكن القول أيضا أن التنافسية تعني «القدرة الحالية والمستقبلية

¹ عبد الكريم شوكال، وآخرون، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 9 و 10، 2011، ص 20.

² Jean – Claude Tarondeau , Stratégie industrielle , Edition Vuibert , Paris , 2ème édition , 1998 , P : 33 .

³ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2014، ص 140.

⁴ برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية — دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.BISKRA ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2006 – 2007، ص 95.

⁵ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2009، ص 15.

⁶ حباينة محمد، دور الأعمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة — الجزائر3، الجزائر، 2011 – 2012، ص 21.

على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية (مناسبة) وتكلفة قليلة نسبياً لتعظيم الأرباح في المدى الطويل»¹.

2- **التنافسية على مستوى الصناعة:** يقصد بها «قدرة منظمات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة». ومما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي.²

3- **التنافسية على مستوى الدولة:** يعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: التنافسية هي «مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية»، ويعكس هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك³. كما يشير إلى قدرة الدولة على رفع مستوى معيشة الأفراد، وتحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة.⁴

ثانياً: أسباب التنافسية

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عدة عوامل أهمها:⁵

1- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؛

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سابق، ص 15.

² لحوّل سامية، التسويق والمزايا التنافسية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007 - 2008، ص 64.

³ نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 4، جامعة الشلف، الجزائر، ص 23.

⁴ حيمر مريم، دور إستراتيجي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب - بأوماش، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2012 - 2013، ص 64.

⁵ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2011 - 2012، ص 72، ص 73.

- 2- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- 3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكات الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
- 4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات الكبرى في هذا المجال؛
- 5- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتري تتركز فيه القوة الحقيقية للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية؛

ثالثا: نتائج التنافسية

للتنافسية عدة نتائج نذكر منها: ¹

- 1- تطوير المنتجات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار؛
- 2- زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وتحسين المركز التنافسي لها؛
- 3- تحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات، وانخفاض فترة استرداد رأس المال؛

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage

يعد مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، حيث ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الانحرافات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على المنظمات الأخرى المنافسة لها. إن الدور الحساس الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة منظمات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهوم تلك الميزة وما هي خصائصها ومصادرها وكيفية المحافظة عليها والإستراتيجيات التنافسية لها.

¹ عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة طريق ثنية الحد، ولاية عين الدفلى، الجزائر، 2011، ص 18.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

إن أهمية التعرف إلى الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المنظمات، باعتبارها العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمنظمات، وترجع بدايات ظهور هذا المفهوم والاهتمام به إلى: (Chamberlin / 1939) لكن يمكن عزوه إلى (Selznick / 1959) الذي ربط الميزة بالمقدرة. وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة، حينما وصف (Hofer & Schendel) الميزة التنافسية بأنها (الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد)، ومن خلال هذا التعريف يلاحظ أنهم يجادلون أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال المقدرات، حيث أخذوا الميزة على أنها شيء يمكن استخدامه ضمن إستراتيجية المنظمة، فالمقدرات والميزة التنافسية عدت متغيرات مستقلة، وعدوا الأداء هو المتغير التابع¹. وبعد ذلك جاء Porter /1985 & (Day /1984) ووضعوا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث عدوا الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية المتغير التابع، وليس بأنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية. وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يستولد عنها ضمناً وبشكل أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى².

وعرفها القطب بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لربائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها³.

وفي هذا الصدد يشير (Johnson & Scholes) أن الميزة التنافسية تشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين والتميز في جذب المستهلكين، ويتم التفوق على المنافسين من خلال الجودة، السعر، وقت التسليم، خدمة ما بعد البيع وفي الابتكار والميزة على التغيير بسرعة أما التميز في جذب المستهلكين فتتم من خلال تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل يزيد من درجة رضائهم، ويخلق فرصة للنمو والربحية والاستمرارية داخل الأسواق⁴. لقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمنظمة على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لربائنها بحيث

¹ وهيبه داسي حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، بحث أعد لنيل درجة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006 - 2007، ص 168.

² حسن علي الزعبي، مرجع سابق، ص 137.

³ هناية عبد الهادي التلباني وآخرون، مرجع سابق، ص 127.

⁴ غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، العدد 9، 2011، ص 11.

يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.¹

يشير صادق إلى مفهوم الميزة التنافسية بالمهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

كما يوضح هوفر (Hofer) بأن الميزة التنافسية تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها³. ويرى Hazer بأنها «عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة على باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة كفوءة ومناسبة»⁴. وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة يمكن تحديد ما يلي:⁵

- بأن الميزة التنافسية: هي الطريقة التي يقود بها الفكر الإستراتيجي موارد وقدرات المنظمة باتجاه تحقيق مزايا قيمة للزبائن وتتفوق بها المنظمة على المنافسين؛

- إن هذه المزايا تقود المنظمة إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة، أرباح عالية، رضا وولاء الزبون؛

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

تتصف الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص تكسبها أهمية إستراتيجية لمستقبل المنظمة وموقفها التنافسي، وتمكنها من تحقيق الأفضلية عن منافسيها، وهي خصائص متعددة منها:⁶

1- النسبية: فهي ليست مطلقة، وتعتمد على المقارنة مع المنافسين في السوق؛

2- تحقيق الأفضلية: أي التفوق عن المنافسين؛

¹ Michel Porter , L'avantage Comcurrentiel Comment devancer Ses Concurrents et maintenir Son avance , Dunod , Paris , 1999, P 08 .

² خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2013 ، ص 24.

³ حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 47.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 ، ص 342

⁵ زكريا مطلق الدوري، أبو بكر أحمد بوسالم، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ، ص 9.

⁶ فتيحة بوحروود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، جامعة أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، 2014، ص 116.

- 3- الاستمرارية والديمومة: بمعنى قابلية المحافظة عليها واستدامتها؛
 - 4- المرونة: أي قابلية التغير والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات وموارد المنظمة الداخلية؛
 - 5- تحقيق القيمة والمنفعة للعميل وتنعكس نتائجها على المنظمة؛
 - 6- القابلية للتجديد والتطوير وفق منظور إستراتيجي أساسه التحسين المستمر من خلال الإبداع والابتكار؛
 - 7- البعد الإستراتيجي: تركز على المدى البعيد إذ تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية؛
- وتؤكد هذه الخصائص على أن الميزة التنافسية مرتبطة بالموارد والإمكانيات المتاحة، العملاء، المنافسين، البحث والتطوير، الإستراتيجية، وبصفة عامة تتحدد الميزة التنافسية وفقا لمتغيرات بيئة العمل الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:¹

- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة وفي أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما؛
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتخفزههم للشراء؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثالثا: شروط فعالية الميزة التنافسية للمنظمة

إن اكتساب مهارات وتقنيات وموارد متميزة في المنظمة لإنتاج منتجات ذات قيمة ومنفعة للعملاء تزيد عن تلك المقدمة من المنافسين، يحقق الفعالية التي ينبغي أن تصل إليها المنظمة فيما يخص ميزتها التنافسية، وأهم الشروط التي يجب توفرها في الميزة التنافسية حتى تكون فعالة هي:²

- 1- أن تكون حاسمة وتعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

¹ صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش - بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2007 - 2008، ص 7.

² بلقعة براهيم، براهيمية ابراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011، ص 12.

2- أن تكون مستمرة، بحيث بإمكانها الاستمرار عبر الزمن؛

3- إمكانية الدفاع عنها أو يصعب على المنافسين محاكاتها؛

وحتى تتجسد هذه الفعالية في الميزة التنافسية، ينبغي وجود كل هذه الشروط معا لاقتراها ببعضها.

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:¹

- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة؛
- كونها تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها؛
- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها؛

وتزداد أهمية الميزة التنافسية في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات مما يحتم على المنظمات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جيدة في السوق التجاري وهذا بلا شك يهم جميع منظمات الأعمال المتطلعة لإثبات تواجدها في كل مكان. ومن أجل تحديد الميزة التنافسية فإنه يتطلب من منظمات الأعمال الاهتمام بالأبعاد ذات الأهمية المكونة لها والتي تتمثل في:²

- طبيعة المنفعة المدركة من قبل الزبائن لما تتمتع بها المنظمة من ميزة تنافسية، وهذه قد تكون سعرية أو غير سعرية؛
- مصدر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، والذي يكون على مستويين هما:
- جزئي: يتمثل في أحد مكونات النظام للمنظمة، أي قد يكون من المدخلات، الأنشطة المتعلقة بالمنظمة، ومن بيئتها التي ينعكس تأثيرها في شكل مدخلات؛
- كلي: يتمثل في الخاصية النهائية المتحققة في مخرجات النظام والتي تحقق المنفعة للمشتري وتحقق التفوق على المنافسين؛

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 348.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 349.

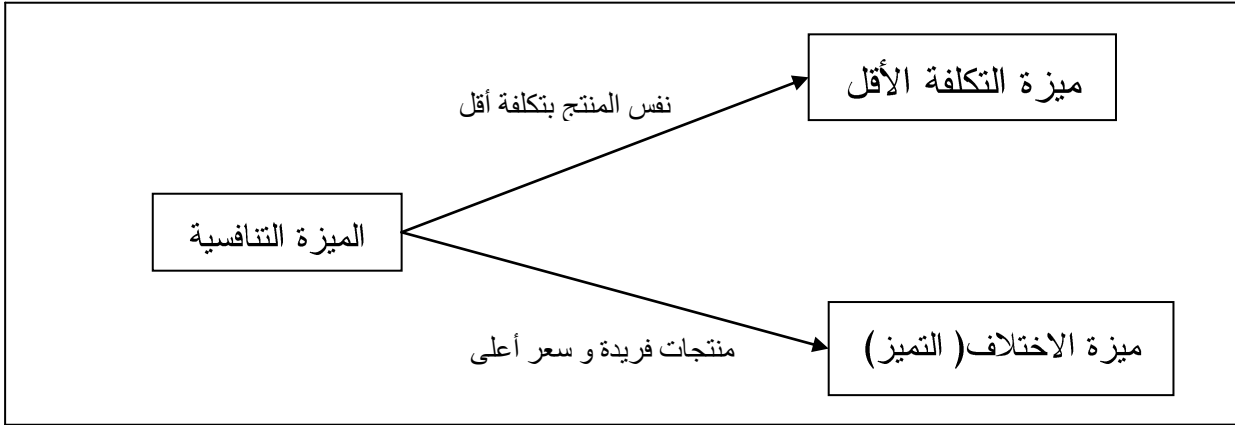
رابعاً: مداخل الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج.

1- **ميزة التكلفة الأقل:** ومعناها قدرة المنظمة على تصميم، وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المنظمات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تعد مصدراً هاماً للميزة بالتكلفة. مع العلم أن الوضعية التنافسية للمنظمة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها، مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف.¹

2- **ميزة تميز المنتج / الخدمة:** أي قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة خاصة للمنتج، توفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز.²

الشكل رقم(06): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص 62.

¹ حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14، ديسمبر 2011، ص 6.

² سليمان حسين البشتاوي، طلال سليمان جريرة، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص 184.

خامسا: المحافظة على الميزة التنافسية

قد تتمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الميزة التنافسية، تؤثر الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد صعبة النقل وصعبة التقليد كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول، كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسبابها وكيفية تقليدها. أخيرا فإن الميزة التنافسية لا تستمر إلا إذا كانت هناك إرادة لا تزول لتحسينها، وللحفاظ عليها يجب إثراء منابع التنافسية في أي حلقة من سلسلة القيمة، وللقيام بذلك يجب على المنظمة وضع إستراتيجية شاملة باستغلال الميزات المتوفرة بواسطة البلد والقطاع الذي تنشط فيه.¹

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتفرد بها عن غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية ولتعدد مصادرها يمكن حصرها في نوعين أساسيين:²

1- المصادر الخارجية: وهي تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تضم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السليبي أو الإيجابي. والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذو قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضائهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

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

2- المصادر الداخلية: تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالآتي:

¹ بخوش أحمد، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 – 2007، ص 29.

² حفيان عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 51، ص 52.

– الموارد: وتشمل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والأجهزة والهيكل والأموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك امتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز المنظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز عن المنافسين الآخرين، والعبء ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد هو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المنظمة ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لإعمالها. إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها ودون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر والإدارات الأخرى في الهيكل التنظيمي.

– المهارات والأنشطة: وتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المنظمة (نموذج سلسلة القيمة).

كما أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل بالقدرة التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:¹

أ- قدرات مبنية على ما تمتلكه المنظمة من أصول:

– قدرات مبنية على حيازة المنظمة لممتلكات قانونية Regulatory Capabilities مثل حقوق الملكية الفكرية والعقود والأسرار التجارية.

– قدرات مرتبطة بقوة مركز المنظمة Positional Capabilities وتنتج من الأفعال والقرارات السابقة للمنظمة مثل سمعة المنظمة وتركيبية سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة.

ب- قدرات مبنية على ما تمتلكه المنظمة من مهارات:

– القدرات الوظيفية Functional Capabilities : وترتبط بمقدرة المنظمة على القيام بأعمال معينة وتنتج من المعارف والمهارات والخبرات لدى موظفي المنظمة وغيرهم من الأفراد الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين ووكلاء إعلان.

– القدرات الثقافية Cultural Capabilities : يتم تطبيقها على مستوى المنظمة ككل وتقوم على دمج المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات التي تنتقل إلى العاملين في المنظمة أفرادا وجماعات وعلى سبيل المثال عندما تنتج ثقافة المنظمة إدراكا لمعايير الجودة العالية ومقدرة على التفاعل مع التحديات ومقدرة على

¹ ندى جودة حسين، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، 2011، ص 124.

التغيير وعلى التعلم فإن الثقافة حينها تكون مساهما رئيسيا في الميزة التنافسية للمنظمة. ويستنتج مما سبق أن هناك مصدرين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

- موارد المنظمة سواء الموارد الملموسة أو الموارد غير الملموسة.
- قدرات المنظمة والتي تعبر عما تقوم به المنظمة بشكل متميز ومتفوق نتيجة استخدام مجموعات الموارد معا وبشكل متكامل.

سادسا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي:

- 1- مصدر الميزة: من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:¹
 - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة؛
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة؛
- وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:
- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء؛
 - تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق؛
- ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة... الخ، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل هي أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

¹ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس، الجزائر، 2010 - 2011، ص 54

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة، يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.¹

3- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: إن المنظمات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن المنظمات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، ويتم ذلك من خلال إحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية، وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع...، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.²

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

تمثل كتابات بورتير Porter (سلسلة القيمة، الإستراتيجيات التنافسية، نموذج القوى الخمس) في الثمانينات من القرن الماضي خطوة متطورة لدراسة الميزة التنافسية بعد أعمال مدرسة Harvard، ويؤكد بورتير أن دراسة البيئة الخارجية بمختلف عواملها (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية، البيئية والتكنولوجية)؛ دراسة سلوك المنظمة؛ ودراسة الموقع التنافسي النسبي للمنظمة في السوق؛ كلها تعد عناصر أساسية للمنظمة لبناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية

تعتبر الإستراتيجيات العامة للتنافس إطاراً يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين، وتقسم على العموم إلى ثلاث إستراتيجيات حسب بورتير، وهي: (إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز)، وتعتبر هذه الإستراتيجيات صالحة للتطبيق في أية منظمة وأية صناعة وهي على النحو الآتي:

¹ مزياي نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة بسكرة، يومي 27 — 28 فيفري 2013، الجزائر، ص 36.

² هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم تجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2008 — 2009، ص 32.

1- إستراتيجية قيادة الكلفة **Cost Leadership Strategy**: تكون المنظمة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظة مستمرة للتكلفة بغرض خفضها ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح وخفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث والتطوير والإعلان والترويج ومن خلال هذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة تحقيق حصة سوقية مرتفعة.¹

2- إستراتيجية التمايز **Differentiation Strategy**: إن إستراتيجية التمايز هي قدرة المنظمة على توفير القيمة المتميزة والمتفوقة للمشتري، في ضوء جودة المنتج والمواصفات الخاصة التي يرغبها أو خدمات ما بعد البيع، وتستهدف هذه الإستراتيجية السوق الواسع، وتتضمن إنتاج منتجات مدركة بتميز علامتها التجارية وتصميمها، وتعد إستراتيجية التمايز قابلة للتنفيذ لكسب العائدات فوق المتوسط في أعمال محددة (Sadiq & Salem , 2012 : 1464)، وتمثل إستراتيجية التمايز توجهها تنافسيا جذابا عندما تكون احتياجات المشترين وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، إذ لا يمكن لمنتج قياسي معين إشباعها، ويتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية معرفة ما يعتبره المشترين أساسيا، وما يعتقدون أنه قيمة.²

3- إستراتيجية التركيز **Focus Strategy**: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء... الخ، بسبب التركيز على التمايز / لذلك فإن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما:³

¹ صلاح الدين عواد الكبيسي، فضيلة سلمان داود، استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ إستراتيجيات بورتر التنافسية: بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية / الوزارة، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، جامعة بغداد، 2015، ص 28.

² سعد علي حمود العتري، عراك عبود عمير، تعظيم الإستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، جامعة بغداد، 2015، ص 8.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 257، ص 258.

3-1- التركيز مع خفض التكلفة **Cost Focus**: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

3-2- التركيز مع التمايز **Differentiation Focus**: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشترين دون غيرهم، وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء العلامة منتجاتها.

شكل رقم (07): الإستراتيجيات التنافسية حسب بورتر **Porter**

Cost Leadership قيادة التكلفة	Differentiation التمييز
A3 مراكز التكلفة	B3 التركيز Focus

المصدر : سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 107.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة والقوى التنافسية ودورها في الميزة التنافسية

أولاً: سلسلة القيمة

تعرف سلسلة القيمة كونها «الهيكال الذي تستعمله المنظمة لفهم مواقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستخدمها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال»، وتعرض سلسلة القيمة الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة جمع المواد الأولية إلى أن يصبح منتجاً نهائياً، لذلك تقسم المنظمة إلى مجموعة من العمليات المترابطة التي بدورها تمثل مجموعة من الأنشطة وكل جزء من أنشطة سلسلة القيمة يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة للزبون وكذلك يساهم بجزء من الأرباح الكلية لأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء بالسلسلة. وتساهم سلسلة القيمة في فهم طبيعة المنظمة

وهيكل قدراتها واستخدام مواردها في مختلف العمليات التشغيلية والاستثمارية لتصحيح نقاط الضعف ودعم نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي إلى إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة للمساعدة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة والتي قد تأخذ عدة أشكال منها المتانة، الأداء الأفضل، خدمات التوصيل وما بعد البيع، تقديم الضمانات والسعر الأقل وغيرها من المزايا التنافسية التي تساهم في المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب آخرين جدد.

تصنف سلسلة القيمة كل الأنشطة التي تشكل الأداء الاقتصادي وإمكانية المنظمة، فهي تصف الأنشطة المطلوبة لخلق قيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة، ومن ثم فإن سلسلة القيمة تمثل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المسيرون تحديد حالات القوة والضعف لكل نشاط مقابل منافسي المنظمة.¹

تصنف سلسلة القيمة أنشطة كل منظمة إلى فئتين هما:

1 – الأنشطة الأولية (الأساسية): وهي تلك الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وتسويقها وتسليمها للمشتري، وكذا خدمات ما بعد البيع². ويصنفها M.Porter إلى خمسة أنشطة وهي:³

أ – الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها؛

ب – العمليات (الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الاختبارات والرقابة على الجودة...؛

ج – الإمدادات الخارجية: وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها؛

¹ غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2014، ص 102.

² عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة حالة شركة اسمنت عن الكبيرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007 - 2008، ص 24.

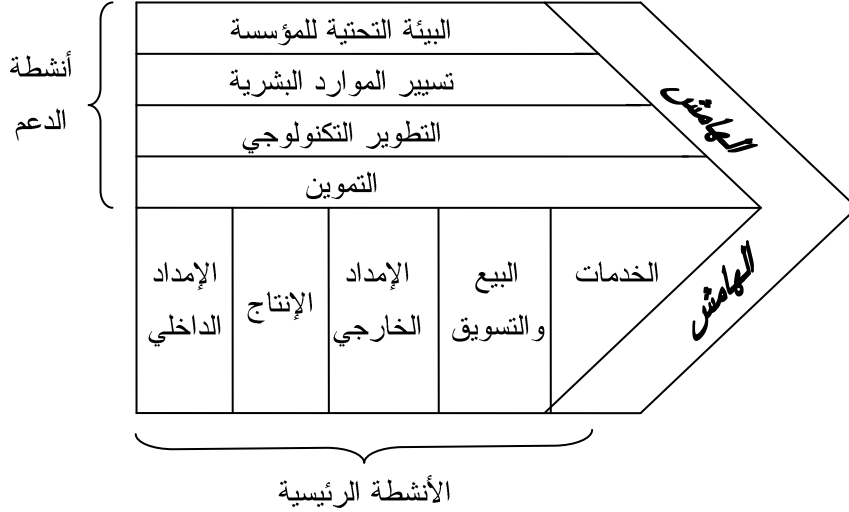
³ بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011 - 2012، ص 31.

- د - المبيعات والتسويق: وتشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها. بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المنظمة إلى الزبون؛
- هـ - الخدمات: وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، وتوفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تلقي شكاوى المشترين واستعلاماتهم...؛
- 2 - الأنشطة الداعمة: هي نشاطات تساهم في العملية الإنتاجية لكن بطريقة غير مباشرة وهذا من خلال تقديم الدعم للأنشطة الرئيسية. بما يسمح لها بزيادة الكفاءة والفعالية¹. وتنقسم إلى أربعة أصناف هي²:
- أ - البنية التحتية للمنظمة: تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى؛
- ب - تسيير الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتغلغل هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل؛
- ج - التطوير التكنولوجي: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة؛
- د - التمويين: يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة؛

¹ مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2008 - 2009، ص 15.

² هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سابق، 134.

الشكل رقم (08): سلسلة القيمة



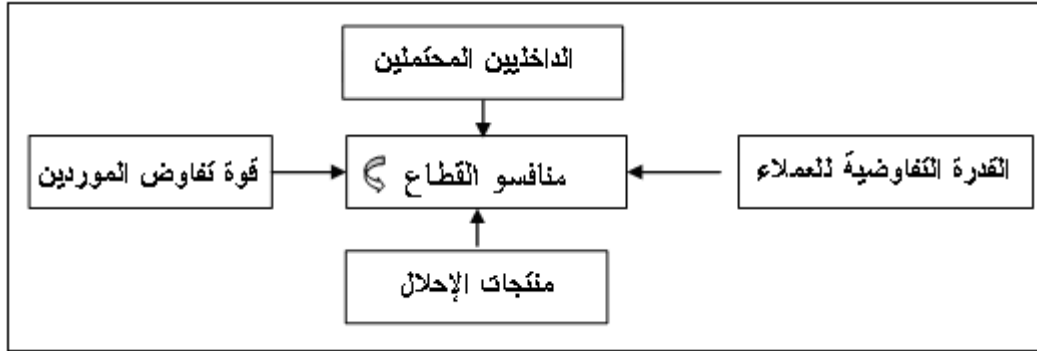
Source : M. Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris, p 52.

ثانيا: القوى التنافسية الخمس ل (Porter)

تتأثر جاذبية القطاع الذي ترغب المنظمة الاستثمار فيه بمجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها، والهدف الرئيسي في هذا المجال هو تغيير هذه القواعد لصالح المنظمة، وقد قدم بورتر قواعد المنافسة في صورة تفاعل متبادل بين خمسة قوى رئيسية يبينها الشكل رقم (08)، ويختلف تأثير كل قوة عن الأخرى ومن منظمة إلى أخرى داخل القطاع الواحد ومن قطاع إلى آخر، ويمكن تأثير القوى الخمس على مردودة القطاع في الضغط الذي تمارسه على مستوى الأسعار وعلى التكاليف وحجم الاستثمارات المطلوبة، وحسب بورتر فإن امتلاك الميزة التنافسية مرتبط بقدرته المنظمة على فهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى والتحكم فيها أحسن من المنافسين من خلال احتلال أحسن موقع تنافسي ملائم وسط هذه المنافسة ومحاولة التأثير على القطاع بطريقة تعود عليها بالمنفعة¹. ويمكن التفصيل في هذه القوى المشكلة لهيكل المنافسة كما يلي:

¹ مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص 08 .

الشكل رقم(09): القوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: موسي سهام، تفعيل المواقع الإلكترونية لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية بسكرة، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2008، ص 16.

1- **الداخليين المحتملين:** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات وإمكانات جديدة، تمكنهم من اقتحام حصص سوقية وتغيير شروط المنافسة المتواجدة بالاعتماد على القدرات التنظيمية والمالية والتكنولوجية التي يمتلكونها، وبهذا يؤثرون على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة⁽¹⁾. إن جدية تهديد دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة في البيئة، وتتضمن تلك العوائق ما يلي:²

- **حجم رأس المال المطلوب:** فهناك صناعات مثل التعدين والسيارات والتي تتطلب استثمارات ضخمة والتي ترفع بدورها من درجة المخاطر التي يتعرض لها من يزمع دخول تلك الصناعات
- **اقتصاديات الحجم:** فإذا كان هناك تأثير لاقتصاديات الحجم سواء في الإنتاج أو الإعلان أو التوزيع أو أي مجال آخر، فإنه من الضروري تحقيق ذلك الحجم بسرعة. ويؤدي التأخر في ذلك ليس فقط إلى زيادة حجم الاستثمار ولكن كذلك ارتفاع احتمالات مخاطر الانتقام أو الثأر من المنافسين الحاليين.
- **قنوات التوزيع:** فالحصول على قنوات لتوزيع المنتج في بعض الصناعات قد يصبح أمرا مكلفا وغاية في الصعوبة بالنسبة لبعض الصناعات. فحتى المنظمات الكبيرة المستقرة ذات ميزانيات التسويق الهائلة تواجه بعض الصعوبات في الحصول على مكان على رفوف محلات السوبر ماركت المشهورة.

¹ Rudolf Brennemann, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2000, P:109.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 167، ص 168.

– تنوع المنتج: فالمنظمات القائمة قد تمتلك درجة عالية من ولاء المستهلك بسبب التنوع ومستويات الجودة في منتجاتها، وكذلك من خلال الانطباع عن علامتها التجارية والخدمات التي تقدمها ، مما يصعب على المنتج القادم إيجاد ثغرات للنفاذ منها إلى عملاء تلك المنظمات وهو ما يزيد من عوائق الدخول أمامها . ومن أمثلة تلك المنظمات منظمات المياه الغازية ومستحضرات التجميل والبنوك... الخ .

2 – منتجات الإحلال: تحدد وفرة البدائل الربح المحتمل للصناعة عن طريق وضع سقف على الأسعار ولتقليل حدة تأثير البدائل ينبغي أن تزيد الصناعة من نوعية المنتج أو تميزه، ولاحظ Porter بأن هناك نوعين من البدائل الصعبة:¹

– التحسين السريع: يأتي التغيير التكنولوجي المستمر بالتحسن السريع في خصائص المنتج أو التقليل من الكلف مما يؤدي إلى صعوبة في إيجاد بدائل جديدة؛
– الصناعات ذات الأرباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الأرباح العالية بتقديم أسعار منخفضة؛

3– القدرة التفاوضية للعملاء: ترتفع القدرة التفاوضية للعملاء في حالة تشتت الموردين، حيث يجتهد الزبائن في تخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وما يجب الإشارة إليه هو أن القدرة التفاوضية للزبائن تتوقف على مدى فرض مطالبهم على المؤسسة قياسا بالقوة التي تملكها، كما ترتبط قوتهم التفاوضية بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم، وحسب بورتر فإن الزبائن يكونون أكثر قوة في الحالات التالية:²

– عندما يقوم الزبائن بشراء كميات كبيرة، هذا يجعلهم يطلبون تخفيضات في الأسعار؛
– عندما يكون بمقدور الزبائن تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور حرب الأسعار بين المنتجين؛
– وجود منتجات الإحلال بأقل التكاليف؛

4 – قوة تفاوض الموردين: وصف بورتر العلاقة بين الموردين والمنظمة من خلال العوامل التالية:³

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 131.

² موسي سهام، مرجع سابق، ص 16.

³ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 91.

- مدى قوة المورد (القدرة على إبعاد المنافسين والقدرة على التحكم في أسعار مواده) مما يفرض قوة تفاوضية لدى المورد؛
- تقل قوة المورد إذا كانت المنظمة المشتريه تحتكر السوق في إنتاجها (مما يمنح المنظمة قدرا من الفرص)؛
- تقل هذه القوة أيضا إذا كانت هنالك موارد بديلة بأسعار معقولة (مما يوفر للمنظمة فرص بديلة)؛
- قوة المساومة للمورد تتعاضد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي (كأن يقوم مورد الأحذية لتاجر الجملة والقطاعي لبيع الأحذية نفسها)؛
- القوة المشار إليها في الفقرة السابقة تمكن المورد من موازنة قوة المنظمة المشتريه إذا استطاعت المنظمة المشتريه أن تحقق تكاملا خلفيا (إذا قامت المنظمة المشتريه بشراء شركة دباغة لجلود الأحذية مثلا)؛

5 - منافسو القطاع: يتم تحليل وتصنيف المنافس في الصناعة الواحدة وفقا للتصنيف التالي: ¹

- المدافعون: وهم فئة من المنافسين يقدمون منتجاتهم بسعر تنافسي وتكلفة أقل ويجاولون الدفاع عن مواقعهم بتحقيق الكفاءة؛
- المنقبون: وهم الذين يقومون بتطوير منتجاتهم وأسواقهم بصورة مستمرة؛
- المحللون: وهذه الفئة تقع في الوسط بين الفئتين حيث تجمع بين القدرة على تحقيق الكفاءة العالية مع ثبات التكلفة وبين عملية التغيير المستمر في المنتج والأسواق؛
- المستجيبون: وهي مجموعة من المنافسين ليست لديهم رسالة محددة أو واضحة؛

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية

اقترح الباحثون على العديد من الأبعاد المتعلقة بالميزة التنافسية، وفي ما يلي سنحاول التطرق إلى الأبعاد الأكثر شيوعا في الدراسات.

- 1- التكلفة: تعد التكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المنظمات عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية، ولتحقيق التكلفة، فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء، بما يسهم في تخفيض الهدر من الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأحسن لأداء الأعمال، ومن بين الشروط اللازمة لخفض التكلفة باستمرار هي: الاستمرارية، المحافظة على الجودة، التحسين المستمر

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 92.

وشرط تحدي المعايير، وهذا ما دفع الإدارة إلى استخدام وسائل حديثة تؤدي إلى تحقيق الكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد، الكلف على أساس النشاط.¹

2- الجودة: يقال عن المنتج أو الخدمة أنه ذو جودة، عندما يدرك المستهلكون أنه ذو قيمة أكبر في صفات منتج معين، مقارنة بنفس الصفات في منتجات منافسة، فأبي منتج هو مجموعة صفات، كما يمكن أن نقول أن هناك منتجات ذات جودة عالية وأخرى فقيرة الجودة، ونتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول والقيمة التي يسعى الحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة إن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من العيوب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام تكنولوجيا جديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.²

3- المرونة: وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة. ونتيجة للكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية والجزئية وانعكاسها على رغبات الزبائن وزيادة الإنتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع الحالات الفريدة للزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات.³

4- التسليم: إن التنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاثة جوانب:⁴

- السرعة في التسليم أو وقت انتظار المنتج من قبل الزبون؛

- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه؛

¹ موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 308.

² سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2010 - 2011، ص 11.

³ غالب محمد البستنجي، مرجع سابق، ص 11.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 354.

-السرعة في التطوير ويقاس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه وكلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي كلما حققت المنظمة تفوقا تنافسيا؛

المطلب الثالث: دور أبعاد التوجه الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية

أولا: دور التوجه الدفاعي في بناء الميزة التنافسية

يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الإنتاج، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذه منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها. إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفض التكلفة، وهذا التوجه يدل على الأداء الجيد ضمن السوق المختار، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به فالمنظمة التي تمتلك قوة في التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية، لوضع هذه الصفات في المنتج، ومن الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم وذوي جودة ونوعية عالية، وأن العلاقة والانتقال من مورد إلى آخر يزيد بشكل نموذجي من الكلفة، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا، وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا كفؤا، وإنما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل، مع الإشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته.¹

تتميز المنظمات التي تتبع هذا النوع من الاستراتيجيات في بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع تنافسي لها في السوق بعدة خصائص منها:

- محدودية إنتاجها، ولا تميل إلى التطوير؛
- تمتلك مجالات سوقية ضيقة ومستقرة، لا تميل إلى البحث عن فرص جديدة خارج نطاق السوق الحالي (تختار لنفسها موقعا معيناً في السوق وتحاول الدفاع عنه)؛
- تتنافس بشكل رئيس على أساس السعر، والنوعية، ومواعيد التسليم وخدمات ممتازة للمستهلك؛
- تسعى لإيجاد (بعض) التطوير للمنتج / أو الخدمة، ولكن مرتبط مباشرة بالسلع والخدمات الحالية؛
- يصعب على المنافسين إزاحة المنظمة من المجال الذي يشغله في الصناعة؛

¹محمد كايد محمد المجالي، مرجع سابق، ص 21.

- تقدم منتجات أو خدمات إلى عدد محدود من الزبائن المعروفين من قبلهم؛
- تعتمد المنظمات المدافعة في منافستها على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي، وتوجهها العام نحو الكفاءة وخفض التكاليف؛
- تولي بعض الاهتمام في تحسين التكنولوجيا المستخدمة للمحافظة على ميزة الكفاءة، ولكن ذلك لا يعني إحداث تغيير في تقنياتها وطرق إنتاجها؛
- الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب.

ثانيا: دور التوجه الإستباقي في بناء الميزة التنافسية

يستجيب الاستباقيين للبيئات التي يختارونها بطريقة تكاد تكون نقيض الدفاعيون، وتمثل الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من المنظمات بـ:

- قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ يراقبون باستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الاستجابة بسرعة إلى العلامات المبكرة لأي فرصة واستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق، كما أن لديهم نطاقا واسعا ومرنا لمنتجاتهم في السوق، لأنهم يقومون بتعديله باستمرار للاستفادة من الفرص المتصورة؛
- تقوم بدخول أسواق جديدة وتطرح في هذه الأسواق منتجات وخدمات جديدة؛
- تكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديدة، وتحقيق نمو وتطور لدى كل من الزبون والمنظمة؛
- تحاول المنظمة اكتشاف، وفهم، وتلبية احتياجات العملاء الكامنة؛
- قيام المنظمة بأعمال الترويج المتنوعة لكسب الطلب؛
- المكون الرئيس للابتكار والتجديد؛
- تسعى إلى تحقيق اقتصاديات الحجم، وتدعيم ولاء الزبون، وكل ما من شأنه أن ينعكس على تخفيض التكاليف، فالخبرة هي مفتاح تحقيق الميزة في التكلفة، بمعنى إيجاد علاقة إيجابية بين الخبرة المكتسبة للمنظمة، وتكلفة الوحدة المنتجة؛
- سعي المنظمة في كيفية تحديد مواقع استغلال فرص لمنتجات وأسواق جديدة؛

- قدرة المنظمة على رصد مدى واسع من الظروف والاتجاهات والأحداث البيئية، بسبب سعة المجال الذي تعمل فيه، وتطورها المستمر؛
- يمثل التغيير في صناعتهم الأداة الرئيسة التي يستخدمها الإستباقي في تحقيق التميز على المنافسين؛
- يحمي الإستباقي المرونة التكنولوجية باستخدام أفراد يمتلكون مهارات متعددة ويمكنهم ممارسة القرار والخيار بانتقاء تلك المهارات؛
- تأسيس تكنولوجيات مرنة وغير ثابتة لمواجهة التغيرات المستمرة في منتجاتها / أو أسواقها؛
- يسعى هذا التوجه إلى الفعالية، وليس إلى الكفاءة كما في التوجه الدفاعي
- تستخدم المنظمة الاستباقية أساليب معقدة وباهظة الثمن وذلك راجع إلى تعدد الفعاليات غير المركزية الخاضعة لرقابة عامة وليس تفصيلية.

ثالثا: دور التوجه التحليلي في بناء ميزة تنافسية

تقوم المنظمة بتبني التوجه الاستراتيجي التحليلي لمواجهة إما حالة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية وكذلك عدم الاستقرار في المنتوجات نتيجة للتقدم أو التطور الفني السريع وفي هذه الحالة ينتج إما تذبذب في الطلب أو السعر أو التكلفة وهنا على المنظمة أن تجد إستراتيجية تكون مخرجا لتحقيق نوع من الاستقرار، وتتمثل الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من المنظمات بـ:

- من خلال هذا التوجه تتمكن المنظمات الأعمال من تكوين صورة واضحة حول تحركات المنافسين واتجاهات السوق المستقبلية وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في اظهار هذا التوجه على أنه أكثر توازنا من التوجهات المدافعة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها؛
- فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء. إذ أن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة؛

- استثمار قليل في البحث والتطوير، مضاف إليه تقليد للمنتوجات التي نجحت سابقا، وتقليل المخاطرة. ولكن يسعى إلى تحقيق الموازنة المثلى في الميدان في جميع الأوقات بين الاستقرار والمرونة؛
- هذه المنظمات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، لكن لا يمكن للتكنولوجيا أن تكون فاعلة كليا أو كفوءة كليا.

رابعا: دور التوجه الإستجابي في بناء الميزة التنافسية

تتصف المنظمات التي تتبع هذا التوجه بإدارتها السيئة بصفة مستمرة نظرا لعدم وضع استراتيجية محددة تتلاءم مع طبيعة البيئة و الصناعة التي تعمل بها المنظمة، أي أنها غير مستقرة (أحيانا تكون عدوانية اتجاه التسويق والابتكارات وأحيانا أخرى تكون خاملة) وهذا يؤثر على ميزتها التنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس الصناعة ، هذا الوضع الذي تتخذه المنظمة يؤثر على مختلف الموارد التي تمتلكها المنظمة، مما يؤثر أيضا على علاقتها مع مورديها، وزبائنها، وكما يؤدي إلى التأثير في نوعية وجودة منتجاتها، وبسعر لا يرضي زبائنها وهذا يؤثر على رضاهم وولائهم اتجاه منظماتهم مما يفقد للمنظمة سمعتها.

خلاصة:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المنظمات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المنظمة التي تسمح لها بالمجاهمة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد، أما الميزة التنافسية فتتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق.

وقصد التوسع في فهم الميزة التنافسية تم التطرق من خلال المبحث الثاني إلى سلسلة القيمة والقوى التنافسية الخمس لبورتر.

بعدها تم التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، وهي بمثابة عناصر أساسية تركز عليها المنظمة لبناء ميزتها التنافسية. وفي الأخير بينا دور التوجه الإستراتيجي بأبعاده (الدفاعي، الإستباقي، التحليلي، الإستجابي) في بناء الميزة التنافسية .

الفصل الثالث

تحليل أبعاد التوجه الإستراتيجي
على الميزة التنافسية في عينة من
المنظمات

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له، والذي مكنا من تحديد مفهوم التوجه الإستراتيجي والذي زادت أهميته في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المنظمات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها.

أما من خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز أثر التوجهات الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية لعينة من المنظمات وهذا من خلال إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

المبحث الأول: الطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرضاً لخطوات الدراسة التطبيقية ويتضمن مجتمع وعينة الدراسة، كما يتضمن مختلف الإجراءات المعتمدة في إعداد أداة الدراسة، صدقها، ثباتها، اختبارها، المعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المعتمدة في هذه الدراسة، ومؤشرات الصدق والثبات لأداة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في المنظمات والتي يبلغ عددها (4) منظمات.

ثانياً: عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في هذه المنظمات، وبلغت العينة 30 استبانة.

الجدول رقم(04): توزيع تكراري للاستبانة حسب المنظمات

المنظمة	العدد	النسب المئوية
منظمة النسيج	15	50
منظمة سيدور	5	16.33
منظمة قروف أوطو	5	16.33
منظمة رونو	5	16.33

المصدر: من اعداد الطالبة

ثالثا: أدوات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات و المعلومات.

1- البيانات الثانوية: المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات والمقالات والرسائل الجامعية والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2- البيانات الأولية (الاستبانة): لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الأساتذة المحكمين والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات هي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب في السلم الإداري)

القسم الثاني: يتضمن متغيرات الدراسة من التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية من خلال (32) فقرة تم توزيعها بعدد من الأبعاد وعلى النحو التالي:

- **التوجه الإستراتيجي:** ويتضمن (4) توجهات فرعية تم قياسها من خلال (16) فقرة وكما يلي:

- **التوجه الإستراتيجي الدفاعي:** ويتضمن (4) فقرات.

- **التوجه الإستراتيجي الاستباقي:** ويتضمن (4) فقرات.

- التوجه الإستراتيجي التحليلي: ويتضمن (4) فقرات.

- التوجه الإستراتيجي الاستجابي: ويتضمن (4) فقرات.

- الميزة التنافسية: وتتضمن (16) فقرة تخص (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)

وبالرغم من تنوع أساليب القياس فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت الخماسي ولفقرات التوجهات الإستراتيجية بتوجهاتها الأربعة المختلفة ومدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (1 إلى 16) وفقا لما يلي:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
-----------------	-----------	-------	-------	-------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

أما لفقرات الميزة التنافسية فمدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (1 إلى 16) وفقا لما يلي:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
-----------------	-----------	-------	-------	-------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

رابعا: مؤشرات الصدق والثبات

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال اختصاصاتهم والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية.

2- ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والثبت من صدقها، وذلك عائد لطبيعة معامل ألفا كرونباخ في قياسه للاتساق الداخلي لفقرات القياس، وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات القياس، إضافة إلى ذلك فإن معامل ألفا يعطي بتقدير جيد للثبات.

جدول رقم (05): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس ألفا كرونباخ)

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد	
62.5	04	التوجه الدفاعي	01
69	04	التوجه الاستباقي	02
84.6	04	التوجه التحليلي	03
62.1	04	التوجه الاستجابي	04
78.1	16	التوجه الإستراتيجي	
85.4	16	الميزة التنافسية	
87.2	32	كافة أبعاد الدراسة	

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول بأن معامل الثبات لكافة أبعاد أداة الدراسة (87%)، وعلى مستوى التوجهات الإستراتيجية (78% تقريباً، (85%) للميزة التنافسية كما أنه كان مرتفعاً في مختلف أبعاد التوجه الإستراتيجي ومنه يمكن الاعتماد على نتائج الاستمارة في تحليل الفرضيات.

2- اختبار التوزيع الطبيعي: من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن درجة الدلالة للتوزيع Z أكبر من 0.05 ومنه متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكننا الاعتماد على مختلف الاختبارات المعلمية لتحليل فرضيات الدراسة.

جدول رقم(06): اختبار التوزيع الطبيعي

		meany	Meanx
N		30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.9083	3.4667
	Ecart-type	.46183	.52490
Différences les plus extrêmes	Absolue	.166	.091
	Positive	.129	.081
	Négative	-.166	-.091
Z de Kolmogorov-Smirnov		.908	.498
Signification asymptotique (bilatérale)		.381	.965

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données

المصدر: مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، الإجراءات والأدوات المستخدمة في تطبيق الدراسة.

أولاً: المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تتضمن المتغيرات الديمغرافية للدراسة (5) متغيرات هي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب في السلم الإداري) والجدول (07) يبين ذلك:

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الفئة	المتغير	الرقم
70	21	ذكر	الجنس	01
30	9	أنثى		
46.67	14	30	العمر	02
26.67	8	30 – 39		
10	3	40 – 49		
16.66	5	50		
53.33	16	جامعي	المستوى التعليمي	03
47.67	14	شهادة متخصصة		
43.33	13	5	الخبرة المهنية	04
33.33	10	5 – 10		

33.34	1	11 – 15		
20	6	15		
20	6	منصب إستراتيجي	المنصب في السلم الإداري	05
20	6	منصب تكتيكي		
60	18	منصب تنفيذي		

المصدر: من إعداد الطالبة.

تشير نتائج الجدول أعلاه ارتفاع نسبة الذكور بين أفراد عينة الدراسة إذ بلغ عددهم (21) بنسبة (70%) من إجمالي وحدة المعاينة، ومن ناحية أخرى فإن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) شكلت العدد الأكبر من أفراد وحدة معاينة الدراسة إذ بلغ عددهم (14) بنسبة (46%) وهذا ما يدل على أن المنظمات تستقبل فئة الشباب ذوي المهارات الجديدة، وفي نفس الوقت تحتفظ بالفئة العمرية الأكبر سناً (من 50 سنة فأكثر) التي اكتسبت خبرة مهنية عالية، ومن ناحية المستوى التعليمي فإن حاملي شهادة التخرج الجامعية شكلوا نسبة (53%) بعدد (16)، في حين يبلغ عدد حاملي شهادة متخصصة (14) فرداً بنسبة (47%)، أما فيما يخص الخبرة المهنية للفئة الأولى من (5 سنوات فأكثر) تمثل العدد الأكبر بقيمة (13) بنسبة (43%) مقارنة بقيم الفئات الأخرى، في حين يشكل المنصب التنفيذي العدد الأكبر بنسبة (60%) في السلم الإداري مقارنة بالمناصب الأخرى (المنصب الإستراتيجي، المنصب التكتيكي) وهذه النسب تعد طبيعية حسب التدرج في السلم الإداري.

ثانياً: إجراءات الدراسة

1- الإجراءات التي اعتمدها الباحث في تطبيق الدراسة

لقد تم أخذ الموافقات اللازمة من الجامعة والمتمثلة بورقة رسمية وذلك لتسهيل القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانات الدراسة لجمع البيانات كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتم الاطلاع على أدبيات الدراسة وبناء أداة الدراسة بالاستعانة بآراء مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإدارة الأعمال في الجامعة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة المحددة، إذ تم جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ورصد النتائج في جداول خاصة وتم تحليلها إحصائياً باستخدام التحليل الإحصائي SPSS، وتم عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للتوصل إلى مؤشرات معتمدة التي تدعم أهداف الدراسة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات وبناء النموذج الخاص بها، فقد تم استخدام العديد من المعالجات الإحصائية الموضحة أدناه من خلال استخدام برنامج spss بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة، ومنها ما يلي:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية
 - معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.
 - تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع واحد
 - الأهمية النسبية والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:
- الأهمية النسبية = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل / عدد المستويات

$$1.33=3/1-5$$

المجال	درجة الأهمية
2.33-1	منخفض
3.67-2.34	متوسط
5-3.68	مرتفع

المبحث الثاني: نتائج التحليل واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة، إضافة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

تظهر نتائج الجدول بأن مستوى الأهمية النسبية للتوجهات الإستراتيجية متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3%) بانحراف معياري (52%)، أما مستوى الأهمية النسبية للميزة التنافسية مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3%) بانحراف معياري (46%).

الجدول رقم (08): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وأبعاده

Statistiques descriptives

	مستوى الأهمية	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البعد
meany	مرتفع	1	3.9083	.46183	الميزة التنافسية
meanx	متوسط	4	3.4667	.52490	التوجه الاستراتيجي
defender	متوسط	5	3.4500	.53094	التوجه الدفاعي
pererspective	متوسط	3	3.6583	.81337	التوجه الاستباقي
annalyser	مرتفع	2	3.7500	.74278	التوجه التحليلي
reactor	متوسط	6	3.0083	.83945	التوجه الاستجابي
N valide (listwise)					

المصدر: مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لدراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة نلجأ إلى معامل الارتباط سيرمان لأن البيانات نوعية

الجدول رقم (09): معامل الارتباط سيرمان بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع/الميزة التنافسية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه الإستراتيجي	0.613	0.01
التوجه الدفاعي	0.440	0.01
التوجه الإستباقي	0.587	0.01
التوجه التحليلي	0.309	غير دال
التوجه الإستجابي	0.373	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط بين التوجه الإستراتيجي الكلي داخل المنظمات المدروسة ومستوى الميزة التنافسية وقد بلغ 61.3 وهو ارتباط جيد بين المتغير ودال عند 0.01 .

أما الارتباطات الجزئية فقد أسفرت على وجود ارتباط بين مختلف أنواع التوجهات الإستراتيجية داخل المنظمات المدروسة حسب وجهة نظر المستجوبين والميزة التنافسية ماعدا بعد التوجه الإستراتيجي التحليلي فالارتباط غير دال.

ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة

1- تحليل الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) في بناء الميزة التنافسية للمنظمات عند مستوى دلالة 0,05

لإثبات صحة الفرضية نلجأ إلى تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح نتائج الانحدار البسيط بين متغيري الدراسة

الجدول رقم (10): الانحدار الخطي البسيط بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية

معاملات الانحدار				المتغير التابع	مستوى الدلالة	Df	F المحسوبة	معامل التحد يد	معامل الارتباط	الميزة التنافسي ة
مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B							
0.001	3.61	0.13 7	0.5 64	التوجه الإستراتيجي	0.0 01	1	13.04	0.31 8	0.56	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول نجد أن معادلة الانحدار البسيط تأخذ الشكل التالي:

$$Y=0.564 x+2.19$$

بلغ معامل التحديد 31.8% أي أن 31.8% عن التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية داخل المنظمة ترجع إلى نمط التوجهات الإستراتيجية المعتمدة وهي معنوية حيث جاءت دالة عند 0.001 وما يؤكد وجود أثر فعلي بين المتغيرات هو مستوى دلالة f التي جاءت دالة ومنه فإن معامل الانحدار β يشير إلى أن زيادة الاهتمام بالتوجه الإستراتيجي ب 1 وحدة يؤدي إلى التغير في مستوى الميزة التنافسية بمقدار 0.564 ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية.

2- تحليل الفرضيات الفرعية:

حتى نتمكن من معرفة أي نوع من التوجهات الإستراتيجية الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية داخل المنظمات المدروسة نلجأ إلى الانحدار الخطي المتعدد التدريجي حتى نلغي الأبعاد التي لا تؤثر (ليست دالة) وقد تبين من خلال الجدول رقم أن التوجه الاستباقي هو الذي أثر على الميزة التنافسية في حين ان باقي الأنواع غير دالة ومنه يتم رفض الفرضيات 1 و 3 و 4 ونقبل الفرضية الثانية حيث بلغ معامل الانحدار 0.506 أي أن الاهتمام بالتوجه الاستباقي

ب1 وحدة يؤدي إلى التغير في مستوى الميزة التنافسية بمقدار 0.506 ، كما إن معامل التحديد يشير إلى انه 40.5 بالمائة من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية ترجع إلى الاعتماد على التوجه الاستباقي.

الجدول رقم (11): الانحدار الخطي التدريجي لمتغيرات الدراسة

معاملات الانحدار					مستوى	Df	F المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع
مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل	الدلالة					
0.94	0.066	,160	,012	التوجه الدفاعي	0.00	4	4.24	0.405	0.636	الميزة التنافسية
0.02	2.485	,116	,506	التوجه الاستباقي						
0.19	1.342	,107	,231	التوجه التحليلي						
0.94	-0.076	0.097	-0.014	التوجه الاستجابي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول أعلاه إلى معاملات الانحدار الخطي لمتغيرات الدراسة حيث تشير النتائج إلى أن التوجه الاستباقي هو الأكثر أهمية في التأثير على الميزة التنافسية، حيث بلغت t المحسوبة 2.48. بمستوى دلالة 0.02 مقارنة بالمتغيرات المستقلة الأخرى.

والجدول التالي يلخص نتائج الفرضيات الفرعية للدراسة.

الجدول رقم (12): نتائج فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	مستوى الدلالة	قبول/رفض الفرضية
الفرضية الرئيسية	0.001	قبول
الفرضية الفرعية الأولى	0.94	رفض
الفرضية الفرعية الثانية	0.02	قبول
الفرضية الفرعية الثالثة	0.19	رفض
الفرضية الفرعية الرابعة	0.94	رفض

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية بمستوى دلالة 0.001 و منه قبول الفرضية الرئيسية، كما تشير نتائج الفرضية الثانية بمستوى دلالة 0.02، في حين يتم رفض الفرضيات الفرعية الأولى والثالثة والرابعة لعدم وجود تأثير على هذه المتغيرات في بناء الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة والاستنتاجات

سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج والاستنتاجات في ضوء التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد العينة التي تضمنتها الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات، وصيغت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة والأثر بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج قد تسهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويمكن الإشارة إلى أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية للتوجه الإستراتيجي في العينة المدروسة من المنظمات متوسطة.
- بينت النتائج أن الأهمية النسبية لكل من التوجه الدفاعي، الاستباقي، والاستجابي متوسطة. في حين أن الأهمية النسبية للتوجه التحليلي مرتفعة.

- أشارت الدراسة إلى أن الأهمية النسبية للميزة التنافسية في العينة المدروسة من المنظمات مرتفعة.
- أوضح تحليل الارتباط الجزئي إلى عدم وجود علاقة بين التوجه التحليلي والميزة التنافسية في حين أظهرت النتائج الأخرى وجود ارتباط.
- أظهرت النتائج أن نمط التوجه السائد في المنظمة هو التوجه الإستباقي حيث بلغ معامل الارتباط (58.7%)
- اتضح من الدراسة وجود علاقة ارتباط جيدة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (61.3%).

ثانياً: الاستنتاجات

- وبناء على ما تقدم يمكن إدراج أهم الاستنتاجات وهي كما يلي:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده واحد فقط من أبعاد التوجه الإستراتيجي وهو (الاستباقي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05
- أظهرت الدراسة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجهات الإستراتيجية (الدفاعية، التحليلية، الاستجابية) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل تحليل أبعاد التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية في عينة من المنظمات، حيث يتضمن هذا الفصل مبحثين: تطرقنا في المبحث الأول إلى طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال مطلبين مجتمع وعينة وأدوات الدراسة، وصف عينة الدراسة، بينما تناولنا في المبحث الثاني نتائج التحليل واختبار الفرضيات حيث قمنا في المطلب الأول بوصف إحصائي لمتغيرات الدراسة، ثم اختبار الفرضيات وتحليل النتائج وهذا على أساس المعلومات المتحصل عليها.

خاتمة عامة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث إبراز أثر التوجهات الإستراتيجية ودورها في بناء الميزة التنافسية على عينة من المنظمات وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الهدف من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث بطريقة تجعلنا نتعرف على الدور الذي تلعبه هذه التوجهات التي تتبناها المنظمات وأهميتها في اكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها مقارنة مع منافسيها.

ولقد خالصنا إلى مجموعة من النتائج، كما حاولنا تقديم بعض التوصيات.

أولاً: نتائج البحث

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التوجهات الإستراتيجية الدفاعية، الاستباقية، التحليلية، الاستجابة في بناء الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (61.3%) ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعية، الاستباقي، التحليلية، الاستجابة) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 .

- أظهرت النتائج أن نمط التوجه السائد في المنظمة هو التوجه الاستباقي حيث بلغ معامل الارتباط (58.7%) وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (الاستباقي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 .

- أظهرت النتائج إلى عدم وجود ارتباط للتوجه الإستراتيجي الدفاعي في بناء الميزة التنافسية وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (الدفاعي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (الدفاعي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 .

- أظهرت النتائج إلى عدم وجود ارتباط للتوجه الإستراتيجي التحليلي في بناء الميزة التنافسية وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (التحليلي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (التحليلي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 .

- أظهرت النتائج إلى عدم وجود ارتباط بين التوجه الإستراتيجي الاستجابي في بناء الميزة التنافسية وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (الاستجابي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي (الاستجابي) في بناء الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 .

ثانياً: التوصيات

- ضرورة استمرارية المنظمات في المحافظة على استخدام التوجه الاستراتيجي التحليلي لما له من أثر كبير ومهم على أداء المنظمات واستمراريتها ، إذ تبين كثرة استخدام المنظمات لهذا التوجه وحلوله المرتبة الأولى لما له من أهمية بين التوجهات الإستراتيجية المستخدمة من قبل المنظمات.

- الاهتمام أكثر من قبل المنظمات بضرورة استخدام مثل هذه التوجهات الإستراتيجية سواء منفردة أو مجتمعة وذلك لما تلعبه من دور كبير ومهم في استمرارية تواجد المنظمات في السوق واستقرارها وتطورها خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع بين المنظمات.

- تعزيز وتفعيل دور أنماط التوجهات الإستراتيجية وتنوعها أكثر وذلك كونها من الوسائل الأساسية والرئيسية في تحقيق الأداء الفعال والكفاء للمنظمات وسرعة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات والتي تسعى جاهدة لتحقيقها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

— أولاً : الكتب .

- 1- أحمد عبد الرحمن أحمد ، مدخل إلى إدارة الأعمال الدولية ، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2001 .
- 2- أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الطبعة الرابعة ، الإسكندرية ، 2007 .
- 3- ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
- 4- جعفر عبد الله موسى إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، جدة ، 2013 .
- 5- حسن علي الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2005 .
- 6- حسن محمد أحمد محمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2008 .
- 7- حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2015 .
- 8- خالد حسين سعيد العسيري ، إستراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 2013 .
- 9- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2007 .
- 10- خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2013 .
- 11 - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان ، 2010 .

- 12 - سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009 .
- 13 - طاهر محسن الغالي ، وائل محمد إدريس ، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم...العمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011 .
- 14 - غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، عمان ، 2008 .
- 15 - فاضل حمد القيسي ، علي حسون الطائي ، الإدارة الإستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2014 .
- 16 - كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 17 - محمد حسين العيساوي وآخرون ، الإدارة الإستراتيجية المستدامة - مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2012 .
- 18 - محمد رشدي سلطاني ، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2014 .
- 19 - محمد هاني محمد ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2014 .
- 20 - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010 .
- 21 - مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية - الإسكندرية ، 2007 .
- 22 -نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- 23 - نعمة عباس خضير الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية - المداخل والمفاهيم والعمليات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2004 .
- 24 - هشام حريز ، بوشمال عبد الرحمان ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2014 .
- 25 - يوسف حجيم سلطان الطائي ، هاشم فوزي دباس العبادي ، التسويق الإلكتروني ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2009 .

— ثانيا : الرسائل الجامعية .

26 -إياد علي يحيى الدجني ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة ، مذكرة ماجستير ، في إدارة تربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2006 .

27 -السعيد قاسمي ، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس — سطيف ، الجزائر ، 2012 .

28 -بخوش أحمد ، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص تسويق ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006 — 2007 .

29 -برني لطيفة ، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية — دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.BISKRA ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2006 — 2007 .

30 -بن حاح منير ، التخطيط الاستراتيجي في الهيئات العمومية : واقع وآفاق - دراسة حالة المستشفى الجامعي بسطيف ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2006 .

31 -بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة إستراتيجية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2011 — 2012 .

32 -بوبعة عبد الوهاب ، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال — موبليس ، مذكرة ماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري — قسنطينة ، الجزائر ، 2011 — 2012 .

33 -حباينة محمد ، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة — الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011 — 2012 .

قائمة المراجع

- 34 - حيمر مريم ، دور إستراتيجي الإعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب — بسكرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد صناعي ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، الجزائر ، 2012 — 2013 .
- 35 - رحيل آسية ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2010 — 2011 .
- 36 - سالم حسين العجمي ، أثر التوجه التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة — دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2011 .
- 37 - سليمان عائشة ، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير موارد بشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد — تلمسان ، الجزائر ، 2010 — 2011 .
- 38 - سمر رجب عطا الله ، واقع التخطيط الإستراتيجي في قطاع المقاولات : دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية — غزة ، 2005 .
- 39 - سوما علي سليمان ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، 2007 .
- 40 - شوارب محمد ، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي ، مذكرة ماجستير ، جامعة — بسكرة ، الجزائر ، 2009 .
- 41 - صولح سماح ، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش — بسكرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، الجزائر ، 2007 — 2008 .
- 42 - عبد الحكيم عبد الله النور ، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، أطروحة دكتوراه ، قسم الاقتصاد والتخطيط ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، اللاذقية ، 2009 .

- 43- عثمان بودحوش ، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة اسمنت عن الكبيرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، الجزائر ، 2007 _ 2008 .
- 44- غضاب رانية، استخدام التكامل بين التقنيات الحديثة لأنظمة التكلفة، التسيير التسعير والموازنة على أساس الأنشطة لبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) في العلوم التجارية، تخصص تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2014 .
- 45- قوراية بلشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة نموذجي S Mckinsey و A . Savoie & E . Morin بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نفطال - مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة ، الجزائر، 2014 .
- 46- لحول سامية ، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة : مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر ، أطروحة دكتوراه ، شعبة تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، الجزائر ، 2007 _ 2008 .
- 47- محمد فوزي علي العتوم ، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009 .
- 48- محمد كايد محمد المجالي ، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية إدارة أعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 .
- 49- مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2006 .
- 50- مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، الجزائر ، 2008 _ 2009 .

قائمة المراجع

- 51- مقراش فوزية ، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة — دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة أعمال ، تقسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 .
- 52- منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير(غير منشورة) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008 .
- 53 - موسي سهام ، تفعيل المواقع الإلكترونية لتحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة : مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية بسكرة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر — بسكرة ، الجزائر ، 2007 — 2008 .
- 54- ندى جودة حسين ، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية ، مذكرة ماجستير ، إدارة أعمال ، كلية التجارة ، جامعة بنها ، 2011 .
- 55- نهي أحمد أبو طه ، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي — دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان ، مذكرة ماجستير ، قسم إدارة أعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 .
- 56- هلالى الوليد ، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم تجارية ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف — المسيلة ، الجزائر ، 2008 — 2009 .
- 57- وهيبه داسي حسين ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، بحث أعد لنيل درجة ماجستير في إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 2006 — 2007 .
- ثالثا : الملتيقيات .
- 58- بلقلة براهيم ، براهيمية ابراهيم ، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة ، الملتيقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، يومي 13 — 14 ديسمبر 2011 .

- 59- حريري بوشعور ، صليحة فلاق ، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف ، الجزائر ، يومي 13 - 14 ، ديسمبر 2011 .
- 60- زكريا مطلق الدوري ، أبو بكر أحمد بوسالم ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر ، ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، الجزائر ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 .
- 61- عبد الكريم شوكمال ، وآخرون ، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، يومي 9 و 10 .
- 62- عيسى دراجي ، البيئة والميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي خميس مليانة طريق ثنية الحد ، ولاية عين الدفلى ، الجزائر .
- 63- مزياني نور الدين ، بلاسكة صالح ، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية ، جامعة بسكرة ، يومي 27 - 28 فيفري 2013 .
- رابعا : المجالات .
- 64- خالد خلف سالم الزريقات ، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 31 ، جامعة الإسراء الخاصة ، 2012 .
- 65- سعد علي حمود العتري ، عراك عبود عمير ، تعظيم الإستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر : بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة ، إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21 ، العدد 83 ، جامعة بغداد ، 2015 .
- 66- سكينه المهل محمد ، أحمد إبراهيم أبو سن ، تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية - دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) ، قسم إدارة أعمال ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2013 .
- 67- سليمان حسين البشتاوي ، طلال سليمان جريرة ، أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42 ، العدد 1 ، 2015 .

قائمة المراجع

- 68- صلاح الدين عواد الكبيسي ، فضيلة سلمان داود ، استخدام مبادئ الإدارة لفايول في تنفيذ إستراتيجيات بورتر التنافسية : بحث استطلاعي في شركة الصناعات الكهربائية / الوزيرية ، إدارة أعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21 ، العدد 82 ، جامعة بغداد ، 2015 .
- 69- فتيحة بوحروود ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لصناعة المزايا التنافسية : بين النظرية والتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف ، جامعة أم البواقي ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، العدد 2 ، 2014 .
- 70- موفق سهام ، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 14 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2013 .
- 71- نوري منير ، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 4 ، جامعة الشلف ، الجزائر .
- 72- نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 14، العدد 2، 2012 .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

73. Jean - Claude Tarondeau , Stratégie industrielle , Edition Vuibert , Paris , 2ème édition , 1998.
74. M. Porter, **L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Dunod, Paris.
75. Michel Porter , **L'avantage Comcurrentiel Comment devancer Ses Concurrents et maintenir Son avance** , Dunod , Paris , 1999.
76. Rudolf Brennemann, **Economie d'entreprise**, Dunod, Paris, 2000.

قائمة الفهارس

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	البسمة.
	آية قرآنية.
	شكر و .
	إهداء.
	الملخص.
أ_ك	مقدمة عامة .
الفصل الأول: الإطار النظري للتوجه الإستراتيجي.	
13	تمهيد.
14	المبحث الأول: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية.
14	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
14	أولاً: مفهوم الإستراتيجية.
16	ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.
17	ثالثاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية.
19	المطلب الثاني: عمليات الإدارة الإستراتيجية.
20	أولاً: مرحلة التحليل البيئي.
23	ثانياً: صياغة الإستراتيجية.
33	ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية.

قائمة الفهارس

34	رابعا: التقييم و الرقابة.
34	المبحث الثاني: مفهوم التوجه الإستراتيجي و أبعاده.
34	المطلب الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي.
36	المطلب الثاني: ضرورة التوجه الإستراتيجي للمنظمة.
36	أولا: فوائد التوجه الإستراتيجي.
37	ثانيا: احتياجات التوجه الإستراتيجي من الموارد البشرية.
38	ثالثا: النتائج المترتبة على التوجه الإستراتيجي.
38	رابعا: تحديات التوجه الإستراتيجي.
39	خامسا: أهمية التوجه الإستراتيجي في المنظمة و فعاليته.
40	المطلب الثالث: أبعاد التوجه الإستراتيجي.
40	أولا: التوجهات الإستراتيجية ل Snow & Miles, 1978
41	ثانيا: التوجهات الإستراتيجية ل Morgan .
45	خلاصة.
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية.	
47	تمهيد.
48	المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية.
48	المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية.
48	أولا: الفرق بين المنافسة و التنافسية.
50	ثانيا: أسباب التنافسية.

قائمة الفهارس

51	ثالثا: نتائج التنافسية.
51	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.
52	أولاً: تعريف الميزة التنافسية.
53	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.
54	ثالثاً: شروط فعالية الميزة التنافسية للمنظمة.
56	رابعاً: مداخل الميزة التنافسية.
57	خامساً: المحافظة على الميزة التنافسية.
59	سادساً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
60	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية.
60	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية.
62	المطلب الثاني: سلسلة القيمة والقوى التنافسية ودورها في الميزة التنافسية.
62	أولاً: سلسلة القيمة.
65	ثانياً: القوى التنافسية الخمس لبورتر.
68	ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية.
70	المطلب الثالث: دور أبعاد التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية.
70	أولاً: دور التوجه الدفاعي في بناء الميزة التنافسية.
71	ثانياً: دور التوجه الإستباقي في بناء الميزة التنافسية.
72	ثالثاً: دور التوجه التحليلي في بناء الميزة التنافسية.
73	رابعاً: دور التوجه الإستجابي في بناء الميزة التنافسية.

قائمة الفهارس

74	خلاصة.
الفصل الثالث: تحليل أبعاد التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية في عينة من المنظمات.	
76	تمهيد.
76	المبحث الأول: الطريقة وإجراءات الدراسة الميدانية.
76	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
76	أولاً: مجتمع الدراسة.
76	ثانياً: عينة الدراسة.
77	ثالثاً: أدوات الدراسة.
78	رابعاً: مؤشرات الصدق و الثبات.
81	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة.
81	أولاً: المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
82	ثانياً: إجراءات الدراسة.
84	المبحث الثاني: نتائج التحليل واختبار الفرضيات.
84	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.
85	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
85	أولاً: دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
85	ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة.
88	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة والاستنتاجات.
88	أولاً: نتائج الدراسة.

قائمة الفهارس

89	ثانيا: الاستنتاجات.
90	خلاصة.
92	خاتمة عامة.
95	قائمة المراجع.

قائمة الاشكال:

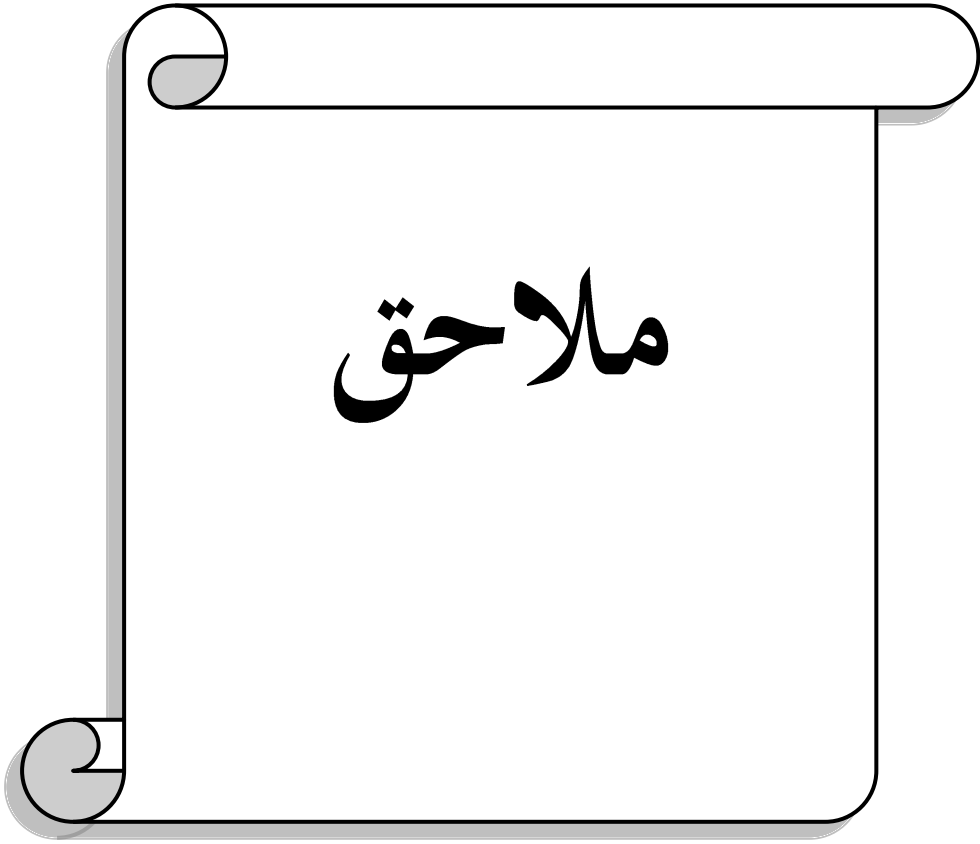
رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نموذج الدراسة	(01)

قائمة الفهارس

19	مستويات الإدارة الإستراتيجية	(02)
20	العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	(03)
28	الهيكل العام لبيان الرسالة	(04)
32	العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية و الرسالة و الأهداف	(05)
56	أنواع الميزة التنافسية	(06)
62	Porter الإستراتيجيات التنافسية حسب بورتر	(07)
65	سلسلة القيمة	(08)
66	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	(09)

قائمة الفهارس

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	الفرق بين الرسالة و الرؤية	(01)
30	عناصر رسالة المنظمة	(02)
42	ملخص التوجهات الإستراتيجية ل1989 Venkatramans	(03)
77	توزيع تكراري للاستبانة حسب المنظمات	(04)
79	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة مقياس ألفا كرونباخ	(05)
80	اختبار التوزيع الطبيعي	(06)
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	(07)
84	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وأبعاده	(08)
85	معامل الارتباط سيرمان بين متغيرات الدراسة	(09)
86	الانحدار الخطي البسيط بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية	(10)
87	الانحدار الخطي التدريجي لمتغيرات الدراسة	(11)
88	نتائج فرضيات الدراسة	(12)



ملحق رقم (01): استبيان بحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم: علوم التسيير.

السنة: الثانية ماستر .

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات

استبيان بحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والمعونة بـ " أثر التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية " — دراسة حالة عينة من المنظمات حسب وجهة نظر مسؤوليها، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لهذه العينة من المنظمات.

ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذة: موسي سهام

الطالبة: حموتة زهية

السنة الجامعية: 2016/2015 .

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لكم.

1- الجنس: ذكر
أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30-39 سنة
من 40-49 سنة 50 فأكثر

3- المستوى التعليمي : جامعي شهادة متخصصة

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات
من 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

5- المنصب في السلم الإداري : منصب إستراتيجي
منصب تكتيكي
منصب تنفيذي

الجزء الثاني: محاور الاستبيان.

المحور الأول: التوجه الإستراتيجي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التوجه الإستراتيجي لعينة من المنظمات حسب وجهة نظر مسؤوليها والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب للاختيار .

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدفاعي: تسلك المنظمة هذا التوجه من خلال تقديم منتجات بسعر تنافسي وتكلفة أقل، ومحاولة الدفاع عن موقعها بتحقيق الكفاءة.						
01	تولي المنظمة اهتماما مستمرا في تحسين التكنولوجيا المستخدمة للمحافظة على ميزتها التنافسية.					
02	تسعى المنظمة إلى الحفاظ على قوتها الداخلية من خلال الحفاظ على الزبائن والموردين.					
03	تمتلك المنظمة مجالات سوقية ضيقة ومستقرة ولا تميل إلى البحث عن فرص جديدة خارج نطاق السوق الحالي.					
04	تعمل المنظمة على تخفيض تكاليف العمليات.					
الإستباقي: تسلك المنظمة هذا التوجه من خلال رصد اتجاهات السوق، ومحاولة احتلالها المرتبة الأولى، واستغلال الفرص الجديدة والكشف عن الحاجات المستقبلية للزبون .						
05	تسعى المنظمة إلى كشف الفرص المتاحة واستغلالها قبل المنافسين .					
06	تهدف المنظمة أن تكون قائدة المنظمات المبتكرة والأولى في السوق .					
07	تعتبر المنظمة تطوير المنتجات الجديدة وإيجاد أسواق لتلك المنتجات أولوية من أولوياتها الأساسية .					
08	تنفق المنظمة مبالغ طائلة على الابتكار في المنتجات .					
التحليلي: تسلك المنظمة هذا التوجه من خلال العمل على تحقيق كفاءة عالية مع ثبات التكلفة، والتغيير المستمر في المنتج والأسواق .						
09	تعمل المنظمة على فهم بيئتها الداخلية والخارجية.					
10	تسعى المنظمة إلى تطوير خطط وإستراتيجيات تمكنها من تحويل التهديدات إلى مزايا .					
11	تعمل المنظمة على اكتشاف وتوقع التغيرات البيئية المستقبلية.					
12	تستخدم المنظمة نظام معلومات يوفر الدعم الكافي لاتخاذ القرارات المستقبلية.					
الإستجابي: في هذا النوع يكون توجه المنظمة غير مستقر، ولا تحاول الاستفادة من الفرص البيئية، بمعنى ليس لديها رسالة محددة أو واضحة .						

					13	تقوم المنظمة بتغييرات جذرية عندما تواجه أحداثا سلبية أو أزمات .
					14	تتأثر رؤية المنظمة للمستقبل بالتطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .
					15	يعد مواجهة المنظمة للمشاكل والتحديات بمثابة نجاح بحد ذاته للمنظمة .
					16	تقوم المنظمة بتطوير سياساتها فقط عندما تواجه مشاكل تتعلق بأنشطتها الرئيسية .

المحور الثاني: الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الميزة التنافسية لعينة من المنظمات حسب وجهة نظر مسؤوليها والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب للاختيار.

العبارة						
الرقم	أولا: التكلفة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
17	تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج .					
18	تركز المنظمة على تطبيق أساليب تخفيض التكاليف.					
19	تعمل المنظمة على توفير أسعار أقل من أسعار المنافسين.					
20	تقلل المنظمة تكلفة المواد والخامات والطاقة بالاعتماد على كفاءتها .					
ثانيا: الجودة						
21	تعمل المنظمة على تطبيق معايير الجودة في جميع المراحل الإنتاجية .					
22	تعد الجودة عامل رئيسي في المنظمة لمواجهة المنافسين في السوق .					
23	يوجد في المنظمة قسم خاص لمراقبة الجودة .					
24	تستخدم المنظمة موارد عالية الجودة مهما ارتفعت أسعارها.					
ثالثا: المرونة						
25	لدى المنظمة القدرة العالية على الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية .					
26	تعمل المنظمة على تمييز السلعة أو الخدمة المقدمة في السوق مقارنة مع منافسيها.					
27	تمتلك المنظمة مهارات قادرة على التكيف مع مختلف الأوضاع.					
28	للمنظمة قابلية تقديم خدمات متنوعة في الوقت المطلوب.					
رابعا: التسليم .						
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

					تسعى المنظمة إلى تقديم منتجاتها في الوقت المحدد .	29
					تستخدم المنظمة إستراتيجيات معينة في عمليات التسليم لكي تحافظ على وعودها اتجاه زبائنها.	30
					تحاول المنظمة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم ووفقا لما يريده الزبون.	31
					للمنظمة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين.	32

شكرا لكم على حسن تعاونكم .

ملحق رقم (02): قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	اسم ولقب المحكم
بسكرة	أستاذ محاضر	كردودي سهام
بسكرة	أستاذ محاضر	داسي وهيبة
بسكرة	أستاذ مساعد	رماني أحمد