



# الموضوع

دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة  
الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس - وكالة بسكرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات..

الأستاذ المشرف:

\* د/ حياة بن سماعيل

إعداد الطالبة:

■ يسمينة مزهود

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(..... يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ  
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة، الآية: 11

## إهداء

يا من احمل اسمك بكل فخر... يا من افتقدك منذ الصغر

. يا من يرتعش قلبي لذكرك... يا من اودعتني لله اهديك هذا البحث.. ابي رحمك الله

الى من ارضعتني الحب والحنان ... الى رمز الحب وبلسم الشفاء

الى القلب الناصع بالبياض.. الى سيدة نساء الكون... أمي

الى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... الى من اثروني على أنفسهم

الى من علموني علم الحياة... الى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة اخوتي كمال ومسعود

الى من بها أكبر وعليها اعتمد.. الى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي

الى من بوجودها اكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... الى من عرفت معها معنى الحياة.... اختي عيشة.

الى من أرى الحب بعينهم والسعادة في ضحكتهم... الى أبناء اخوتي يوسف فطيمة أكرم سراج المنير ماريما

ومرام.

الى من كانت لي سندا ودعما وتميزت بالوفاء والعطاء... الى منبع الصدق الصافي... زميلتي نزيهة

إلى أخوالي وأعمامي

الى كل الأصدقاء...

الى كل من نساهم قلمي ويتذكروهم قلبي...

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه ان اعانني ووفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

شكر دائم وموصول للأستاذة المشرفة الدكتور بن سماعيل حياة على قبولها الاشراف على هذا العمل وعلى ما اسدته من نصائح وتوجيهات قيمة رسمت لهذا العمل طريقا للنجاح.

شكر جزيل للأستاذة صولح سماح التي لم تبخل بنصائحها وتوجيهاتها.

خالص الشكر للأستاذة جري زكرياء، سليمان وليد على المساعدة والدعم.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى السيد دبراسو عبد الحليم مدير مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة والى السيد طرشي فاتح مسؤول الوحدة التقنية لمؤسسة موبيليس وكالة بسكرة على المساعدة القيمة في الدراسة التطبيقية

والشكر الكبير الى مدير الخدمات الجامعية لولاية بسكرة السيد علي بلباح على كل التسهيلات والمساندة التي لم يبخل بها لإتمام دراستي.

شكر جزيل لكل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية بسكرة.

كما اشكر كل من كانت له يدا في انجاز هذا العمل.

## الملخص:

أصبح بقاء المؤسسة الاقتصادية مرهونا بمدى قدرتها التنافسية والتي تتأثر بنوعية ونمط التسيير المتبع. ومن خلال هذا البحث حاولنا التعريف بالتشخيص الاستراتيجي وأهمية تطبيقه على مستوى المؤسسات الاقتصادية حيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها بحيث يمكنها من التعامل مع مختلف تغيراته وعوامله المستمرة.

كما حاولنا ابراز دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق مزايا تنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس لأنه يسمح بتحقيق الرؤية الشمولية لها، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط وبذلك استغلال الموارد والكفاءات المميزة وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدراتها الاستراتيجية وفقا لحالة المحيط الذي تنشط فيه من اجل تحقيق مزايا تنافسية.

وفي ضوء هذه الدراسة تم تناول الاشكالية التالية

**هل يساهم التشخيص الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس؟**

**الكلمات المفتاحية:** التشخيص الاستراتيجي، الميزة التنافسية، التنافسية، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات

## **Résumé :**

La survie d'un établissement économique devient suspendu de son capacité de compétitivité qui est affecté de la qualité et de la façon de direction suivie pour cela on a essayé de définir le diagnostic stratégique dans cette recherche et l'importance de son application au niveau des établissements économiques ou est considéré comme un lien entre l'établissement et son entourage ou il peut traiter les différents changements et les facteurs continus on a essayé aussi de montrer le rôle du diagnostic stratégique pour réaliser des avantages concurrentiels dans l'établissement Algérie Télécom Mobilis parce qu'il permet de réaliser la vision globale grâce a l'étude de la relation entre l'établissement et son entourage et identifier cette relation a travers le diagnostic des facteurs internes et externes de l'établissement pour sélectionner les points de force et de faiblesse internes et analyser les opportunités et les menaces qui se posent du changement d'entourage il faut exploiter les ressources et les compétences selon leurs vision futuristes pour sélectionner les capacités de la stratégie selon l'entourage dont lequel elle sont activées pour réaliser des avantages concurrentiels.

Dans cette étude on apprend cette problématique suivante :

**Est-ce que le diagnostic stratégique réalise un avantage concurrentiel dans l'établissement de Mobilis ?**

**Mots-clés :** diagnostic stratégique, avantage concurrentiel, compétitivité, points de force, points de faiblesse, les opportunités, les menaces.



## قائمة بأهم المصطلحات الواردة في المذكرة

**التشخيص:** يعرف في المجال الطبي على انه عملية تحديد المرض الكامن وراء الاعراض الظاهرة على المريض وهو الخطوة الأولى في علاج أي مرض.

**التشخيص الاستراتيجي:** هو الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلا الإجابة على السؤال "اين نحن الان"

**التشخيص الداخلي:** هو عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها.

**التشخيص الخارجي:** هو فحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوة المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ومعرفة مصادرها.

**تحليل SWOT:** هو تحليل يهدف لمقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة  
**نقاط القوة:** وهي كل مورد او مهارة او أي ميزة قد تملكها المؤسسة في مواجهة المنافسين او اشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها.

**نقاط الضعف:** وهي ما تفتقر اليه المؤسسة او ما لا يمكنها ان تقوم به بصورة جيدة مقارنة بالآخرين.

**الفرص:** هي وقائع موجودة في مكنن معين من السوق خلال فترة زمنية محدودة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمؤسسة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح.

**التهديدات:** هي الاحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة.

**التنافسية:** هي الامكانية على انتاج سلع وخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

**الميزة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية.

**المقارنة المرجعية:** هي عملية مستمرة لقياس الأداء، المنتجات والعمليات الخاصة بالمؤسسة مقابل أداء المؤسسات المنافسة او الرائدة عالميا في نفس المجال.

**اليقظة الاستراتيجية:** هي رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة بغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**الدكاء الاقتصادي:** هو مجموع الاعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها.

## قائمة المختصرات

المختصر	الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية
<b>SWOT</b>	قوة	S: strenghts
	فرص	O :opportunités
	ضعف	W :weaknesse
	تهديدات	T :threats
<b>MOFF</b>	تهديدات	M : menaces
	فرص	O : opportunités
	قوة	F : forces
	ضعف	F : faiblesse
<b>AT</b>	اتصالات الجزائر	Algérie Telecom
<b>ATM</b>	اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس	Algérie Telecom Mobilis
<b>OTA</b>	اوراسكوم لاتصالات الجزائر	Orascom Telecom Algérie
<b>WTA</b>	الوطنية لاتصالات الجزائر	Wataniya Telecom Algérie
<b>GSM</b>	النظام العالمي للهاتف المحمول	Global system for mobile
<b>NGBSS</b>	الجيل القادم لتدعيم أنظمة الاعمال	Next Génération Business Support System
<b>2G</b>	الجيل الثاني	2 <sup>eme</sup> Génération
<b>3G</b>	الجيل الثالث	3 <sup>eme</sup> Génération
<b>4G</b>	الجيل الرابع	4 <sup>eme</sup> Génération
<b>GPRS</b>	خدمة الحزمة العامة الراديوية	General Packet Radio Service
<b>BCG</b>	المجموعة الاستشارية بوسطن	Boston Consulting Group
<b>ADL</b>	مكتب دليتل للاستشارة	Arthur D Little
<b>GE</b>	جنرال الكتريك	Général Electric
<b>DAS</b>	المجالات الاستراتيجية	Domaine D'activité Stratigique

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	مؤشرات قياس التنافسية	01
76	تحليل SWOT	02
77	نقاط القوة	03
78	نقاط الضعف	04
79	الفرص	05
80	التحديات	06
99	الفرص والتحديات لمؤسسة موبيليس	07
100	تشخيص الوظيفة التسويقية	08
101	تصنيف العمال الدائمين لسنوات 2017/2013	09
101	تصنيف العمال الموسمين لسنوات 2017/2013	10
105	تكوين عمال مؤسسة موبيليس وكالة بسكرة 2017	11
105	تشخيص وظيفة الموارد البشرية	12
106	تشخيص إدارة الجودة	13
111	تطور عدد الزبائن للمتعاملين الثلاث سنوات 2017/2013	14
113	الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بالمقارنة مع جازي، وأوريدو لسنوات 2017/2013	15

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	أنواع التشخيص الاستراتيجي	01
20	نمذج سلسلة القيمة	02
27	العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية	03
29	القوى الخمس لبورتر	04
35	مصفوفة المجموعة الاستشارية بوسطن BCG	05
38	مصفوفة ADL	06
42	مصفوفة MCKINSEY	07
54	أنواع الميزة التنافسية	08
56	الاستراتيجيات العامة للتنافس	09
62	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	10
67	دورة حياة الميزة التنافسية	11
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	12
98	نمذج القوى الخمس لبورتر لمؤسسة موبيليس	13
102	العمال الدائمين في مؤسسة موبيليس لووكالة بسكرة	14
102	العمال الموسمين في مؤسسة موبيليس لووكالة بسكرة	15
107	مصفوفة BCG لمؤسسة موبيليس	16
112	تطور عدد الزبائن للمتعاملين الثلاث لسنوات 2017/2013	17
113	الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بالمقارنة مع جازي و اوريدو لسنة 2013	18
114	الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بالمقارنة مع جازي و اوريدو لسنة 2016	19
114	الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بالمقارنة مع جازي و اوريدو لسنة 2017	20

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
130	سياسة الجودة في مؤسسة موبيليس	01
131	أداة تقييم العمال في موبيليس	02

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	اهداء
	شكر و تقدير
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
III	قائمة اهم المصطلحات الواردة في الدراسة
V	قائمة المختصرات
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
VIII	فهرس الملاحق
IX	فهرس المحتويات
أ-ز	مقدمة
أ	تمهيد
ب	الاشكالية الرئيسية و الاسئلة الفرعية
ب	الفرضيات
ج	اهمية الدراسة
ج	اهداف الدراسة
ج	مبررات اختيار الموضوع
د	حدود الدراسة
د	منهج الدراسة و الادوات المستخدمة
هـ	الدراسات السابقة
ز	هيكل الدراسة
1-44	الفصل الاول: التشخيص الاستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الاول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
3	المطلب الاول مفاهيم عامة حول التشخيص
5	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

8	المطلب الثالث: اهمية التشخيص الاستراتيجي
10	المطلب الرابع: انواع التشخيص الاستراتيجي
14	المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي
14	المطلب الاول: مفهوم البيئة الداخلية و عناصرها
15	المطلب الثاني: اهمية تشخيص البيئة الداخلية
16	المطلب الثالث: النماذج المستخدمة في التشخيص الداخلي
22	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي
22	المطلب الاول: مفهوم البيئة الخارجية و عناصرها
23	المطلب الثاني: اهمية تشخيص البيئة الخارجية
24	المطلب الثالث: النماذج المستخدمة في التشخيص الخارجي
34	المبحث الرابع: ادوات التحليل الاستراتيجي
34	المطلب الاول نموذج المجموعة الاستشارية بوسطن BCG
37	المطلب الثاني: نموذج مصفوفة ADL
40	المطلب الثالث: نموذج مصفوفة Mckinsey
44	خلاصة الفصل الأول
45-81	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
46	تمهيد
47	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي للتنافسية
47	المطلب الاول: مفهوم التنافسية
48	المطلب الثاني: انواع التنافسية
49	المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
51	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي الى الميزة التنافسية
51	المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية
52	المطلب الثاني: اهمية الميزة التنافسية
53	المطلب الثالث: انواع الميزة التنافسية
55	المبحث الثالث: بناء و تطوير الميزة التنافسية
55	المطلب الاول: مصادر الميزة التنافسية
57	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

58	المطلب الثالث: الاسس العامة لبناء الميزة التنافسية
63	المبحث الرابع: مؤشرات و محددات الميزة التنافسية و متطلبات الحفاظ عليها
63	المطلب الاول: مؤشرات الميزة التنافسية
66	المطلب الثاني محددات الميزة التنافسية
68	المطلب الثالث: متطلبات الحفاظ عليها
73	المبحث الخامس: علاقة التشخيص الاستراتيجي بالميزة التنافسية من خلال تحليل <b>SWOT</b>
73	المطلب الأول: مفهوم تحليل SWOT
74	المطلب الثاني: مكونات تحليل SWOT و تحديد خيارات المنظمة من نتائج SWOT
76	المطلب الثالث: نموذج SWOT و دوره في تحقيق الميزة التنافسية
81	خلاصة الفصل الثاني
82-117	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-
83	تمهيد
84	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
84	المطلب الأول: منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات
86	المطلب الثاني:مجالات الدراسة
87	المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-
87	المطلب الأول:التعريف بمؤسسة موبيليس
89	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
93	المطلب الثالث: عروض مؤسسة موبيليس
96	المبحث الثالث: واقع التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس
96	المطلب الأول التشخيص الاستراتيجي الخارجي لمؤسسة موبيليس
99	المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي لمؤسسة موبيليس
105	المطلب الثالث: مصفوفة BCG لمؤسسة موبيليس
108	المبحث الرابع: ولقع الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس
108	المطلب الأول: التعريف بالمزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس
110	المطلب الثاني: التعريف بالمنافسين لمؤسسة موبيليس
111	المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس

117	خلاصة الفصل الثالث
118-121	الخاتمة
119	أولاً-نتائج اختبار الفرضيات
120	ثانياً-النتائج
121	ثالثاً-الاقتراحات
121	رابعاً-افاق الدراسة
122	قائمة المراجع
129	الملاحق

# مقدمة

## 1. تمهيد

ان التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة دفعت بالمؤسسات الى الاهتمام بالتشخيص الاستراتيجي، الذي يشكل المرتكز الأساسي الذي يمكن المؤسسة من وصولها الى أهدافها المحددة من خلال ما يقدمه من معلومات عن الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية، و نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و يعتبر التشخيص الاستراتيجي مرحلة مهمة لاسيما في الفترة الحالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة في مختلف القطاعات، اين اصبح لزاما على المؤسسات الراغبة في استمرارية نشاطها بصورة تنافسية ان تهتم بالتشخيص الاستراتيجي بمختلف ابعاده حتى يتسنى لها الاندماج في الاقتصاد العالمي.

وبذلك أصبحت كل مؤسسة تركز على حركات المؤسسات الأخرى، بل وأصبحت تتنبؤها وذلك من أجل الانفراد والتميز بصورة إيجابية في اعين العملاء وبالتالي اخضاع المنافسة، وضمن مرتبة متقدمة في السوق مما أدى الى ظهور مصطلح الميزة التنافسية اين أصبحت المؤسسات اليوم تهتم وتجتهد من اجل اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ما يميزها عنهم و التفوق عليهم.

أي توفير الظروف الملائمة لاكتساب هاته الميزة او المزايا و تطويرها بشكل مستمر ومحاولة المحافظة عليها، والدفاع عنها لأطول وقت ممكن مما يؤدي الى زيادة ربحيتها و تبرز العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية، و تحديد نقاط القوة و الميزة التنافسية التي تتيحها، و معرفة نقاط الضعف و معالجتها او تحويلها الى نقاط قوة لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية بواسطتها، و كذا تحليل البيئة الخارجية ومعرفة الفرص المتاحة امام المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية والتهديدات التي تواجهها، ومحاولة المؤسسة تجنبها او تحويلها إلى فرص تحقق من خلالها ميزة تنافسية وأن بقاء المؤسسة ومدى تنافسيتها أصبح مرهونا بمدى تحليلها ودراستها لبيئتها الداخلية و الخارجية بطريقة فعالة، فقد اصبح من الواجب على المؤسسات الجزائرية الانتباه الى أهمية هذه الالية، خاصة مع انفتاح الجزائر على الأسواق العالمية و تبنيها لميكانيزمات الاقتصاد العالمي الجديد.

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- من بين هذه المؤسسات التي تحدياتها مع دخول مؤسسة اوريدو السوق الجزائرية مما زاد من حدة المنافسة المتواجدة سابقا مع مؤسسة جيزي مما دفعها للاهتمام بموضوع التشخيص الاستراتيجي ومساهمته في بناء وتحقيق ميزة تنافسية لها.

وفي هذا البحث سيتم تسليط الضوء على دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية، وصنع الفجوة مع المنافسين انطلاقاً من تحليلها بصفة دائمة لبيئتها الداخلية والخارجية والتغيرات الطارئة فيها وانطلاقاً من هذا تتمكن المؤسسة من كسب ميزة تنافسية، وتحاول تنميتها بهدف المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

أما من ناحية اسقاطها على الواقع الجزائري فهذا البحث يمكن ان يساعد على ابراز أهمية التشخيص الاستراتيجي على مستوى المؤسسة الجزائرية ودوره في بناء تنافسياتها وتنمية مزاياها لتتمكن من الاندماج في الاقتصاد العالمي.

## 2. الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية:

بناء على ما سبق يمكننا تجسيد إشكالية البحث في السؤال التالي:

### هل يساهم التشخيص الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية للإمام أكثر بجوانب الموضوع وهي:

- كيف يمكن تحديد العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية؟
- هل تعتمد مؤسسة موبيليس على التشخيص الاستراتيجي كآلية لتحقيق ميزة تنافسية؟
- هل التشخيص الداخلي كافي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس؟
- هل للتشخيص الخارجي دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس؟

## 3. الفرضيات:

للإجابة على الأسئلة السابقة يتم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- يمكن تحديد العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تعتمد مؤسسة موبيليس على التشخيص الاستراتيجي كمدخل لزيادة القيمة لدى الزبون.
- التشخيص الداخلي كافي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس.
- للتشخيص الخارجي دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية وفقاً للمحيط الذي تعمل فيه مؤسسة موبيليس.

## 4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث من خلال توضيح اهم معالم التشخيص الاستراتيجي و دوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات فالتشخيص الاستراتيجي عملية إدارية تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أدائها، حيث يلعب التشخيص الاستراتيجي دورا في تزويد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة ومنه إمكانية التعرف على استراتيجيات المنافسين واتخاذ القرارات اللازمة للحد من المخاطر والتهديدات والاستفادة من الفرص وكذلك يمكن من جمع المعلومات عن المحيط الداخلي للمؤسسة ومن معرفة الانحرافات وتداركها في الوقت المناسب.

كما تبين هذه الدراسة مدى اعتماد بعض المؤسسات الجزائرية على التشخيص الاستراتيجي كأداة لتحسين تنافسيتها، وهذا من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس - وكالة بسكرة- كعينة من المؤسسات الناشطة في هذا القطاع.

#### 5. أهداف الدراسة:

- محاولة الامام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي وأبعاده وأهميته في المؤسسة
- الوقوف على اهم المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، والقاء الضوء على العلاقة القائمة بين التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- ابراز دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس

#### 6. مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- أهمية الموضوع في ظل المحيط الذي تعايشه المؤسسات الاقتصادية.
- بحكم التخصص فالموضوع له علاقة وثيقة بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- ضعف الاهتمام بعملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية وعدم الاخذ بعين الاعتبار لخطورة عدم تشخيص ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والاعتماد في المقابل على الطرق التقليدية في وضع الخطط الاستراتيجية.

#### 7. حدود الدراسة:

وتشمل الحدود المكانية والزمانية ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على مؤسسة "اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" وكالة بسكرة المتواجدة في ولاية بسكرة.
  - **الحدود الزمانية:** اخترنا فترة الدراسة في الفصل التطبيقي لدراسة الحالة من سنة 2013 الى سنة 2017.
8. **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:**

للإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الأول والثاني، وقد استخدمنا تقنية دراسة حالة في الفصل الثالث من اجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات وهي:

- المسح المكتبي بالاطلاع على عدة مصادر والتي من شأنها افادتنا في معالجة الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- أدوات البحث المعمول بها لاسيما تحميل المعطيات، المقابلة، الملاحظة، والرسوم البيانية.

#### 9. الدراسات السابقة:

1- **دراسة محمود علي الروسان،** العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والستون، عمان، 2007.

هدفت هذه الدراسة الى: ابراز وتشخيص العلاقة بين الميزة التنافسية بمختلف ابعادها، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي لبنوك القطاع المصرفي الأردني في عمان وأربد و الزرقاء.

وأهم ما توصلت اليه الدراسة:

ان القطاع البنكي مازال يطبق طرق بدائية في عملية التحليل الاستراتيجي، ورغم إدراك البنوك للعلاقة التي تربط التشخيص الناجح بتحقيق ميزة تنافسية. الا ان هذه البنوك مازالت عاجزة عن الاستغلال الأمثل لأدوات التحليل من اجل الوصول الى تحقيق ميزة تنافسية.

ا- دراسة أمحيدة مالكية بعنوان: محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية -تبسة-)، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008-2009.

هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي والوظيفي على ضوء تفرداها في الحجم، إضافة الى تحديد مجموعة الأدوات المساعدة على اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل نتائج تحليل محيطها وبما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها المسطرة.

وأهم ما توصلت اليه الدراسة:

- ان أساليب التحليل الاستراتيجي يجري تطبيقها بشكل محدود، لتقتصر على الوظائف الأساسية مثل وظيفة التسويق، مع الاكتفاء بمؤثرات قليلة يتم الإحاطة بها خلال التحليل.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في التحليل واللجوء الى خبرة المسيرين بدل القيام بعملية التحليل الاستراتيجي بشكل دوري وعلمي.
- غياب عملية التحليل الاستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة والتي توفرت فيها عملية التحليل كانت تعاني من ضعف عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي.

بB دراسة شتاتحة عائشة بعنوان: أهمية تدريب المورد البشري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك-الاغواط-) أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011.

- هدفت الدراسة الى: تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة على المستوى العالمي وذلك عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة تسمح لها بمواجهة وفرض جودها في مجال الاعمال والعمل على تجديدها باستمرار كوسيلة للتكيف مع التغيرات الخارجية والمحيطية عن طريق الاستثمار في العنصر البشري كما هدفت هذه

الدراسة الى معرفة مدى اهتمام هذه المؤسسات بالتدريب كوظيفة أساسية يمكن الاعتماد عليها للاستثمار في راس المال البشري وكيف يساعد ذلك في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

### توصلت الدراسة الى:

- التدريب يعتبر من السياسات الهامة في مؤسسة سوناطراك وتظهر تلك الأهمية من خلال تخصيص جزء خاص به وهي دائرة التكوين
- مؤسسة سوناطراك تعلم ان التدريب هو استثمار وبدونه لن تتحقق أهدافها لان التنفيذ يكون من خلال الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات وهذا ما أكدته من خلال الارتباط القوي والطردي بين راس المال البشري والميزة التنافسية.
- ان التدريب عملية مكلفة جدا خاصة من جانب التدريب بالخارج ما دفع بالمؤسسة الى انتهاج سياسة جديدة حتى تقلل من التكاليف وهي جلب مدرين أجنب في مجالات مختلفة من المعرفة ما يمكنها من تدريب أكبر عدد ممكن و بتكلفة اقل.
- ضرورة توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج في تحقيق أهدافه كما أوصت بضرورة التحديد التدقيق للاحتياجات التدريبية الاختيار الصحيح للمدرين التحقق من كفاءاتهم ورغبتهم في التدريب.
- أوصت المؤسسات ان تبني برامجها التدريبية على قاعدة صحيحة اذ يجب ان تعالج البرنامج التدريبي مشكلة تعاني منها المؤسسة وأن يكون له هدف محدد ويضيف مهارات حقيقية للموظفين.

### 10. هيكل الدراسة:

من اجل الامام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة الى ثلاثة فصول:

### الفصل الأول: التشخيص الاستراتيجي:

حيث قمنا بتقسيمه الى عموميات حول التشخيص الاستراتيجي، التشخيص الاستراتيجي الداخلي، التشخيص الاستراتيجي الخارجي، وأدوات التحليل الاستراتيجي.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية:

تم التطرق الى مدخل مفاهيمي للتنافسية، مدخل الى الميزة التنافسية، كما تناولنا بناء و تطوير الميزة التنافسية، بالإضافة الى مؤشرات و محددات الميزة التنافسية و متطلبات الحفاظ عليها و في الأخير حاولنا تبيان علاقة التشخيص الاستراتيجي بالميزة التنافسية من خلال تحليل SWOT.

## الفصل الثالث: الفصل التطبيقي

حيث تطرقنا الى الاطار المنهجي للدراسة، ثم تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، كما تطرقنا الى واقع التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس، بالإضافة الى واقع الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس. لنختتم الدراسة بخاتمة عامة ومجموعة من النتائج والاقتراحات.

# الفصل الأول

## التشخيص الاستراتيجي

تمهيد:

إن المؤسسة لا تعمل في معزل عن باقي المحيط وهذا ما أظهر العديد من الدراسات النظرية لتحليل التفاعل بين المؤسسة و بيئتها فأغلب مؤسسات الأعمال في العالم المعاصر تجد نفسها تعمل في بيئة تنافسية سريعة التغيير ومعقدة حيث أنها تواجه العديد من التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة كالتكتلات و العولمة والمنافسة الدولية وغيرها والتي بطبيعة الحال تفرض على المؤسسات تبني أحسن الطرق للوصول إلى أهدافها حيث أن هذه التغيرات قد تتيح فرص جديدة للمؤسسة يمكن أن تستغلها أحسن استغلال أو مخاطر يجب عليها أن تتجنبها وبناء على تشخيص البيئة وما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تغير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين والمنتجات وتطوير الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي احدى المراحل الهامة في وضع الاستراتيجيات حيث يسمح بجمع المعلومات الكافية واكتشاف الفرص والمخاطر الخارجية وتحديد أثارهما وكذا اكتشاف نقاط القوة والضعف الداخلية وعليه سيعمل التشخيص الاستراتيجي في المساعدة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة في المؤسسة.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي**

**المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي**

**المبحث الثالث : التشخيص الاستراتيجي الخارجي**

**المبحث الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي**

## المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

إن عملية التشخيص الاستراتيجي تعتبر ضرورية للمؤسسة فهي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وهذا ما يستدعي القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي بصفة مستمرة لتحديد أدائها وفعاليتها وتحسينها على المدى الطويل، ويعتبر التحليل أداة للتشخيص الاستراتيجي لأنه يعتمد عليه.

وستتناول في هذا المبحث مفاهيم عامة حول التشخيص، مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي وأهمية وأنواع التشخيص الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص

#### أولاً: مفهوم التشخيص

التشخيص (diagnostic) و هي كلمة يونانية مشتقة من كلمة (diagnosis) وتعني المعرفة (Connaissance) وهي في أصلها تستعمل في ميدان الطب حيث يعرف التشخيص في المجال الطبي على أنه ” عملية تحديد المرض الكامن وراء الأعراض الظاهرة على المريض وهو الخطوة الأولى في علاج أي مرض (1) ” والتشخيص هو عملية تحليل للوضعية وعناصر العمل من أجل إجراء تقييم لحالة النظام (2) ويعرف أيضا على أنه القدرة على تحليل وفهم أداء، وكذلك التشخيص هو عبارة عن ربط للأسباب، كما أنه تحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية

ويعرف التشخيص في الصناعة على أنه القيام بتحليل المؤسسة بهدف تسليط الضوء على نقاط ضعفها.

امتد تعريف التشخيص إلى مجال الإدارة وتطور بشكل خاص في الأدبيات خلال فترة السبعينات مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية.

وإذا كان تعريف التشخيص في المجال الطبي هدفه أنواعه، منهجيته ومجال تطبيقه واضحا فإن الأمر ليس نفسه في مجال الإدارة (3)

(1) Boudjelal Abdelhamid et autres : **El Manar (dictionnaire scolaire de la langue française)** , Dar El Ouloum , Annaba, 2001 , P 144

(2) Christian Tahon, Abdennebi talbi, **analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration**, A PII-JESA. volume 36-n°8/2002, p21.

(3) Mohamed lamine Dhaoui, **Guide de méthodologie** : restructuration, mise à niveau et compétitive industrielle, Organisation des nation unies pour le développement, vienne /Autriche,2002,p11.

كما هو تلك الطريقة الخاصة التي نصل بها إلى المعرفة والتي تحدد الوضع الحالي للمؤسسة من أجل تحديد أهدافها وسياستها.(1)

ويعرف كذلك أنه اختيار طوعي يميز كيانا ( شخص، مؤسسة، وظيفة... ) وفقا لعدد من المعايير المحددة ( والتي تسمى في العادة الخصائص ) لتحديد نقاط الضعف وأسباب الخلل فيها، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها من أجل تحقيق أهدافها بعد تحديد وتحسين قدراتها المتاحة.(2)

### ثانيا: أنواع التشخيص

توجد العديد من الأنواع للتشخيص والتي نحدددها فيما يلي:

#### 1. التشخيص الوظيفي:

ويتعلق الأمر هنا بالوظائف الرئيسية في المؤسسة مثل وظائف الإنتاج، التسويق الموارد البشرية، التمويل... وعادة ما يتم بناء على طلب من الإدارة عند ملاحظة قصور في الأداء وضعف في الوظيفة. فهو ينطوي على إعادة تصحيح مسار الأعمال وتنظيمها بشكل دائم.

#### 2. التشخيص المالي:

وهو تشخيص الوضع المالي للمؤسسة، ويتعلق بالربحية والسيولة، وهو أكثر أنواع التشخيص مزاولة في المؤسسة حيث يتم إجراءه سواء في مؤسسات الأعمال أو البنوك.

#### 3. التشخيص الإداري:

حيث تقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات ورؤساء الأنشطة بالمشاركة في وضع تصور للمؤسسة، والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف.

(1) Alain Marion, **Le Diagnostic d'Entreprise Méthode et Processus**, édition Economica, Paris, France 1999, P :10,11.

(2) Vincent Plauchu, Akima, Tairou, **Méthodologie Diagnostic d'Entreprise**, édition l'harmattan, France, 2006,P14.

#### 4. التشخيص الاستراتيجي:

وهو تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (و سوف نتطرق لهذا النوع من التشخيص بالتفصيل في المطلب الموالي) (1)

#### المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

إن حاجة المؤسسات لوضع استراتيجيات تساعد على استغلال الفرص الخارجية المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية والحد من خطرها وكذلك معرفة نقاط قوتها ومحاوله استغلالها وكذا معرفة نقاط ضعفها ومحاوله معالجتها يُعد أمرا ضروريا للنجاح والاستمرار ويطلق على هذه العملية بالتشخيص الاستراتيجي.

#### أولا: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

توجد العديد من المفاهيم التي تناولت التشخيص الاستراتيجي من قبل الباحثين حيث اعتبرت أن التشخيص الاستراتيجي عبارة عن مؤشر عقلي مهم وحاسم لواقع العمل وأوضاعه المختلفة والذي يعتمد أساسا على ملاحظة مجالات أنشطة المؤسسة، ومختلف قوى التنافسية الفاعلة فيها ومراقبة أدائهم التنافسي والتشخيص الاستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الاستراتيجية، بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات، وتمثيلات وتصورات لاستراتيجية المؤسسة. و فيما يلي اهم التعاريف للتشخيص الاستراتيجي:

حيث عرّف على أنه يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وبيئتها، يساعد في التوفيق بينهما لاستخلاص النتائج والخلاصات فالمنهجية التشخيصية هي التحديد الجيد للمشكل. (2)

كما عرف التشخيص الاستراتيجي على انه هو الإجابة على الأسئلة المحورية التالية: (3)

- ما الأنشطة التي تضلع فيها المؤسسة؟
- ما هي طموحات المؤسسة؟
- ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟

(1) Jean, Peyrard, **Analyse Financier**, édition Vuibert, Paris 1986, P53.

(2) عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف 8-9 نوفمبر 2010، ص 11.

(3) Christian Paquay, **PME & Stratégie**, édition PRO, Belgique, 2005, P25.

كما يعرف كذلك على أنه " الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال: " أين نحن الآن " (1)

ويعرف أيضا بأنه " عرض مؤقت مقبول ظرفيا للقائمين عليه ناتج عن عملية تحليلهم ودراستهم للمؤسسة بهدف تصويرهم بيئتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة و الحالية.(2)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي للتشخيص الاستراتيجي والذي يعرف على أنه الخطوة الأولى في العملية الاستراتيجية ويتمثل أساسا في تحليل مختلف وظائف المؤسسة للوقوف على نقاط قوتها وضعفها من جهة وتحليل عوامل المحيط من جهة أخرى تحظيرا لربط المعطيات الداخلية والخارجية للمؤسسة لوضعياتها المستقبلية وبالتالي يعتبر التشخيص الاستراتيجي الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والمخاطر من جهة أخرى.

### ثانيا: خصائص التشخيص الاستراتيجي

يجب أن تتوفر في عملية التشخيص الاستراتيجي الخصائص التالية:

- أن تكون شاملة وملمة لكل متغيرات المحيط الداخلية والخارجية.
- أن تكون مرنة مقابل كل متغيرات المحيط
- أن تعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه
- أن تكون عملية منهجية وتعتمد على الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف
- أن تتمتع العملية باليقظة الاستراتيجية لاستكشاف الفرص والمخاطر والاستفادة من نظم المعلومات والنظم الخبيرة
- أن تكون العملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان والكم المناسب

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الزوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

(2) Christian Marmuse, **le Diagnostic Stratégique : une démarche de construction de sens**, revue, Finance Contrôle stratégie – volume 2 n°4, université Lille, France, décembre 1999, P80-81.

ثالثا: المكلف بعملية التشخيص الاستراتيجي

يمكن أن يقوم بعملية التشخيص الاستراتيجي كل مما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1. مدير المؤسسة:

يشكل تشخيص المؤسسة واحدة من المهام لمدير المؤسسة على اعتبار أنه يتمتع بقدرات تحليل الوضعيات التي تقوده على اتخاذ القرارات والافعال ولكن في ظل هذه الحالات يجب أخذ الحذر فيما يخص غياب الموضوعية أو اتخاذ أفراد المؤسسة موقف من ذلك.

### 2. إطار من المؤسسة:

هنا من الضروري تعيين إطار ذو مستوى وخبرة والذي يتمتع بثقة المؤسسة وتقدير الافراد لكن تجدر الإشارة هنا أيضا إلى احتمال غياب الموضوعية لكن يبقى الجانب الإيجابي أن هذا الإطار لديه دراية بالمؤسسة ويمكن أن يتصرف بسرعة كما يمكن أن يقدم اقتراحات ملائمة وعملية.

### 3. مستشار خارجي أو مكتب استشارة:

في هذه الحالة يمكن أن تستفيد المؤسسة فعلا من الموضوعية والحياد بالإضافة إلى الاحترافية والخبرة التي يمكن أن تضيف إلى رصيد المؤسسة لكن هذا الخيار قد يلقي الرفض من قبل أعضاء المؤسسة خوفا من خروج أسرار المؤسسة.

### 4. فريق مختلط أو متنوع (مستشار من مكتب الاستشارة مع إطار من المؤسسة) :

في هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عامل الموضوعية بالإضافة إلى الدراية بواقع المؤسسة ونجاح هذا النوع من التعاون يعطي المصداقية والثقة للطرفين والقائم على عملية التشخيص يجب أن يحترم مجموعة من المبادئ لتسهيل عمله وإعطاء مصداقية:

- شرح أسباب التشخيص والتذكير بها وشرح لأعضاء المؤسسة أن التشخيص هو عملية البحث عن التحسين وضبط الرقابة.

(1) صولح سماح، محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة، مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

- أن يكون في الاستمتاع وأن لا يعمل على التواطؤ ضد المؤسسة
- الحكم على الطرق والنتائج ليس الافراد
- إعلام المهتمين بالنتائج وأخذ آرائهم حيث أن المعلومة المؤكدة الصحيحة تضمن نجاح تطبيق التوصيات. (1)

### المطلب الثالث: أهمية التشخيص الاستراتيجي

يعتبر التشخيص الاستراتيجي الخطوة الاوى في العملية الاستراتيجية وأطول مرحلة فيها وتعتبر أهمية التشخيص الاستراتيجي الذي يساهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال:

#### - القرارات الجماعية :

- حيث تستمد هذه الأخيرة عادة من أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة وهو ما يزيد من جودة وفعالية الخطط المختارة.

#### - مشاركة العاملين :

تساهم مشاركة العاملين في التشخيص الاستراتيجي وتكوين الاستراتيجية في تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وهو الشيء الذي يثير دافعيتهم للعمل والانجاز.

#### - توضيح الأدوار:

حيث المساعدة في التشخيص الاستراتيجي واعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار بين الأفراد والأنشطة وبيان العلاقة بينهما.

#### - الحد من مقاومة التغيير:

المشاركة تعني الفهم والافناع وتوليد الالتزام الأخلاقي وهو ما يساعد على دعم وانجاح عمليات التغيير التي تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محددة.

إضافة إلى المزايا السلوكية عن تبني الفكر الاستراتيجي فإن هناك العديد من المزايا الأخرى التي تعود على المؤسسات من بينها:

(1) صولح سماح، المرجع نفسه.

- وضوح الرؤية المستقبلية حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية فدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية لما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد ( تشخيص داخلي وخارجي للبيئة ) الشيء الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثمة توفير الاستمرار والنمو.
  - تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل يمكن التشخيص الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية وبالتالي التحكم في ظروف المؤسسة في الاجل الطويل.
  - تدعيم المركز التنافسي يقوي التسيير الاستراتيجي من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية ويمكن بناء مزايا تنافسية نظرا للفهم الصحيح للبيئة الخارجية ( التشخيص الخارجي ) واستغلال الفرص المتاحة فيه.
  - التخصص الفعال للموارد والامكانيات يساعد التسيير الاستراتيجي للمؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح وبطريقة فعالة ( التشخيص الداخلي ) كما يمكن من استغلال هذه الفرص بطريقة صحيحة وكذلك التغلب على نواحي الضعف.<sup>(1)</sup>
  - القدرة على إحداث التغيير إذ يعتمد التشخيص والتسيير الاستراتيجي على موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل حيث يجيد القائمون على صياغة الاستراتيجية صناعة التغيير لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية أثبتت نتائج بعض الدراسات أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يمكن المؤسسات من تحقيق المواءمة على بيئة نشاطها وبالتالي فهي إحدى العوامل المؤثرة على الأداء.<sup>(2)</sup>
- ويتطلب تحقيق استمرارية عملية التشخيص الاستراتيجي العديد من المقومات هي:

- بناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكن من تحليل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية بحياد وموضوعية
- تطوير النظام الإداري واعداد الأنظمة ووضع السياسات.
- تصميم وربط نظام الحوافز في عملية التشخيص الاستراتيجي وعليه أصبح التشخيص الاستراتيجي غاية في الأهمية انطلاقا من كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة والتوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية

(1) نعيمة عباس، خضير الحفاجي، الإدارة الاستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010، ص 107.

(2) Franck Brulhart, **Les 7 Points Clés du Diagnostic Stratégique avec la Méthode des cas**, édition d'organisation, Paris, France, 2009, P14

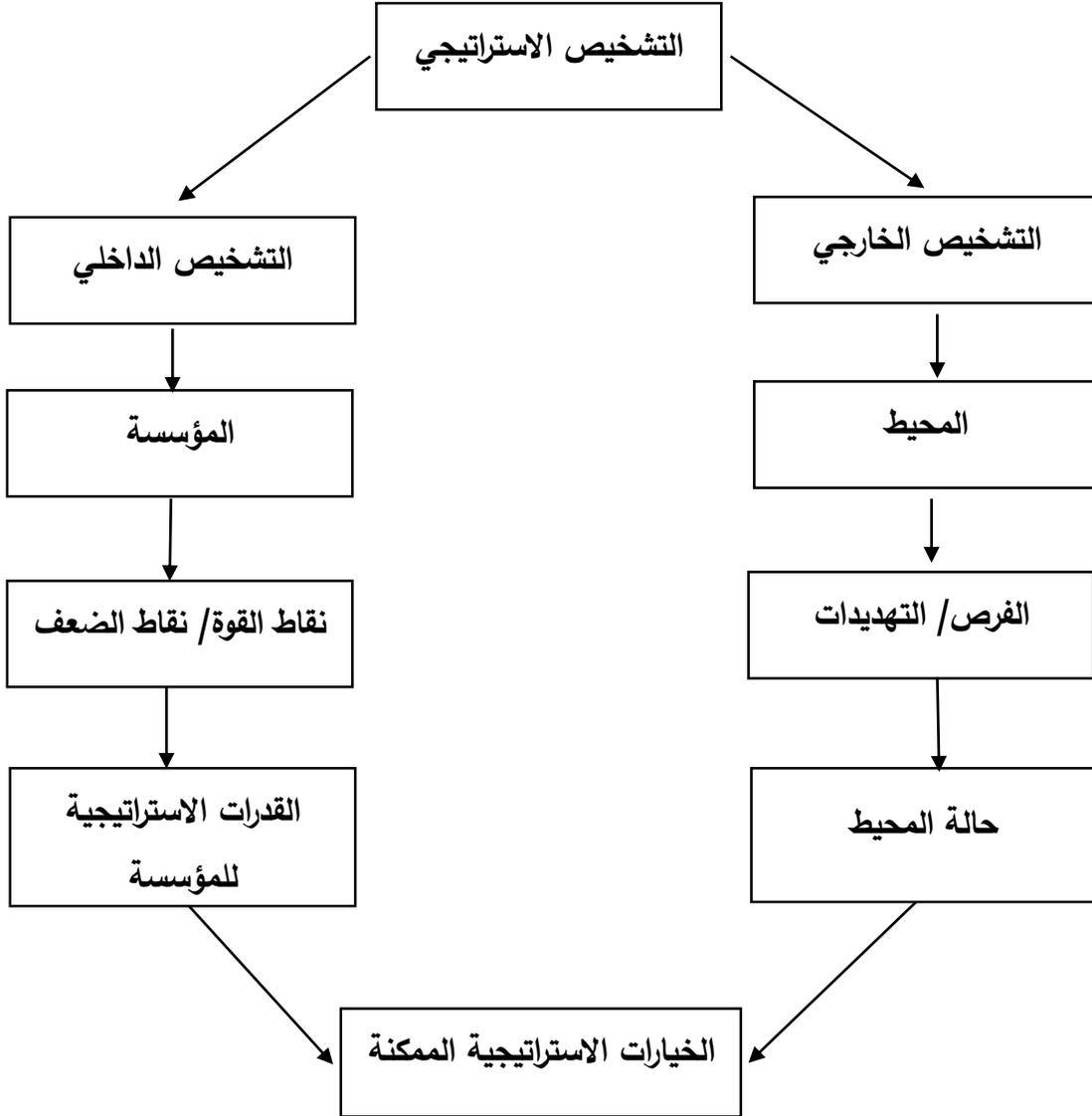
وبين نقاط القوة والضعف في الموارد الداخلية باعتباره مدخلا أساسيا لنظام التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وتحديد تموقعها الاستراتيجي.<sup>(1)</sup>

### المطلب الرابع: أنواع التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين وأساسيين هما: بعد داخلي ( التشخيص الداخلي للمؤسسة ) وبعد خارجي ( التشخيص الخارجي خاص بمحيط المؤسسة ) وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها والاستراتيجية هي ما يحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط كما يوضحه الشكل التالي:

(3) السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2012، ص 148

الشكل رقم (01): أنواع التشخيص الاستراتيجي



المصدر:

Jean Pierre Helfer et autres, **management Stratégie et Organisation**, 3eme édition, Vuibert, France, 2000, P55.

### 1. التشخيص الداخلي:

ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة لوظائف وأنشطة المؤسسة وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على

حدى لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجيه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط<sup>(1)</sup> وتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف كما يلي:

- **نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو اشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدومتها أو تعتمز خدمتها.<sup>(2)</sup>
- **نقاط الضعف:** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه المؤسسة أو ما لا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة ( مقارنة بالآخرين ) أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للمؤسسة، وقد تنتج عيوب المؤسسة الداخلية عن:
  - عجز في المهارات أو الخبرات المهنية تنافسيا أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها.
  - قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادية او معنوية
  - الإمكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية للعمل.<sup>(3)</sup>

### 2. التشخيص الخارجي:

يعرف التشخيص الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وقوة المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينها من جهة و بينها وبين مؤسسة الاعمال من جهة أخرى.<sup>(4)</sup>

- **الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان معين من السوق و في فترة زمنية محددة و تتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق اهدافها الاستراتيجية .

(1) سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006، ص 25.

(2) ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 219.

(3) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 39.

(4) سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 65.

- التهديدات: هي تلك الاحداث المحتملة و التي اذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو أثارا سلبية للمنظمة.(1)

---

(1) امين محمد الشديفات، اثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي : في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2017، ص ص 78،79 .

## المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي الداخلي

إن التشخيص الداخلي للمؤسسة لا يقل أهمية عن التشخيص الخارجي بل هو في نظرية الموارد يحظى بالأولوية لأن المؤسسة تستطيع التحكم في البيئة الداخلية والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لوضع استراتيجيتها وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم البيئة الداخلية وعناصرها كما سنتناول أهمية تشخيصها وفي الأخير سنتطرق إلى أهم النماذج المستخدمة في التشخيص الداخلي.

### المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية وعناصرها

#### أولاً: مفهوم البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي إدراك أعضاء المؤسسة لطبيعة ونمط وأسلوب إدارته ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفاً لمفهوم مناخ المؤسسة والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

حيث تعتبر البيئة من أهم المؤشرات في الحركات الإنتاجية للسلع والخدمات وتعرف أيضا البيئة بأنها تتمثل لمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية و المعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.<sup>(2)</sup> وبهذا فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يعني إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود، ويُبنى التشخيص الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، الإدارة... الخ<sup>(3)</sup>

#### ثانياً: عناصر البيئة الداخلية

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخليين يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمؤسسة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال، والتقنيات والمباني، والمواد، أو كانت بشرية " إدارية وتنظيمية أو تنفيذية" وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة

(1) خضر مصباح، إسماعيل الطيبي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 184.

(2) جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 159.

(3) ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 209

بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته... الخ.

هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، ومدى حرصهم على مؤسساتهم، كذلك مدى سمعة المؤسسة واسمها الدعوي في المجتمع، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها... الخ.

ولتبسيط العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر المؤسسة، والتي تعني دراسة مجالات الدعوة والانتشار والتمويل لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف.

على المؤسسات المختلفة أن تعمل على تحليل البيئة الداخلية لها والبيئة الخارجية مع التركيز على تحليل موارد المنظمة وقدراتها وذلك حتى تكون الاستراتيجية متناسبة مع هذه الموارد والقدرات، مثل القدرة على تقديم منتجات جديدة والموارد المالية والخبرات وخلافه.

ويمكن تقسيم الموارد إلى:

- **الموارد الملموسة:** وتشمل الموارد المالية مثل السيولة ومصادر التمويل والأصول الفيزيائية مثل المعدات والمحلات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات والموقع ومرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة.
- **الموارد غير ملموسة:** فتشمل السمعة والاسم التجاري، وقيمة الشركة في السوق التجاري، وغيرها.
- **الموارد التقنية أو الفكرية:** فتشمل على براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات المؤسسة مع الموردين.
- **الموارد البشرية:** وتشمل على كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي ومدى ولائهم ومستوى التدريب والمهارات التي يتقنونها ومعدلات الغياب وترك الخدمة وغيرها.

### المطلب الثاني: أهمية تشخيص البيئة الداخلية

إن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددًا أساسيًا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة من تحليل البيئة الداخلية أهمها:

- تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- ايضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلا بما يساعد على مواجهة المعوقات البيئية واغتنام الفرص الموجودة في البيئة.
- بيان وتحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها و التغلب عليها و تفاديها من خلال نقاط القوة الحالية للمؤسسة<sup>(1)</sup>.
- عقد مقارنة بين نقاط القوة و الضعف بما يعطي للمؤسسة القدرة على معرفة امكانياتها الحقيقية<sup>(2)</sup>.
- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي تكون عناصر قوة في بعض المفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعة الاعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النجاح.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث: النماذج المستخدمة في التشخيص الداخلي

ونستعرض فيما يلي أهم الأدوات المستخدمة في التشخيص الداخلي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

تشخيص وظائف المؤسسة ( التشخيص الوظيفي ) أي معرفة نقاط القوة والضعف لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيم التي تعتبر أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة وفي الأخير استعرض الأداة الثالثة وهي تشخيص المهارات(مقاربة الموارد و الكفاءات)

(1) محمد حسين العيسوي و اخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في اللفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2012، ص 314

(2) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2014، ص 175

(3) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 74، 75.

أولاً: تشخيص وظائف المؤسسة:

حيث يتم هنا تشخيص وظائف المؤسسة والمتمثلة في: التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، والموارد البشرية وذلك من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في كل وظيفة وإلى جانب تشخيص وظائف المؤسسة، يجب أن لا نهمّل الأنشطة العرضية التي تؤثر على أداء المؤسسة، و المتمثلة في عمليات التنظيم، الرقابة، المعلومات... (1)

### 1. تشخيص الوظيفة التسويقية:

يتم الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق، من خلال قيام المؤسسة بتقييم حجم مبيعاتها ومعرفة الوسائل التي تمتلكها، وقدرتها على التحكم في سعر المنتجات، وتحليل السوق الذي تعمل فيه، ومعرفتها لزيائنها ونوع العلاقة التي تربطها بهم، وسياسة التوزيع بها، وكذا قوة البيع الخاصة بها.

### 2. تشخيص وظيفة الإنتاج:

للقيام بتشخيص وظيفة الإنتاج، وجب تحديد العوامل الإنتاجية من خلال معرفة مزايا وعيوب أنظمة التصنيع، والتقنيات المستعملة، وفعالية أنظمة الرقابة على المخزون وعناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة والأمن. (2)

### 3. تشخيص وظيفة البحث والتطوير:

يتم تشخيص العوامل الخاصة في وظيفة البحث والتطوير من خلال اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في أنشطة المؤسسة المختلفة، ومعرفة الأساليب الإبداعية الجديدة ومدى قدرة المؤسسة على استعمالها وتنمية قدرتها من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح. (3)

### 4. تشخيص الوظيفة المالية:

تحلل العوامل المالية للمؤسسة عبر تشخيص القدرة على زيادة رأس المال بأقل كلفة، وتعظيم قيمة استثمار حقوق المساهمين، والقدرة على تزويد حملة الأسهم بعائد تنافسي.

(1) خضر مصباح الطيبي، مرجع سابق، ص 190.

(2) أحمد ماهر، الخطط والسياسات والاستراتيجيات، الدار الجامعية، طبعة 2000، ص 85.

(3) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم حالات تطبيقية)، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 70.

ويهدف تحليل العوامل المالية إلى معرفة قدرات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وتتضمن عوامل الهيكل المالي وهيكل رأس المال، ومصادر التمويل، والفوائد والموقع الضريبي والموازنات والنظم المحاسبية السائدة وكفاءتها والحسابات المخزنية ومدى ملائمتها للسياسات المالية.

### 5. تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

يتم تشخيص هذه الوظيفة من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية ومزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، وإعادة التدريب، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالأخص نمط القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة.

وفعالية أنظمة الأجور، والتحفيز ودرجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها فضلا عن أن التحليل يتضمن بيانات السياسة الخاصة بالتوظيف والتقييم و ما يتبعها من إجراءات و قواعد وموازنات خاصة بذلك.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: التشخيص بواسطة سلسلة القيم

في إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية طور بورتير سلسلة القيمة الاستراتيجية سنة 1985 حيث اعتبرها أداة للتحليل.

### 1. ماهية سلسلة القيمة:

تمثل سلسلة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة من خلال تقسيمها إلى أنشطة القيمة و عددها 9 مجموعات و هي تمكن من تحديد العوامل الداخلية الرئيسية واخضاعها لمزيد من البحث والدراسة، باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية ثم مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة أو الضعف في أنشطة القيمة.<sup>(2)</sup>

وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية هي:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمؤسسة

- مقارنتها مع المنافسين

(1) محمد حسين العيسوي وآخرون، مرجع سابق، ص 316.

(2) Hossein Bidgol, *The Internet Encyclopedia*, Wiley, volume 3, Canada, 2004, P 525.

- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة في مجال النشاط

## 2. مكونات سلسلة القيمة:

حسب سلسلة القيمة يمكن تصور المؤسسة على أنها مكونة من 9 مجموعات من الأنشطة الأساسية والداعمة والمرتبطة ببعضها البعض، حيث يساهم كل منها في إضافة قيمة للمنتج.

### أ- الأنشطة الأساسية:

وتصنف إلى 5 فئات تحوي كل منها العديد من المهام الموجهة وفق القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وكذا الاستراتيجية المتبعة من قبلها وتمثل هذه الفئات في:

- **الامداد الداخلي:** يتمثل في مجموع المهام المرتبطة بالاستقبال والتخزين، وتعيين وسائل الإنتاج الضرورية للمنتج، المناولة، مراقبة المخزونات، برمجة النقل.

- **الإنتاج:** تتعلق هذه الفئة بالمهام التي تعنى بتحويل مدخلات الإنتاج إلى منتج نهائي، مثل تشغيل الآلات، التغليف، التجميع، صيانة التجهيزات، الفحص والمراقبة...<sup>(1)</sup>

- **الامداد الخارجي:** يشمل المهام المرتبطة بالتخزين وتوزيع المنتجات إلى العملاء مثل مناولة وتخزين المنتجات النهائية، تشغيل وسائل تسليم البضاعة معالجة الطلبات وجدولة تسليمها.

- **التسويق والمبيعات:** تتضمن مجموع المهام المرتبطة بتحفيز الزبائن على اقتناء منتجات المؤسسة مثل: الاشهار، وتنشيط المبيعات والقوة البيعية واختيار قنوات التوزيع وتحديد الأسعار.

- **الخدمات:** تشمل المهام المرتبطة بتقديم الخدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات مثل التركيب، التصليح، توفير قطع الغيار، توفير المعلومات عن استعمال المنتجات.

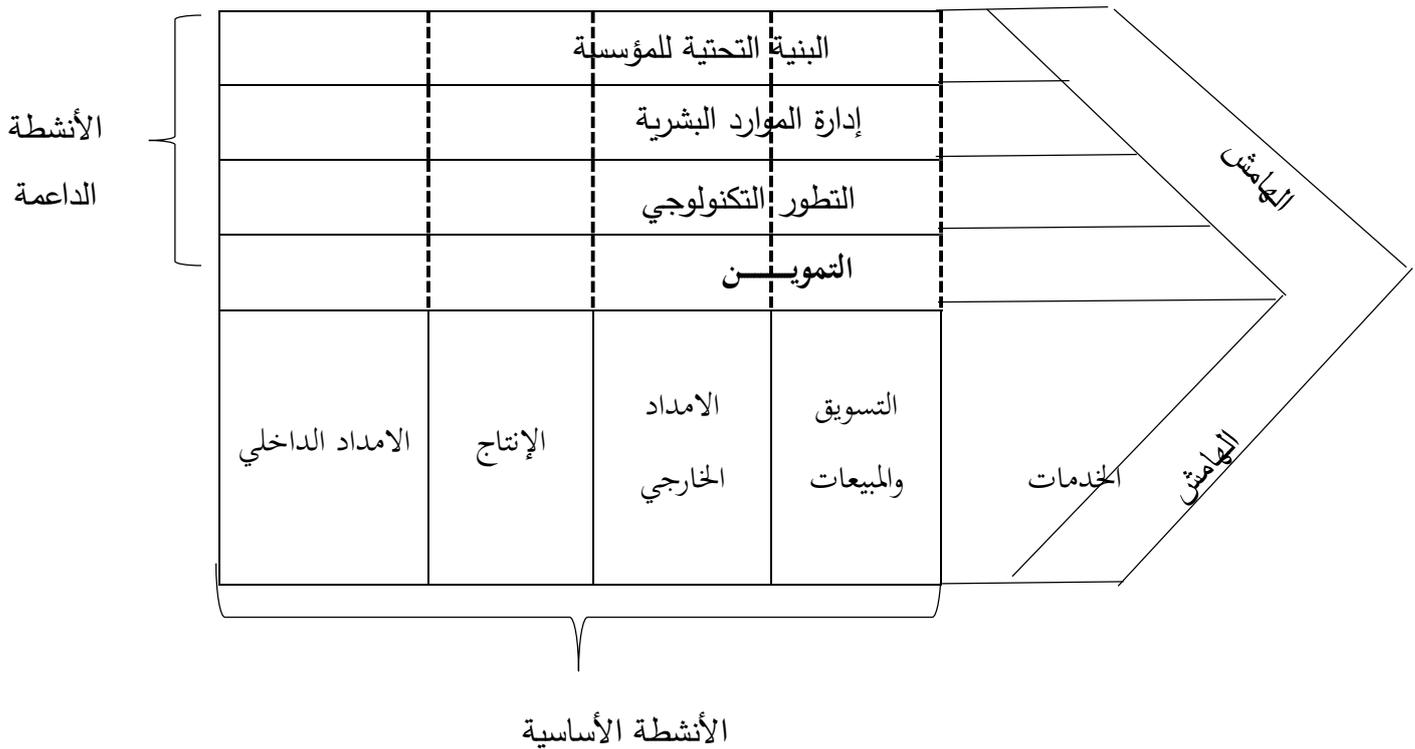
### ب- لأنشطة الداعمة:

هي الأنشطة التي تساهم في ضمان الأداء الجيد للأنشطة الأساسية وتصنف إلى أربعة فئات وكل منها يمكن أن تتضمن العديد من المهام المحققة للقيمة وتشمل هذه الفئات ما يلي :

(1) خالد بنى حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 150، 152.

- التموين: ويتمثل في المهام المتعلقة للحصول على المدخلات المطلوب شراؤها مثل المواد الأولية، لوازم التجهيزات، المكاتب، والمخابر، آلات و وسائل الإنتاج... أي أنها مهام تتعلق بالشراء وبالتالي تدعم أي نشاط في حالة شراء.
- التطور التكنولوجي: كل الأنشطة التي تخلق القيمة تحتاج الى التكنولوجيا المتمثلة في معارف عملية، أو إجراءات أو آلات تكنولوجية... والتشكيلة التكنولوجية جد واسعة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى.
- تسيير الموارد البشرية: وتشمل مهام الاختبار والتعيين والتكوين وتطوير الأفراد الموجودين على مستوى كل أنشطة المؤسسة.
- البنية التحتية للمؤسسة: تتعلق بالعديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، التخطيط التمويل، المحاسبة، الجوانب القانونية، العلاقات الخارجية، وتسيير الجودة وغيرها من الأنشطة الداعمة للقيمة.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (02): نموذج سلسلة القيمة



المصدر:

M.Porter, 'l'avantage Concurrentiel', édition dunod, paris, 2000, P53.

(1) خالد بنى حمدان، وائل ادريس، مرجع سابق، ص 150، 152.

ثالثا: تشخيص المهارات أي ( مقارنة الموارد والكفاءات)

يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد والتي طورت فيما بعد إلى التركيز على الكفاءات ونحاول هنا التمييز بين مقارنة الموارد ومقارنة الكفاءات رغم أن الأولى هي أساس الثانية.

1. **المقارنة المبينة على الموارد:** تشير هذه المقارنة إلى أن الموارد الخاصة هي التي تسمح للمؤسسة بالتفرد، كما تشير إلى أن جذور الميزة التنافسية نبحت عنها في الواقع داخل المؤسسة وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** عدم تجانس المؤسسات تفترض هنا نظرية الموارد أن مؤسسات قطاع النشاط الواحد غير متجانسة ويفسر عدم التجانس هذا بامتلاك كل مؤسسة لموارد خاصة بها.
  - **الفرضية الثانية:** حركة الموارد ضمن المؤسسة تساهم في عدم تجانس المؤسسات.
2. **المقارنة المبينة على الكفاءات:** حيث تعرف الكفاءة على أنها توليفة من ثلاث معارف وهي: معارف نظرية و المعارف العملية والمعارف السلوكية.<sup>(1)</sup>

حيث جاءت مقارنة الكفاءات كامتداد لمقارنة الموارد حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية من حيث تطبيقها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات والموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية كتصورات بحتة وتجريبيا هي غير ملاحظة أو قليلة جدا بالإضافة إلى قلة الأدوات الاستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها.

تمثل مقارنة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة حيث تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والاستراتيجي للكفاءة ضمن المؤسسة وعليه يجب على المؤسسة أن تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحها ميزة تنافسية.

(1) صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التمييز للمؤسسة المتعلمة : دراسة ميدانية حول مركز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 83،

### المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي الخارجي

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات والأساليب، و التي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات وتقليل فرص نجاح أي مؤسسة هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل ، لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة قيام مؤسسات الأعمال بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم البيئة الخارجية وعناصرها بالإضافة إلى أهمية تشخيصها وأخيرا إلى أهم النماذج المستخدمة في التشخيص الخارجي .

### المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وعناصرها

#### أولا: مفهوم البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها كل الأطراف والعناصر والأشياء التي تكون خارج أسوار المؤسسة، أي أنها كل ما يخرج عن نطاق بيئتها الداخلية، ويعني هذا أن البيئة الخارجية للمؤسسة هي الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية، والاستفادة من الفرق والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات وذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية، والفهم المعمق لما لة تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها ومستقبلها.(1)

#### ثانيا: عناصر البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسات من مجموعتين من المتغيرات البيئية، هي البيئة الخارجية العامة و بيئة التعامل المباشر ( بيئة التشغيل ).

### 1. البيئة الخارجية للمؤسسات

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في خمس مجموعات من المتغيرات الأساسية وهي: (2)

(1) محمد عشموي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 53.  
 (2) عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة : التخطيط الاستراتيجي- البناء التنظيمي- القيادة الإبداعية- الرقابة و الحوكمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 69، 70

- العوامل الاجتماعية
- العوامل التكنولوجية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل السياسية
- العوامل القانونية

## 2. بيئة التعامل المباشر ( بيئة التشغيل )

و التي تتضمن العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة و لكن ضمن النطاق المحيط بها و الذي يتفاعل مع عمل المؤسسة و تؤدي هذه العوامل على دعم المؤسسة او عرقلتها (تقيدها) و هي المحيط الذي يتضمن مجموعة من المؤسسات و الأفراد و القوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر بها و تتأثر بالقرارات و تشمل البنوك، المنافسين، مؤسسات حماية البيئة، الحكومة، الموردين، المساهمين، و يسمى هؤلاء بأصحاب المصالح أو الشركاء الاستراتيجيين

### المطلب الثاني: أهمية تشخيص البيئة الخارجية

وتكمن أهمية دراسة البيئة الخارجية فيما يلي:

- الوقوف على آثار التغيرات الخارجية على المؤسسة وتشخيص العوامل المسببة لها واتجاهاتها.
- تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة والتي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أصغر مستوى ممكن
- تحديد الفرص وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها منها
- كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير، والأمد الطويل
- الوقوف على الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الإجراءات الاقتصادية، أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة.
- تكشف عن الالتزامات المترتبة على المؤسسة أو التي تترتب لها، و أية إجراءات عقابية محتملة تتخذ ضدها.
- المساعدة على وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعديل هذه الأهداف في ضوء النتائج المستخلصة.
- المساعدة على وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها.

- المساعدة على تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية
- المساعدة على تحديد نطاق عمل المؤسسة ومساحة نشاطها
- المساعدة على تحديد المعالم السلوكية للمجتمع أو المستخدمين من خدمات المؤسسة بما يمكنها من تقديم هذه الخدمات وفقا لرغباتهم.
- المساعدة على وضع خطة طوارئ لمواجهة أية تهديدات مفاجئة قد تنشأ في المستقبل.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: النماذج المستخدمة في التشخيص الخارجي

لقد تعددت الطرق والأساليب التي اتبعها الباحثين لتحديد الفرص والتهديدات الناجمة عن البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة وفيما يلي أهمها:

#### أولاً: تحليل البيئة الخارجية العامة غير المباشرة

وتعتبر العملية التي يقوم بها الاستراتيجيون لمتابعة العوامل الاقتصادية والسوقية والتنافسية، التكنولوجية، السياسية، الجغرافية، الاجتماعية والثقافية بهدف تحديد دراسة وتحليل الفرص والمخاطر المحتملة على المؤسسة حيث في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام إلا أنه في بعض الأحيان يمكن ان يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة ولا بد أن ندرك أن الاحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره.<sup>(2)</sup>

#### 1. العوامل السياسية والقانونية:

هناك مدى واسع من المؤسسات السياسية التي يجب اخذها بالاعتبار عند النظر للمؤثرات في هذا المجال من الفحص و المراجعة ، ان هيكل النظام السياسي يحدد مراكز التأثير السياسي، فالبلد المحكوم بنظام فيدرالي سياسي يختلف عن ذلك المحكوم بنظام سياسي موحد . ان التداخل العالمي المتزايد في الاقتصاديات و الأسواق و

(1) مجيد كرخي، مرجع سابق، ص ص 161، 162

(2) السعيد مزروك إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 150، 151.

الحكومات و المنظمات يجعل من الضروري ان تنظر المنظمات لاحتمال تأثير المتغيرات السياسية على تشكيل و تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية<sup>(1)</sup>.

### 2. العوامل الاقتصادية:

تتضمن متغيرات البيئة الاقتصادية الحالية و المستقبلية العوامل التي لها تأثيرات محتملة على المنظمة كالدخل القومي و الدخل الفردي و القوة الشرائية و الادخار و الاستهلاك فضلا عن السياسات الاقتصادية الحكومية التي تؤثر في هذه المتغيرات إذ تعد بعض هذه المتغيرات مؤشرات مهمة لتحديد الطلب على المنتجات كالناتج القومي و دخل الفرد المستهلك و يظهر ذلك بوضوح على السلع الرأسمالية أو المنتجات الصناعية و حتى السلع الاستهلاكية، كما تدرج المتغيرات المالية ضمن هذه المجموعة لعلاقتها المباشرة بالاقتصاد و لاسيما السياسات المالية للدولة و نسب الضرائب للأفراد و المنشآت و أسعار الفائدة و النشاط المصرفي و غيرها.. (2)

### 3. العوامل الاجتماعية:

ان التغيرات الاجتماعية البيئية والسكانية و الثقافية لها تأثير كبير على جميع المنتجات و الخدمات و الاسواق و الزبائن. ان المنظمات الصغيرة و الكبيرة الربحية و غير الربحية بكل مجالات العمل تواجه تحدي الفرص و التهديدات التي تحدث بسبب هذه التغيرات .

ان التوجهات السكانية و البيئية و الثقافية و الاجتماعية ميزت طريقة معيشة السكان و طريقة عملهم و انتاجهم و استهلاكهم و خلقت التوجهات الجديدة طرقا جديدة للاستهلاك و تبعاً لذلك ظهرت الحاجة لمنتجات و خدمات و استراتيجيات مختلفة<sup>(3)</sup>

### 4. العوامل التكنولوجية:

إن البيئة التكنولوجية مركبة ومعقدة ومتشابكة ومن ثم لأي مكان تركها بدون تخطيط وتوجيه ورقابة، وقياس مدى تأثيرها أو أثرها في النظم التشغيلية والإنتاجية.<sup>(4)</sup> كما أن أغلب المؤسسات تنظر نظرة إيجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخطط عملها، وترى بأن ذلك يؤدي إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها، وتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية

(1) محمد حسين العيسوي و اخرون، مرجع سابق، ص304

(2) فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 114

(3) نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007، ص 152

(4) فريد آل فراي و اخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دنيا عبد الاله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة

الاولى، 2007، ص 92

المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفيما يلي بعض العوامل والقوى التي تؤثر سلبا وإيجاباً على البيئة التكنولوجية.<sup>(1)</sup>

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج
- طرق الحصول على التكنولوجيا
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا
- معدل تغيير التكنولوجيا في الصناعة.

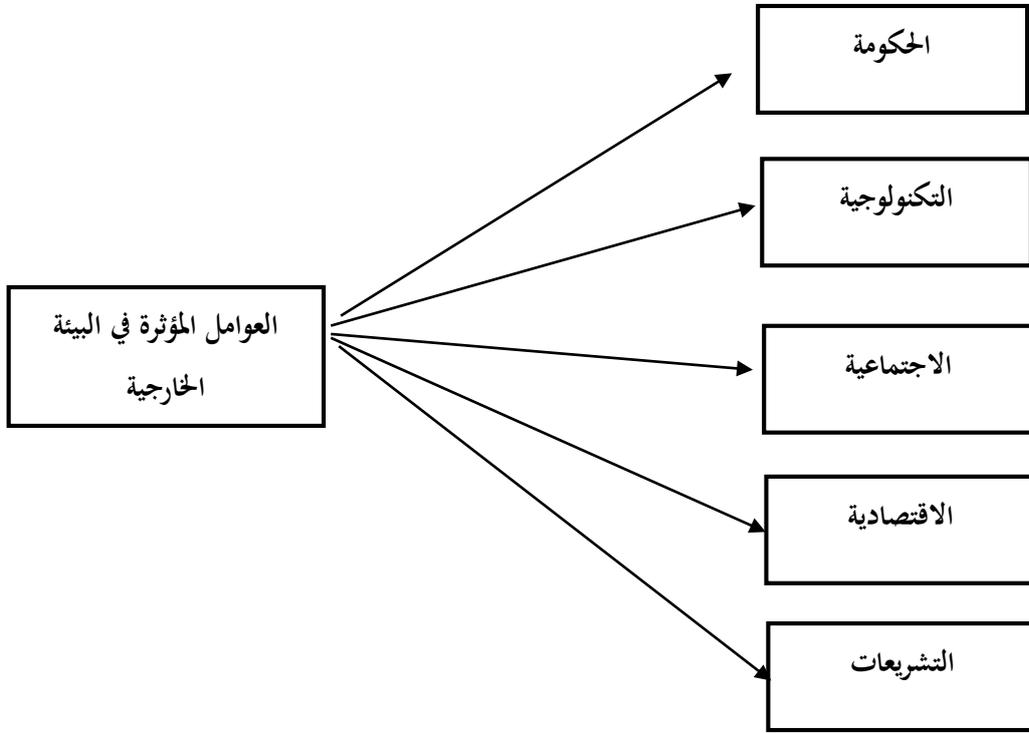
### 5. العوامل الدولية ( القيمة )

ويراد بها مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسة الإقليمية والقارية والعالمية وسبل التعاون بينهما والالتزامات بينهما والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشمل المؤسسات المحلية والوطنية وخاصة التي تعمل في نفس الميدان.

والشكل التالي يوضح العناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المنظمة.

(1). أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص ، 175

الشكل رقم (03): العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية



المصدر: مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 168.

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية المباشرة (الخاصة)

تتضمن البيئة الخارجية المباشرة أو القريبة أو الخاصة مجموعة العوامل أو القوى المؤثرة في المؤسسة بشكل مباشر ويمكن للمؤسسة نسبيا التأثير فيها من بينها الزبائن، الموردون، المنافسون، النقابات العمالية، القرارات والقوانين الحكومية ذات العلاقة المباشرة.

ثالثا: تحليل المنافسة

تمثل المنافسة العامل الذي أفرز أصلا التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات لذلك تحليل المنافسة يحظى بمكانة هامة أكثر من العوامل الأخرى من حيث التشخيص حتى أن البعض يحرص تشخيص المحيط فيه وتدرس المنافسة من جوانب عديدة أهمها:

## 1. دراسة المميزات المحلية والوطنية:

والتي تشكل عوامل للنجاح أو مزايا تنافسية للمؤسسة لتفضيل المنتجات المحلية وجود البنى التحتية والنسيج الصناعي الذي قد يساعد المؤسسة على تطوير صناعة معينة وامدادها بالمواد والوسائل اللازمة، أيضا قد تنطلق المؤسسات من خصوصيات المنطقة المحلية أو الوطنية وتحقق مزايا تنافسية في انتاج سلعي أو خدمي معين، مثل: انتاج الحمضيات والتمور، الصناعات الحرفية والتقليدية.<sup>(1)</sup>

## 2. دراسة نموذج القوى الخمس " لبورتر Porter "

تقوم المؤسسة في هذا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتمي إليه وذلك لتحليل القوى التنافسية الخمس والضغط الناجم عنها، وتتوقف حسب بورتر " Porter " على خمس عوامل وهي: <sup>(2)</sup>

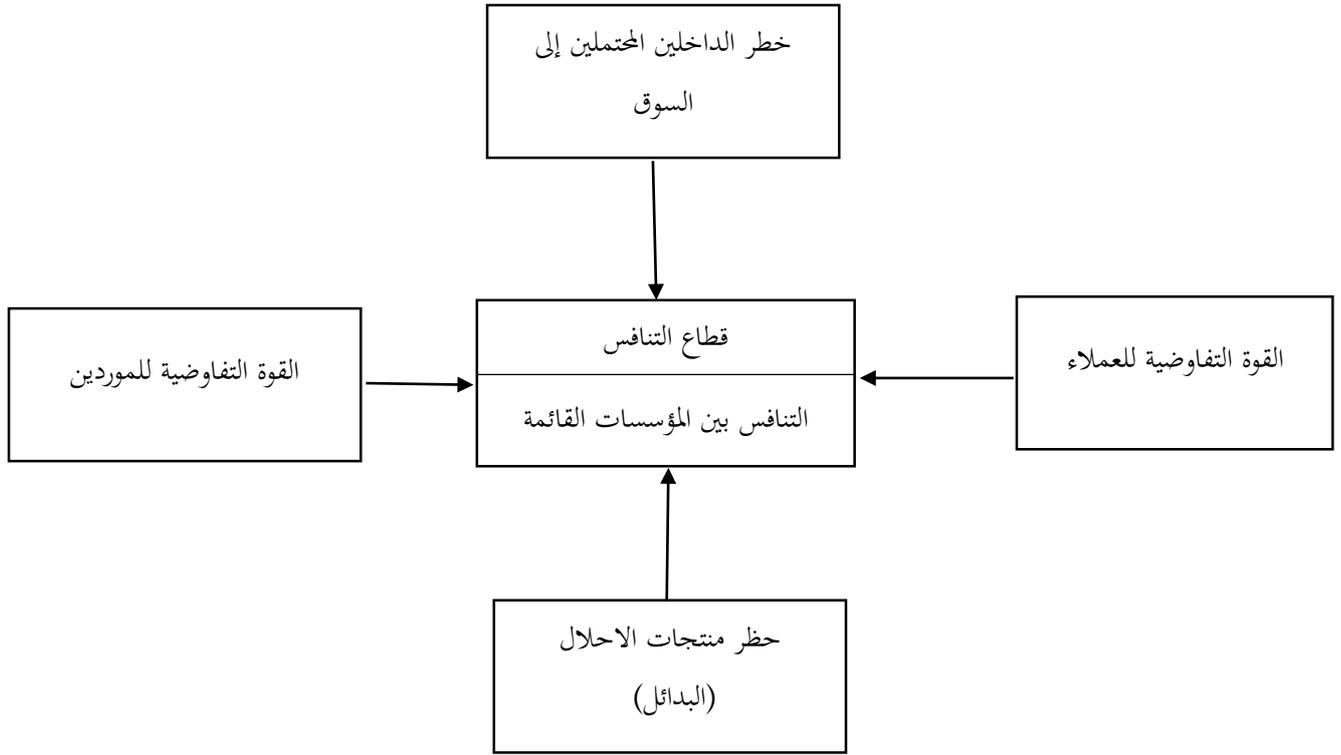
- خطر الداخلين المحتملين
- القوة التفاوضية للموردين
- القوة التفاوضية للعملاء
- حظر منتجات الاحلال ( البدائل )
- وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة

وإن أي تعديل استراتيجي يمكن أن ينتج من خلال هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية فعالة للمنافسة، والشكل التالي يوضح قوى التنافس الخمس لبورتر:

(1) سماح صولح، محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة، مرجع سابق.

(2).Michael Porter, **Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors, free the press**, new york, united states of america, 1998, P7

الشكل رقم (04): القوى الخمس لبورتر



المصدر:

Michael porter Competitive Strategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors  
،op.cit،P 4

### 1. خطر الداخلين المحتملين إلى السوق:

دخول منتج جديد يمثل المنتجون الجدد إمكانات وطاقت إنتاجية جديدة في قطاع التنافس بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك ما إذا استمر الطلب على ما هو عليه، بما يؤثر بالسلب على ربحية المؤسسات في القطاع ويتوقف تهديد الداخلين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في القطاع والمعوقة للدخول فإذا كانت هذه الحواجز صعبة يكون التهديد ضعيفا أما إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبير، وقد حدد بورتر Porter 6 عوائق للدخول في الصناعة وهي تتمثل فيما يلي :

اقتصاديات الحجم: وتحد هذه الاقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.

تميز المنتج: يخلق تميز الماركة أو العلامة التجارية حاجز آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء ماركة معينة حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تميز المنتجات.

. **الدخول إلى قنوات التوزيع:** تسيطر المؤسسات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق يشكل حملاً على المؤسسات الداخلية التي ستضطر إلى تحمل تكاليف اعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمؤسسة الجديدة وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة معينة على سعر المنتج النهائي ومن ثمة على حصة المؤسسة من المبيعات والأرباح.

. **عوائق التحول:** تمثل تكاليف التحول أحد عوائق الدخول إلى الصناعة وتمثل تكلفة التحول في العديد من العناصر، وهي على سبيل المثال:<sup>(1)</sup>

- تكلفة التحول من استخدام منتج معين إلى استخدام منتج آخر لمورد آخر، وقد يصاحب ذلك تكلفة الاتصال وتكلفة مخاطر الاستخدام الجديد.
- تكلفة إقامة وتدعيم علاقة جديدة بمورد جديد
- تكلفة عمليات إعادة تدريب وتأهيل العاملين استعداداً لإنتاج أو تسويق المنتج الجديد وعندما ترتفع هذه التكلفة أمام الداخلين الجدد إلى الصناعة فإنه يترتب على ذلك أما الانسحاب كلياً من هذه الصناعة أو محاولة البقاء مع تحسين الأداء وخفض التكلفة حتى يستطيعون البقاء في ظل المنافسة مع المؤسسات القائمة فعلاً في هذه الصناعة.

**المتطلبات الرأسمالية:** تخلق الحاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في القطاع من أجل التنافس حاجز آخر للدخول خاصة إذا كان المال مخصصاً لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الانفاق على البحوث والتطوير والإعلان.

(1) محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 321، 324.

. سياسة الحكومة: قد تمنح الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال تشريعات مثل قوانين تلوث المياه أو القوانين الجمركية.

## 2. خطر منتجات الاحلال ( البدائل ):

إن وجود بدائل للمنتجات الحالية التي يقدمها القطاع يعتبر كتهديد لهذا القطاع ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها:

- درجة توافر البديل التام
- إمكانية قيام المنتج بضبط ورقابة التكاليف
- مدى هجومية المنتجين البدلاء
- القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة<sup>(1)</sup>

## 3. المنافسون الحاليون:

إن الجزء الهام والخاص من التحليل الخارجي هو الذي يركز على دراسة المنافسين، وتأخذ حده المنافسة أشكالاً متعددة منها:

- حرب الأسعار
- الدعاية والاعلان
- الخدمات والضمان

وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصير وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل منها:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة
- افتقار المنتجات للتميز عن غيرها
- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد ذلك

(1) فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علا أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 133.

- بطؤ معدل نمو قطاع التنافس مما يدعو المنتجين إلى الصراع من أجل زيادة الحصة السوقية.(1)
  - ارتفاع موانع الخروج من القطاع مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للقطاع مما يدفع المؤسسة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح معقولة
  - اختلاف المنافسين في استراتيجيتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة.(2)
4. القوة التفاوضية للعملاء ( الزبائن ): هناك حالات معينة يمكن فيها للعملاء اجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمات أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية القطاع وتتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم مشترياتهم وكذلك مركزهم في السوق ويمكن أن يصنف هؤلاء المشتريين إلى نوعين هما:
- . المشتري الصناعي: هو الذي يشتري المنتج بقصد استخدامه في العملية الإنتاجية ويمتاز هذا النوع من الزبائن بمعرفته العالية بالمنتجات أو الخدمات المعروضة في الأسواق وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير على المؤسسات المنتجة لها.
- . المشتري النهائي: هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد اشباع حاجاته الإنسانية، ويمتاز هؤلاء بتعدد خصائصهم ومقدرتهم الشرائية وبالتالي فإن قدرة كل منهم التأثير على المؤسسات المنتجة أقل من المشتريين الصناعيين الذين يحرصون على شراء المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها بالجودة والأسعار المنافسة، وهذا الأمر يجد ذاته يؤدي إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة لتقديم بعض الاعراض لهؤلاء المشتريين وتبدأ مساومتهم للحصول على أكبر قدر ممكن من تلك الاعراض.
5. القوة التفاوضية للموردين: تتمثل القدرات التفاوضية للموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها ورفع الأسعار وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء في زيادة أسعار المواد الأولية وبالتالي تخفيض ربحية القطاع.
- وهناك عدد من الحالات التي يمكن للموردين ممارسة ضغوطهم على المؤسسة منها:
- وجود عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة.

(1) أحمد بن مويضة، إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

(2) فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 139، 141.

- ارتفاع تكاليف التحول من مورد إلى آخر
- إمكانية قيام المورد بالتكامل الأمامي في الصناعة التي تعمل المؤسسة فيها
- عدم وجود منتجات بديلة كما هو الحال في إنتاج الطاقة الكهربائية
- التفرد في خصائص المستلزمات أو المنتجات التي يقدمها المورد إلى السوق

وإذا كانت الحالات السابقة تمثل تهديدا على المؤسسة، فإن هناك حالات أخرى تمثل فيها العلاقة بين المؤسسة والموردين فرصة يتوجب استغلالها هي:

- حصول المؤسسة على احتياجاتها بأسعار أقل أو بجودة أعلى
- الحصول على شروط دفع أفضل من الآخرين
- الالتزام لمواعيد التسليم
- المرونة في قبول مردودات المشتريات
- تحمل نفقات التأمين والنقل
- توفير احتياجات المؤسسة عند الأزمات<sup>(1)</sup>

(1) صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهشى حلاب، الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 122، 123.

## المبحث الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي

عرفت مرحلة السبعينات ازدهار أدوات تحليل حافظة الأنشطة الاستراتيجية سعياً للوصول إلى اختبار الثنائيات سوق منتج الأوفر حظاً في المنافسة والأضمن لاستمرارية المؤسسة في المديين البعيد والقريب، فاشتهرت المصفوفات كأداة تعكس مدى التوازن الاستراتيجي والمالي لأنشطة المؤسسة.

ويقوم التحليل المصفوفي على تمثيل أنشطة المؤسسة على محورين بخلفية المقارنة بين عنصرين أحدهما خارجي من المحيط والآخر داخلي من المؤسسة وفي الحقيقة كل محور يمثل مجموعة من العوامل مجمعة يمكن أن تكون كمية أو نوعية أو مزيجاً بين الكم والنوع.

وستتناول في هذا المبحث أهم المصفوفات انطلاقاً من نموذج مصفوفة BCG ثم مصفوفة ADL في الأخير مصفوفة ماكينزي MCKINSEY .

### المطلب الأول: نموذج المجموعة الاستشارية بوسطن BCG

#### أولاً: تقديم مصفوفة BCG

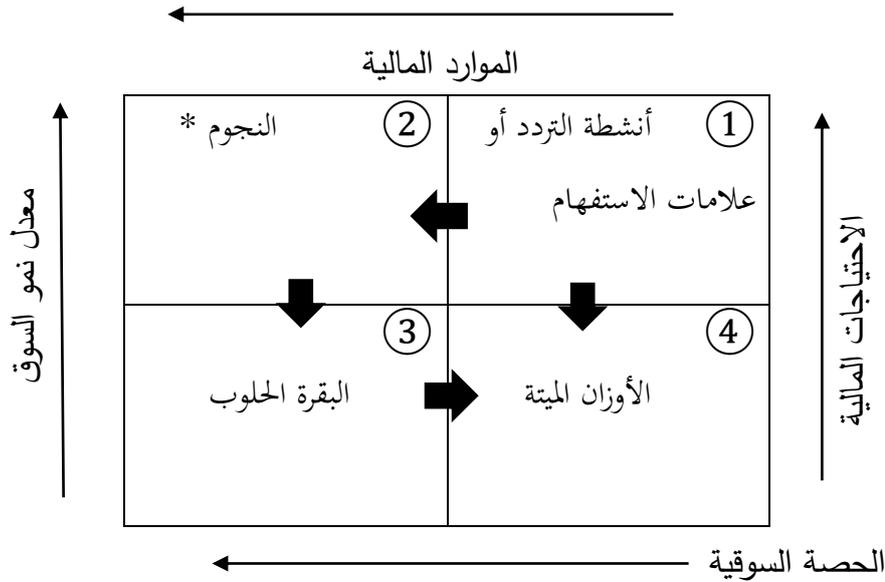
تعد مصفوفة مجموعة الاستشارة بوسطن Boston Consulting Group أولى المصفوفات ظهوراً قدمت سنة 1969 في مؤسسة Mead Paper Corporation انطلاقاً من منحى التجربة الذي طوره فرع BCG سنة 1966<sup>(1)</sup> ، وهي مصفوفة يطلق عليها أيضاً نموذج: النمو/الحصة وهي تعتمد على تحليل الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، وقد قدمت BCG نظرية حقيقية للتنافسية استراتيجيات صارمة للمؤسسة وقواعد المناورات في المحيط التنافسي حيث أن:

- معدل نمو السوق هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي معين وهو يعكس مدى جاذبيته ويرتبط بدورة الحياة، إذ عندما يكون المجال في بداية ظهوره تكون معدلات النمو كبيرة جداً وهو ما يحفز المؤسسات على الاستثمار في هذا المجال حيث الكميات المطلوبة ومن حيث عدد المنافسين وبذلك فهذا المؤشر يمثل البعد الخارجي في المصفوفة.

(1) ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراق الاستراتيجي: المشاكل والمناهج، كراس لبيسور رقم 20، باريس، فرنسا، 2005، ص 69.

يحسب المعدل بالتغيرات التي تحصل في السوق خلال الفترة موضوع الدراسة أي متوسط معدلات نمو مجال النشاط بين مجموع المؤسسات المتنافسة ويمكن أن يرجح بحصص المؤسسات في حالة كون التشتت كبيرا بين الحصص<sup>(1)</sup>.  
ويظهر الشكل العام لمصفوفة BCG مصفوفة المجموعة الاستشارية ببوسطن كما يلي :

الشكل رقم (05): مصفوفة المجموعة الاستشارية ببوسطن BCG



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 57.

#### ثانيا: بناء مصفوفة BCG

يظهر تقاطع المحور الأفقي الذي يمثل حصة السوق والمحور العمودي الذي يمثل معدل نمو السوق أربع وضعيات هي: أنشطة التردد، النجوم، البقرة الحلوب، الأوزان الميتة.

#### - وضعيات أنشطة التردد:

يظهر في هذه الخانة الأنشطة التي هي في مرحلة الانطلاق وقد وصفت بالتردد لأن هذه الأنشطة قد تنجح وتنمو بسرعة كما قد تفشل فتزول، يرمز لهذه الخانة بعلامة الاستفهام؟  
وتتميز هذه المرحلة باحتياجات مالية كبيرة وعائدات ضعيفة جدا ( حالة العجز ) .

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 211.

- وضعية أنشطة النجم:

هي الأنشطة التي تنجح من الخانة السابقة وتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة نجاحها المستقبلي تتميز باحتياجات مالية كبيرة وعائدات مالية كبيرة ( حالة التوازن ).

- وضعية البقرة الحلوب:

بعد فترة النمو الكبير تتجه أنشطة النجم إلى الاستقرار ولا تتطلب توظيفات مالية جديدة وتصبح بمثابة البقرة الحلوب باعتبارها تدر العائدات الوفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة ( حالة الفائض ) .

- وضعية الأوزان الميتة:

تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي تؤول إلى الزوال والتي قد تأتي من خانة البقرة الحلوب أو من خانة أنشطة التردد وهي تعكس خيارات التراجع عن الاستثمار وبالتالي تتميز باحتياجات مالية ضعيفة و عائدات ضعيفة (حالة التوازن الاستراتيجي).<sup>(1)</sup>

مما سبق يتضح أن مواقع الأنشطة على الحافظة لها دلالتها من التوازن الاستراتيجي للمؤسسة تنافسيا وماليا، وبالتالي فإنه من الناحية الاستراتيجية قد تكون أغلب نشاطات المؤسسة في خانة واحدة كما قد تتوزع على الخانات الأربعة أي ضمن حالات توازن، العجز، الفائض.

ثالثا: مزايا وعيوب مصفوفة BCG

1. مزايا مصفوفة BCG

ميزة ادماج الجوانب الاستراتيجية من نمو واستثمار وتراجع عن الاستثمار مع الجوانب المالية.

- القراءة الشكلية السهلة للمصفوفة مجرد ملاحظة حافظة الأنشطة ممثلة لدوائر مختلفة الأحجام

- تسهل المصفوفة على المسير تحليل وضعية المؤسسة وتحديد خيارته الاستراتيجية

2. عيوب مصفوفة BCG

- الاعتماد المحض على المعايير الكمية

(1) الياس بن ساسي، يوسف قرشي، المرجع نفسه، ص 57، 58.

- اختصار الفكر الاستراتيجي في معيارين فقط ( X.Y )
- تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة
- الصفة البعدية المصنوفة أي أنها تأتي بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاستثمار في المجالات الاستراتيجية وتحقق النتائج وبالتالي هي أداة رقابة بعدية وليست قبلية.

### المطلب الثاني: نموذج مصنوفة ADL

#### أولاً: تقديم مصنوفة ADL

يقترح مكتب Arthur D.little للاستشارة مصنوفة تختلف من حيث المعايير ومن حيث الشكل عن مصنوفة BCG وذلك تفادياً لنقائص BCG وبالتالي تقوم مصنوفة ADL على معايير نوعية تماماً تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة وتضم المؤسسة وتضم المصنوفة بعدين وهما خاص بتحليل البيئة الداخلية وهو بعد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وبعد يهتم بالبيئة الخارجية هو بعد نضج المهنة أو الصناعة.

#### - الوضعية التنافسية:

حيث يتم تقييم وضعية المؤسسة بالنظر إلى درجة تحكمها في عوامل نجاح القطاع لكل مجال نشاط استراتيجي، حيث يمكن أن تملك المؤسسة منابع للميزة التنافسية على كل مستويات النشاط ( التموين، انتاج، التسويق )، وأهمية كل واحدة منها نسبية بالنظر إلى الصناعة بعد تقييم أو تكميم هذه العوامل بمؤشرات كمية ومقارنتها مع المنافسين سنتوصل إلى تقييم التنافسية للمؤسسة على سلم 5 درجات هي : مهيمنة، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية.

#### - نضج الصناعة:

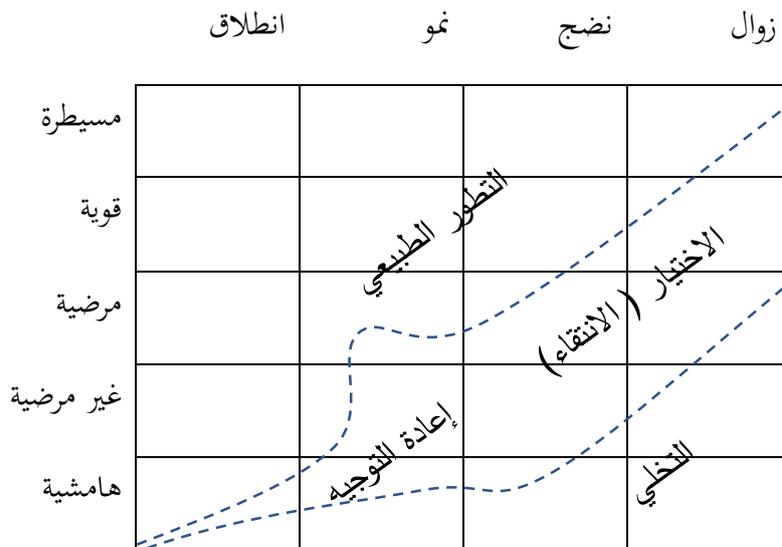
المهنة هي المجال الذي تعمل فيه المؤسسة والسؤال المطروح هنا في أي مرحلة من دورة الحياة توجد هاته المهنة ونضج المهنة هو المؤشر الذي يعكس جاذبية القطاع وامكانياته وتطبيق مفهوم دورة الحياة تقيس مؤشرات عديدة أهمها:

- معدل النمو الذي يبدأ بمستويات مرتفعة ويتناقص تدريجياً

- إمكانية النمو تكون كبيرة في المراحل الأولى من دورة الحياة
- تشكيلة المنتجات تبدأ ضيقة تتسع مع التقدم في مراحل الحياة
- عدد المنافسين يتوقف على طبيعة التكنولوجيا
- توزيع الحصص السوقية تكون البداية مجزأة ومشتتة تتركز وتنمو مع تطور المنتج
- استقرار عدد الزبائن يتن مع نمو الحصص واستقرارها
- التكنولوجيا تكون في البداية صعبة التحكم وسريعة لتتجه بدورها إلى الثبات مع اتجاه القطاع إلى النضج<sup>(1)</sup>

بمذه المؤشرات تتحدد المرحلة التي تمر بها DAS (المجالات الاستراتيجية Domaine d'Activité Stratigique) (انطلاق، نمو، نضج زوال) وبتحديد احداثيات كل DAS ترسم المصفوفة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (06): مصفوفة ADL



المصدر: سلطان محمد رشدي، مرجع سابق، ص 32.

ثانيا: بناء المصفوفة

إن مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتوزع على 20 خانة في المصفوفة يمكن أن تجمع حسب انتشارها في المصفوفة إلى المجموعات التالية:

(1) احمد بن سديرة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة لجمع الصناعي سيدال ) ، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 93.

### 1. أنشطة التطوير الطبيعي:

وهي التي تتطور بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر وبالتالي تتركها المؤسسة تواصل مسارها بشكل طبيعي.

### 2. أنشطة التطوير الانتقائي:

وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة جميعا تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء.

### 3. أنشطة إعادة التوجيه

وهي التي تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوجهة المرغوب فيها

### 4. أنشطة التخلي:

وهي التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة في نفس الوقت تكون قد بلغت مرحلة الزوال لذلك يجب التراجع عن الاستثمار فيها.<sup>(1)</sup>

## ثالثا: مزايا وجوب المصفوفة ADL

### 1. مزايا مصفوفة ADL:

-تقدم هذه المصفوفة كباقي المصفوفات توضيحات بيانية لوضعية حافظة نشاط المؤسسة، كما توضح الرابط بين المالية والاستراتيجية.

- كما أن أداة ال ADL هي أداة ذات تطبيق أوسع من ال BCG، إذ أنها تتكيف مع كل وضعيات المنافسة خاصة تلك التي تكون في الأسواق ذات معدل النمو المنخفض بل والمتناقص، وأحيانا وبشكل أصعب مع الأسواق المبعثرة والتي تعتمد على استراتيجيات مختلفة، لذا فإنه يمكن اعتبارها الأفضل من الناحية الكيفية.

### 2. عيوب مصفوفة ADL

- صعوبة إعطاء قيم ملائمة وموضوعية للمتغيرات المختارة في هذه المصفوفة، سواء تعلق الأمر بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة أو بمرحلة حياة الصناعة ( المهنة ) .

(1) بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء :حالة مؤسسة الانجاز، بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004-2005، ص 144.

- ويجب الإشارة أيضا أن بعض الصناعات على عكس الكائن الحي يمكن أن تعود للثبات، أو تتجاوز مرحلة أو غيرها من الحالات والتي تغاضت عنها مصفوفة ADL في فرضياتها.

### المطلب الثالث: نموذج مصفوفة ماكينزي MCKINSEY

#### أولا: تقديم مصفوفة MCKINSEY

هي أيضا مصفوفة من مصفوفات تسيير حافظة أنشطة المؤسسة، حيث طورت إدارة MCKINSEY للاستشارات بالتعاون مع شركة " Général Electric " نموذج محفظة أعمال طبقت لأول مرة في شركة " Général Electric " وعرفت فيما بعد بمصفوفة " GE " ولقد تفادت هذه المصفوفة نقاط الضعف التي ظهرت في مصفوفة " BCG " تتضمن مصفوفة MCKINSEY 9 مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة وقوة الأعمال ( المركز التنافسي ) لوحدة الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالها على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال.

#### ثانيا: بناء المصفوفة

يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات حسب المصفوفة لكل بعد على ثلاث مستويات هي : قوي، متوسط، ضعيف، على عكس ما قدمته " BCG " التي اقتضت على مستويين قوي وضعيف فقط ويتكون كل بعد من هذين البعدين من مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المععمق واضفاء قوة لتقييم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة وسنورد فيما يلي خطوات تقسيم ابعاد تلك المصفوفة.<sup>(1)</sup>

### 1. تقييم جاذبية الصناعة:

ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:

- يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد مجموعة من العوامل التي تحدد جاذبية الصناعة إذ تتضمن على سبيل المثال حجم السوق، ونمو قوى التنافس.
- تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يكون مجموع الأوزان يساوي 1.

(1) نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص 156.

- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين 1 و5 درجات إذ تشير:

- الدرجة 1 إلى جاذبية ضعيفة جدا
- الدرجة 3 إلى جاذبية متوسطة
- الدرجة 5 إلى جاذبية مرتفعة جدا

أخير حساب درجة الجاذبية الترجيحية لكل معيار من المعايير المختارة وهي حاصل ضرب الأوزان في درجة الجاذبية.

## 2. تقييم قوة الأعمال أو المركز التنافسي:

تمر بالخطوات التالية:

- يقوم المدراء الاستراتيجيون بتحديد عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات.
- تحديد وزن كل عامل في المجموعة وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يكون مجموع الأوزان يساوي 1.
- يقوم المدراء الاستراتيجيون بإعطاء تقدير لقوة الأعمال لكل وحدة أعمال تتراوح بين 1 و 5 درجات بحيث تمثل:

- درجة 1 مركز تنافسي ضعيف جدا
- درجة 3 مركز تنافسي متوسط
- درجة 5 مركز تنافسي قوي جدا

وأخيرا يتم حساب درجة الجاذبية الترجيحية لكل معيار من المعايير السابقة والتي هي حاصل ضرب الوزن المرجح للمعيار في درجة الجاذبية.<sup>(1)</sup>

والشكل الموالي يوضح مصفوفة MCKINSEY

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 284.

الشكل رقم (07): مصفوفة MCKINSEY

		5	3	1
جاذبية الصناعة	قوي	1 A	2 A	3 B
	متوسط	4 A	5 B	6 C
	ضعيف	7 B	8 C	9 C
		قوي	متوسط	ضعيف
		القوة التنافسية		

DAS:A مهم

DAS:B متوسط الأهمية

DAS:C غير مهم

المصدر: نادية العارف، مرجع سابق، ص 267.

ويمكن تقسيم مصفوفة MCKINSEY إلى ثلاث مناطق رئيسية، لكل واحدة الاستراتيجيات الملائمة لها:

المنطقة الأولى:

وتشمل الخلايا:  $A_1, A_2, A_4$  : تلائم هذه الوضعية استراتيجيات النمو والبناء، ويكون ذلك بالاستراتيجيات المكثفة، مثل الاختراق، تنمية المنتج، وتنمية السوق، أو بالاستراتيجيات التكاملية الخلفي الامامي و الافقي حيث تسعى المؤسسة في الخلية A الى الاستثمار والحفاظ على الريادة أما في الخليتين: A، B فيكون البناء انتقائي على التوالي بتقوية المؤهلات وبالحفاظ على المكانة التنافسية.

المنطقة الثانية:

تشمل الخلايا B<sub>7</sub>، B<sub>5</sub>، B<sub>3</sub> هذه الخلايا تتوافق مع استراتيجيات المحافظة والحصار فتقوم المؤسسة باستراتيجيات توسيعية باختراق السوق وتنميتها وتنمية المنتجات، باستراتيجيات إما بالاستثمار لتنمية المؤهلات إذا كانت هناك حاجة إلى ذلك وقد تكون الشراكة حلا لذلك، أو الحد من الاستثمار والتركيز على الأجزاء ذات الخطورة المنخفضة، بالاستفادة من الوضعيات المحصل وعدم الاستثمار.

المنطقة الثالثة:

أما منطقة الخلايا المتبقية C<sub>6</sub>، C<sub>8</sub>، C<sub>9</sub> فهي المنطقة التي تتحضر فيها المؤسسة للانسحاب من السوق إذا كانت في الخانة (C<sub>9</sub>) التاسعة للتخلي في الوقت اللازم أو الحد من الاستثمار والبحث عن أجزاء استراتيجية أقل خطورة أو البحث عن الشراكة، أيضا التفكير في الانسحاب التدريجي والتصفية ربما بعد محاولة التقليد أو جعل التكاليف الثابتة أكثر مرونة.

ثالثا: مزايا وعيوب المصفوفة

1- مزايا مصفوفة Mckinsey:

- على عكس مصفوفة الـBCG فإن هذه المصفوفة ترجع إلى عدد كبير من المعايير بالنسبة للوضع التنافسية للمؤسسة وكذلك الأمر بالنسبة لجاذبية الصناعة.
- كما تمنح للمؤسسة فرصة الاختيار الفعلية لاتخاذ القرار، إذ يحدث أن تكون دائرة مجال نشاط واقعة بين خليتين، ذلك لتعدد المعايير والتي يمكن أن تكون متضادة أحيانا فيمحو الواحد الآخر.

2- عيوب مصفوفة Mckinsey :

- إلا أن ذلك لا يعفيها من عيب الذاتية في الحكم، إذ أنها تعتمد على المنهج التجريبي في اختيار المعايير والاوزان الترجيحية المعطاة من السوق أو المؤسسة.
- كما ينقص هذه المصفوفة أنها لا تظهر أثر التداؤب Synergie بين عناصر حافظة النشاط الاستراتيجي للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

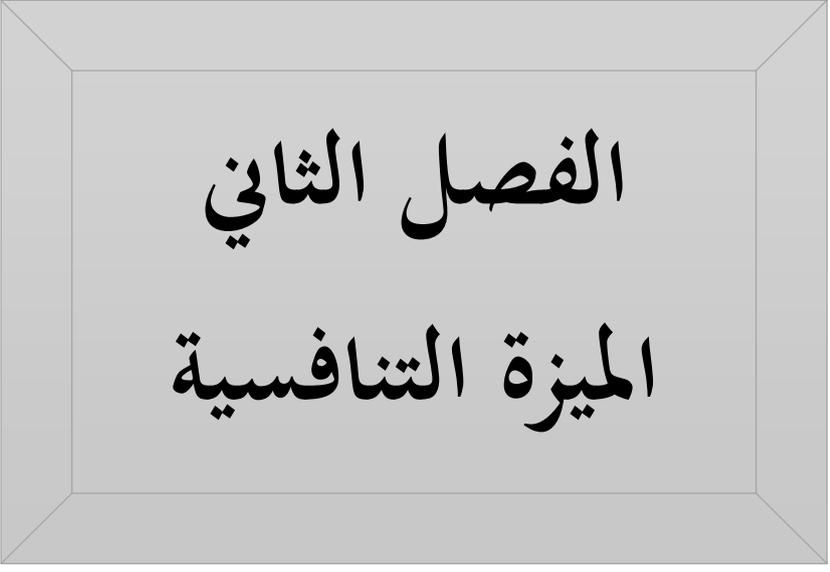
(1) بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 141.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن مصطلح التشخيص الاستراتيجي ظهر أول مرة في مجال الطب ثم انتقل إلى مجال الإدارة كعملية تهتم بدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة (التشخيص الداخلي) وذلك لاكتشاف نقاط قوتها وضعفها ودراسة وتحليل البيئة الخارجية (التشخيص الخارجي) لاكتشاف الفرص والمخاطر التي تأتي منها.

فالتشخيص الداخلي للمؤسسة يعتمد على تشخيص وظائف المؤسسة أي معرفة نقاط قوتها وضعفها وتحليل سلسلة القيم والتي تستخدم في فحص طبيعة المؤسسة وكذا تشخيص المهارات (مقارنة الموارد والكفاءات) أما التشخيص الخارجي فيعتمد على تحليل البيئة الخارجية العامة غير المباشرة بمختلف جوانبها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والثقافية ثم تحليل البيئة الخارجية المباشرة (الخاصة) ثم تحليل المنافسة الذي اعتمد فيها على دراسة المميزات المحلية والوطنية ثم دراسة نموذج القوى الخمس لبورتر.

كما تطرقنا إلى أهم أدوات التحليل الاستراتيجي نموذج BCG ، نموذج ADL و نموذج MCKINSEY والتي تحدد الإمكانيات والقدرات الاستراتيجية للمؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.



الفصل الثاني  
الميزة التنافسية

تمهيد:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، فبالإضافة إلى التغيرات على الصعيد السياسي نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول تحرير التجارة الدولية والتحول نحو اقتصاديات السوق.

ولقد أثرت هذه التغيرات الحاصلة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية و إن كانت بدرجات متفاوتة، وبُغية مواجهة هذه التحولات الديناميكية أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرار وفي إطار ذلك لابد من معرفة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وكذا مختلف التطورات الحاصلة في مجتمع وقطاع الأعمال خاصة من الجانب التنافسي الذي أصبح يقوم على أسس وقواعد جديدة لتمتكن المؤسسة من رسم وتحديد مصب اهتمامها لتحقيق الميزة التنافسية بمختلف جوانبها.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى خمس مباحث وهي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية

المبحث الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية

المبحث الثالث: بناء وتطوير الميزة التنافسية

المبحث الرابع: مؤشرات و محددات الميزة التنافسية ومتطلبات الحفاظ عليها

المبحث الخامس: علاقة التشخيص الاستراتيجي بالميزة التنافسية من خلال تحليل SWOT

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتنافسية

تعتبر التنافسية ثورة حقيقية في عالم ادارة الاعمال والتي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا واقتصاديا واداريا وتكنولوجيا، فتحدد تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المؤسسة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التنافسية، أنواعها، ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية

تعددت المفاهيم حول التنافسية ونذكر من بينها:

- عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية بأنها: " الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل الظروف التجارة الحرة والسوق العادلة أن تنتج سلعا وتقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل".<sup>(1)</sup>
- كما تعرف أيضا على أنها "قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسة ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية".<sup>(2)</sup>
- وتعرف أيضا على أنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في السوق التي تهتم بها".<sup>(3)</sup>
- وتعرف التنافسية أيضا بأنها "الامكانية على انتاج سلع وخدمات بالنعوية الجديدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".<sup>(4)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص التعريف الاجرائي للتنافسية بأنها منظومة متكاملة لإنتاج السلع والخدمات تلبي احتياجات الأسواق العالمية وهذه المنظومة تبدأ من قيام الدولة بدورها من توفير البنية الأساسية للاستثمار وتنتهي بارتفاع مستوى المعيشة للمواطن.

(1) بحوث وأوراق العمل، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011، ص 347.

(2) فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص ص 11-12.

(3) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، 2011، ص 123.

(4) شيقر هجيرة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 07.

### المطلب الثاني: أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية لكن أهمها هو التصنيف على أساس مستوى التحليل والذي تصنف حسب التنافسية الى تنافسية المؤسسة، تنافسية قطاع النشاط، تنافسية الدولة.

#### أولاً: تنافسية المؤسسة:

قد تتخذ المؤسسات الاقتصادية مختلف الإجراءات والتي تساعد على الارتقاء بتصميم منتجاتها وتحسين جودتها وفق تكلفتها وهو ما قد يمكنها من الصمود في وجه المنافسة من جهة ومن النفاذ بنجاح إلى الأسواق الخارجية من جهة أخرى ويمكن أن نعبر عن تنافسية المؤسسة بعدة مؤشرات كالربحية، الطاقة الإنتاجية، تكلفة المنتجات، مدى ملائمة منتجات المؤسسة لحاجات السوق المحلية والدولية.

1. تنافسية سعرية: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بسعر أقل من المنافسين مع جودة مطابقة والحفاظ على هامش كافي، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض في تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين.
2. تنافسية غير سعرية: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة من حيث الجودة عن طريق الابداع أو عن طريق الخدمات المقدمة مع المنتج مما يسمح بزيادة الطلب على المنتجات مع الحفاظ على سعر ثابت.

#### ثانياً: تنافسية قطاع النشاط

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسة المتنامية لنفس القطاع في اقتصاد ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز الاقتصاد في هذا القطاع، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب تحديد القطاع بدقة لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف بين القطاعات.

#### ثالثاً: تنافسية الدولة:

حيث تصنف التنافسية حسب الأجل إلى:

1. تنافسية التكلفة والسعر: كلما كانت التكاليف منخفضة في بلد ما يتمكن هذا الأخير من تصدير سلعة إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف بشكل كبير.
2. تنافسية النوعية: تشمل بالإضافة إلى النوعية ملائمة عنصر آخر هو الابتكار حيث أن المؤسسات ذات السلع المبتكرة تتمتع بميزة تنافسية أمام المؤسسات الأخرى.

3. تنافسية تكنولوجية: تنافس المنظمات من خلال النوعية في صناعات عالية التكنولوجيا.<sup>(1)</sup>

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

كون مفهوم التنافسية يكتنفه نوع من التعقيد جعل الأداء حول المؤشرات المستخدمة في قياسها تتعدد، وقد تكون العديد من المؤشرات المستخدمة في قياس تنافسية المؤسسة إنما هي عبارة عن مؤشرات لقياس الأداء، فمثلا دونكلوز في معرض حديثه عن قياس التنافسية جمع العديد من المؤشرات ولخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (01): مؤشرات قياس التنافسية

مؤشرات الكفاءة	مؤشرات رقم الاعمال	مؤشرات الهيكلة المالية	مؤشرات جدول الأشغال
الإنتاج/ عدد الأفراد	معدل نمو رقم الأعمال	نتيجة الاستغلال/ الأصول الاجمالية	الهامش التجاري/ رقم الأعمال
الأصول لثابتة الاجمالية/ عدد الأفراد	النصيب في السوق	رقم الأعمال/ الأصول الاجمالية	القيمة المضافة/ رقم الأعمال
أعباء المستخدمين/ القيمة المضافة		النتيجة الصافية/ الأصول الاجمالية	نتيجة الاستغلال/ رقم الأعمال
القيمة المضافة/ عدد الأفراد			النتيجة الصافية/ رقم الأعمال

المصدر: عز الدين بوطي، مساهمة تخطيط الإنتاج في تحسين تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة الماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008، ص ص 81-82.

وفي الحقيقة التنافسية على خلاف الأداء الذي يعبر عن استجابة المؤسسة لمختلف الأطراف الآخذة من زبائن، عمال، موردين، مسيرين، كما اعتماد ربحية المؤسسة لم يعد صالحا كمؤشر وحيد لقياس تنافسية المؤسسة، رغم كونه يوضح لنا مؤشرات ضعف التنافسية في حالة قلة ربحيتها وارجاعها إما إلى ضعف تكلفة عناصر انتاجها أو للسببين.

(1) الشريف حماد الله ولد حسين، دور التغيير في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2009/2008، ص ص 79-

في ظل تغيير أنماط اللعبة المنافسة وعليه يرى البعض أن المؤشرات الأكبر تغييرا في ظل ذلك هي:

- **النصيب من السوق:** وهو حصة المؤسسة من القطاع الذي تنشط فيه
  - **التكلفة:** تكلفة المنتج مقارنة مع المنافسين
  - **السعر:** مقارنة ما ينتظره الزبون مع ما هو سائد في السوق
  - **الأجل:** وهي آجال الاستجابة للطلب بالإضافة إلى تجديد حافظة المنتجات والابداع التكنولوجي
  - **المرونة:** رد فعل المؤسسة اتجاه التحولات الطارئة على المحيط الخارجي أو البيئة الداخلية
  - **خدمة الزبون:** وتعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة لتطلعات الزبائن، وتعكسها العلاقة مع هؤلاء الزبائن والتي تقاس بوفاء الزبائن، تطور حافظة الزبائن رد فعل الزبائن اتجاه سلوكيات المؤسسة ومدى ولائهم للعلاقة.<sup>(1)</sup>
- إن الحديث عن التنافسية ومؤشراتها في غياب أرقام مرجعية عن تنافسية المؤسسات تعتمد عليها المؤسسة في الواقع العملي لمعرفة وضعيتها التنافسية في القطاع الذي تنشط فيه يكون بلا جدوى وذلك كون الحديث عن التنافسية يحمل في طياته نوع من المقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنشط في نفس القطاع.

(1) عز الدين بوطي، المرجع نفسه، ص ص 81-82.

## المبحث الثاني: مدخل إلى الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً أو مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. وستتناول في هذا المبحث مفهوم الميزة التنافسية، أهمية الميزة التنافسية، أنواع الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Chamberlin 1939 ثم إلى Selzinek, 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف " شاندلز " و " هوفر " (Svhendel & hofer)، الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ثم جاء كل من " بورتر " و " داي " " Porter 1984 & Day 1985" حيث اعتبر أنها تعد هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية. (1)، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية. كما يرى " بورتر " أن الميزة التنافسية لا تختص بالدول وإنما بالمؤسسة فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعرض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة". (2)

كما ينظر للميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية". (3)

وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، البشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وهو ما يؤكد السلمي في تعريفه للميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها". (4)

(1) حسن الزغي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 02.

(2) Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, Op cit, P08.

(3) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

(4) علي السلمي، مرجع سابق، ص 104.

ويعرفها حسن عجلان على " أنها خاصة أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين " واستنادا إلى ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي:

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين
- أنها تنبع من داخل المؤسسة تحقق قيمة لها
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لزبائنها أو كلاهما
- أنها تحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.(1)

ويعرف خليل الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو استراتيجية التميز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى.(2)

وتشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن، تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءاتها البشرية، فالميزة تعتمد على نتائج فحص تحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية بالإضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها.(3)

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

### المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية

إن أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات شيء ضروري من اجل تحقيق التفوق على المنافسين في نفس القطاع، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها، وهي تعمل على تطوير أنشطة البحوث وكذا تطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من أجل بقاء وضمان استمرارية المؤسسة للمدى الطويل.

(1) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2008، ص ص 63-64.

(2) نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص 21.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الاولى، 1999، ص 27.

وتبرز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة في :

- تعطي مؤشرا قويا للمؤسسات لأحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها، وقد يعني سيطرة المؤسسة على زبائن أكثر مقارنة بالمنافسين.
- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة أي قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المؤسسات تميزها عن غيرها من حيث إيجاد نماذج يصعب على المنافسين تقليدها.
- أكثر المؤسسات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسات في مواجهة الضعف والفشل.<sup>(1)</sup>
- وتزداد أهمية الميزة التنافسية بزيادة هذه المنافسة بين المؤسسات في العالم مما يحتم على المؤسسات تميز واكتساب مكانة جيدة بالسوق التجاري وهذا لا شك به، وجميع المؤسسات متطلعة لإثبات تواجدتها في كل مكان في العالم.<sup>(2)</sup>

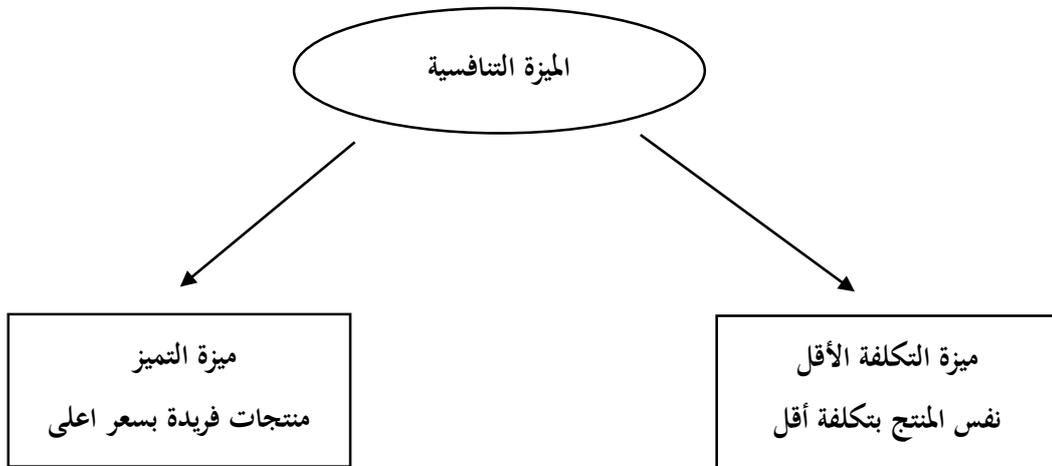
### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

وحيث يمكننا تلخيص المزايا التنافسية للمؤسسة إلى نوعين رئيسيين حسب بورتير والتي تكون المؤسسة من خلالها في موقع تميز، باحتلالها مركزا رياديا وحيازتها على حصة سوقية كبيرة، وصورة أحسن لدى عملائها مقارنة بالمنافسين، وتمثل هذه الأنواع في ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

وسنحاول توضيحها في الشكل التالي:

(1) مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص 68.  
 (2) يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الإلكتروني، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 348.

الشكل رقم (08): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، أبريل 2008، ص 308.

1. **ميزة التكلفة الأقل:** وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد وأرباح معتبرة وبعبارة أخرى هي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل كلفة من معدل السعر للمؤسسات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات بأقل من مستويات تكلفتها، وإنما يمكن أن يتم من خلال تحقيق تكلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق أو النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدر للميزة الكفوية.<sup>(1)</sup>
2. **ميزة التميز:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات قيمة مرتفعة وفعالية من وجهة نظر العملاء وبما فيها الجودة، الخصائص الفريدة للمنتج وخدمات ما بعد البيع والضمانات المقدمة، لذلك على المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز.<sup>(2)</sup>

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 67.

(2) سلمان أبو جزمة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام، الإدارة الاستراتيجية والقدرات التنافسية العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 61.

### المبحث الثالث: بناء وتطوير الميزة التنافسية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية تحديد مصادر الميزة التنافسية الكامنة في بيئتها الداخلية بهدف تنميتها واستغلالها بكفاءة والتعرف على أسس بناءها، الأمر الذي يمكن المؤسسة من اختيار أنسب الاستراتيجيات وفي إطار هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى:

مصادر الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية وأخيرا إلى الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

لقد تعددت مصادر الميزة التنافسية بتعدد موارد المؤسسة سواء تعلق الأمر بالموارد المالية منها أو الموارد البشرية، الملموسة أو غير الملموسة، حيث تعتبر مصدر من المصادر التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلالها لهذه الموارد ويمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى:

#### أولا: التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها، من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية ويصنف بورتر استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف: (1)

1. استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي

تشجع المؤسسة على تطبيقها توافر اقتصاديات الحجم، اثار منحني التعلم والخبرة وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من المشتريين واعين تماما بالسعر. (2)

2. استراتيجية التميز والاختلاف: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة

تجعل المستهلك يتعلق بمنتجاتها السلعية أو الخدمية، وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد (التميز)، بحيث قد تنجم خاصية التميز بنشاط معين عندما يمارس مثلا التحكم في طريقة انتاج بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وكذلك يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلا بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 115.

(2) نور الدين مزباني، صالح بلاسكة، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمال بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 27-28/02/2013، ص 09.

3. استراتيجية التركيز أو التخصيص: يساعد تميز الأداء التنظيمي على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها أما " المكان " فهو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، فالتميز بداية هو القدرة على ترتيب البيت الداخلي، ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي لابد أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن إدارة التميز تتضمن مكونا هاما وهو " المراجعة الداخلية " باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي: (1)

الشكل رقم (09): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية

قيادة التكلفة	التميز
التركيز	

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مرجع سابق، ص 112.

ثانيا: معدلات التغير السريع

التغير هو ما يميز البيئة التي تتعامل فيها المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فمن أسباب حدوث هذا التغير هو تغيير ظروف البيئة الخارجية والتي تعرف على أنها مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بنشاط وقرارات المؤسسة، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة.

- مدخل الموارد: تحتاج المؤسسة في نشاطها إلى مجموعة من الموارد والمتمثلة في : (2)

- موارد ملموسة: وهي القابلة للقياس كالمواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية
- موارد غير ملموسة: وهي التي يصعب قياسها وتجسيدها، فقد أولتها المؤسسة مكانة هامة نظرا لحساسيتها الكبيرة ومن أهم هذه الموارد نجد: الجودة، التكنولوجيا كفاءة الافراد، المعرفة.(3)

(1) سي احمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص ص 152، 153.

(2) عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها وتمييزها، و تطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص 48.

(3) فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005، ص 33.

- **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك يكون بالاعتماد على الجودة التي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعات المستهلك.

- **التكنولوجيا:** لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي إلا أنه يعد موردا داخليا قادرا على انشاء ميزة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الأثار التي تخلفها على الميزة التنافسية.

- **المعرفة:** تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة، مدارس عليا، مراكز البحث وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المختصة، قصد الامام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها .

- **الكفاءات:** تعد الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبعة تراكمية من جهة وصعبة التقليد لدى المنافسين من جهة أخرى ويمكن تصنيفها إلى صنفين هما:

- الكفاءات الفردية: هي تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.
- الكفاءات الجماعية: هي تك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها وحتى الكفاءات المحورية يجب أن تتوفر فيها الخصائص الآتية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين

فالمؤسسة مطالبة بالتجديد والرفع من مخزون كفاءاتها المحورية ومن ثم تطور هذه الأخيرة من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المؤسسة وبالتالي تطورها على المدى البعيد.

**المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية**

تحدد مدى جودة الميزة التنافسية من خلال النقاط الآتية:

أولاً: مصدر الميزة: ويمكن ترتيبها وفق درجتين:<sup>(1)</sup>

1. مزايا تنافسية من درجة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام حيث يسهل نسبياً تقليدها

من قبل المؤسسات المنافسة.

2. مزايا تنافسية من درجة مرتفعة: مثل التكنولوجيا العالية، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى

مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات طيبة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول مرتفعة.

وتجدر الإشارة إلى أن المزايا التنافسية المترتبة عن التكلفة الأقل قابلة للاستمرار والتواصل إذا ما قورنت بالمزايا

المترتبة عن تميز المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تقديم المنتج بأقل تكلفة، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار

تلك الميزة، أما في حالة تعدد موارد الميزة التنافسية فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير التي تمتلكها المؤسسة:

فعلى المؤسسات هنا التحرك دوماً نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقيل قيام المنافسين بتقليد أو محاكاة الميزة

القائمة حالياً، هذا يتطلب قيام المؤسسات بتغيير المزايا وخلق مزايا جديدة ومن مرتبة مرتفعة.<sup>(2)</sup>

المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

لقد أشار "Porter" "بورتر" إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق

القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، بمعنى آخر أن الميزة التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق

قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة أو من خلال تميز المنتج، وأن

تحقيق ذلك يتم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل.

إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن

طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها.

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 100-101.

(2) سمية بوروي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010/2011،

أولاً: الكفاءة Efficiency

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة، الأرض، رأس المال... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات<sup>(1)</sup>، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية، تستطيع المؤسسة أن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل، وتشمل على سبيل المثال لا على سبيل الحصر:

- **استغلال اقتصاديات الحجم:** ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- **أثار التعلم:** تعتبر اثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية فعلى سبيل المثال يتعلم العامل بالتكرار ما هي أفضل طريقة لأداء المهام وبالتالي تزداد الإنتاجية على مدار الوقت وتنخفض التكلفة كلما تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء المهام.
- **تطبيق نظام التخزين اللحظي (JIT) Just-In-Time:** يمكن أن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي ويقوم على فلسفة أساسها الاقتصاد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها وبالتالي فإن الوفرة في التكاليف يتحقق من زيادة معدل دوران المخزون الذي يترتب عليه تخفيض تكاليف المخزون.
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.<sup>(2)</sup>

ثانياً: الجودة Qualité

نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات، خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده الفاعل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام

(1) شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، . إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، 2008، ص 204.

(2) شارل هيل، جاريت جونز، المرجع نفسه، ص ص 259-287.

الأول له ونقول أن المنتج/ الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في صفات منتج/ خدمة معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/ الخدمات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:<sup>(1)</sup>

- **البعد الأول:** أن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين وأن هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح المؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

- **البعد الثاني:** إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية.

فعلى سبيل المثال اختصار الموظف لعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو المنتج.

### ثالثاً: التحديث/ الابداع Innovation

غالباً ما يستعمل مصطلح الابتكار *Création* ومصطلح التحديث *Innovation* كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين.

يميل بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة.<sup>(2)</sup> ، وعليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع أو خدمات وأن الابداع هو نقطة البداية فيه،<sup>(3)</sup> وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الابداع ويعتبر كأحد شروط نجاحه.

يعتبر التحديث من أهم الأسس في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها/ خدماتها في أعين زبائنها، وبالتالي اختلافها وتميزها فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

(1) المرجع نفسه، ص 208-209.

(2) بلمهيدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 259.

(3) العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص 68.

رابعاً: الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة<sup>(1)</sup>.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط<sup>(2)</sup>:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء
- التركيز على وقت الاستجابة

كما أن تحقيق الاستجابة يتم من خلال:

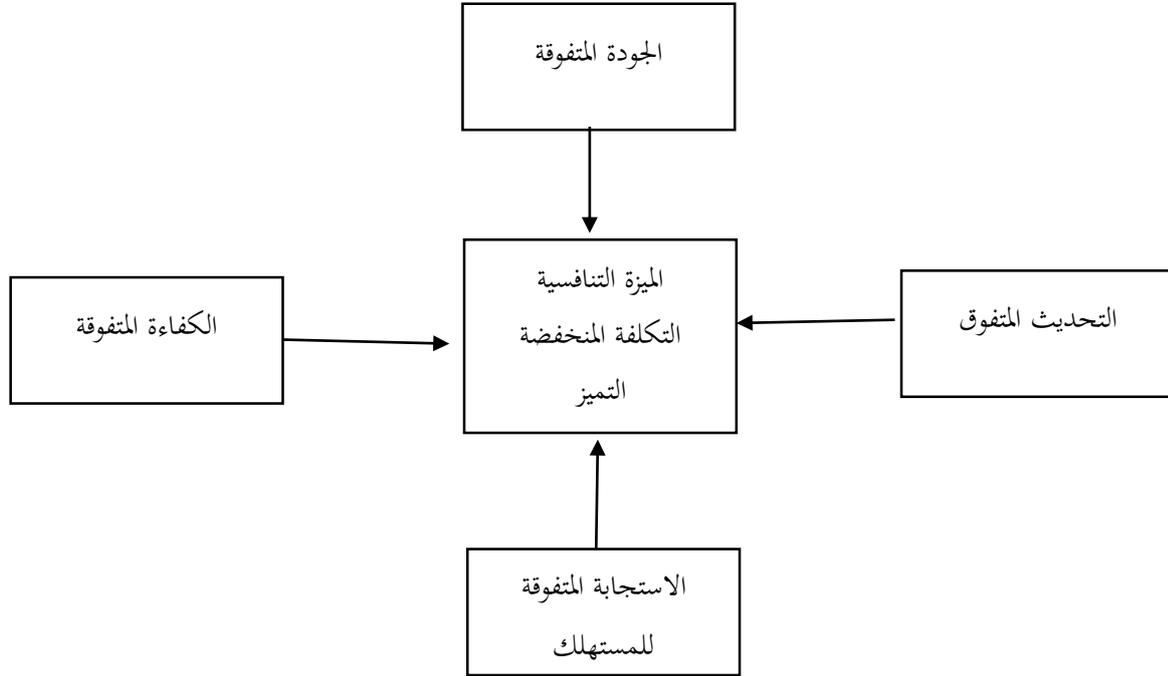
- مواءمة السلع والخدمات مع طلبات العملاء
  - تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق
  - سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها
  - بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للعملاء من خلال التصميم المتفوق وخدمات ما بعد البيع
- لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية من كفاءة وجودة وتحديث واستجابة للعملاء من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب آخر<sup>(3)</sup>.

(1) شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 214.

(2) وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007/2006، ص 114-115.

(3) شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 214.

الشكل رقم (10): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارل هيل، جاريت جونز، المرجع نفسه، ص 204.

## المبحث الرابع: مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية ومتطلبات الحفاظ عليها

سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة مؤشرات و محددات الميزة التنافسية وأهم المتطلبات العلمية والعملية للحفاظ عليها.

### المطلب الأول: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمات للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة، النمو السنوي للمبيعات،

ويمكن حساب هذه المؤشرات كما يلي : (1)

#### أولاً: الربحية

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من اجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله لمؤشر توين، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسياً.

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لقياس أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل، ولغرض قياس الربحية فإنه هناك أربعة طرق مستخدمة وهي العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمارات، وهامش الربح،

وتحسب هذه المقاييس كما يلي :

#### 1. هامش الربح:

ويحسب هامش الربح بقسمة صافي الأرباح المتحققة بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح المتولدة والناجمة عن مبيعات المنظمة.

(1) وهيبة حسين داسي، مرجع سابق، ص 45-48.

وتعبر المعادلة التالية عن هامش الربح

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} = \text{هامش الربح}$$

## 2. العائد على الأصول:

يهدف حساب هذا العائد إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المنظمة، ويحسب بقسمة صافي الأرباح بعد إضافة العوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، ويقصد بمتوسط إجمالي الأصول حاصل قسمة رصيد إجمالي الأصول أول وآخر المدة على اثنين.

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على الأصول

$$\frac{\text{صافي الربح} + \text{العوائد}}{\text{متوسط إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

## 3. العائد على حقوق الملكية:

ويحسب هذا العائد بقسمة صافي الأرباح بعد أن يتم طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأسمال الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوما على اثنين.

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على حقوق الملكية

$$\frac{\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

## 4. العائد على الاستثمار:

يعد هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء حيث أنه يعبر عن مقدار الربحية ويقاس الأداء الاستثماري ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات وكذلك معرفة معدل دوران رأس المال.

وتعبر المعادلة التالية عن العائد على الاستثمار

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

### ثانيا: الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين.

ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشرات عن وضع المؤسسة في السوق وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها هذا ويمكن قياس الميزة التنافسية من خلال ثلاث طرق وهي: (1)

#### 1. الحصة السوقية الاجمالية:

وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على اجمالي المبيعات الكلية في السوق

#### 2. الحصة السوقية النسبية:

وتحسب الحصة السوقية للمؤسسة هنا بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق حيث أن هذا يعطي مؤشرا على مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر منافسيها بدقة.

#### 3. حصة السوق المخدوم:

وتحسب الحصة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الاجمالية للسوق المخدوم، أي السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطها عليه.

(1) وهيبه حسين داسي، المرجع نفسه، ص 49.

### ثالثاً: النمو السنوي في المبيعات

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمؤسسات الأعمال وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق.

هذا وتسعى العديد من مؤسسات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية لمؤسسة ما من خلال بعدين هما:

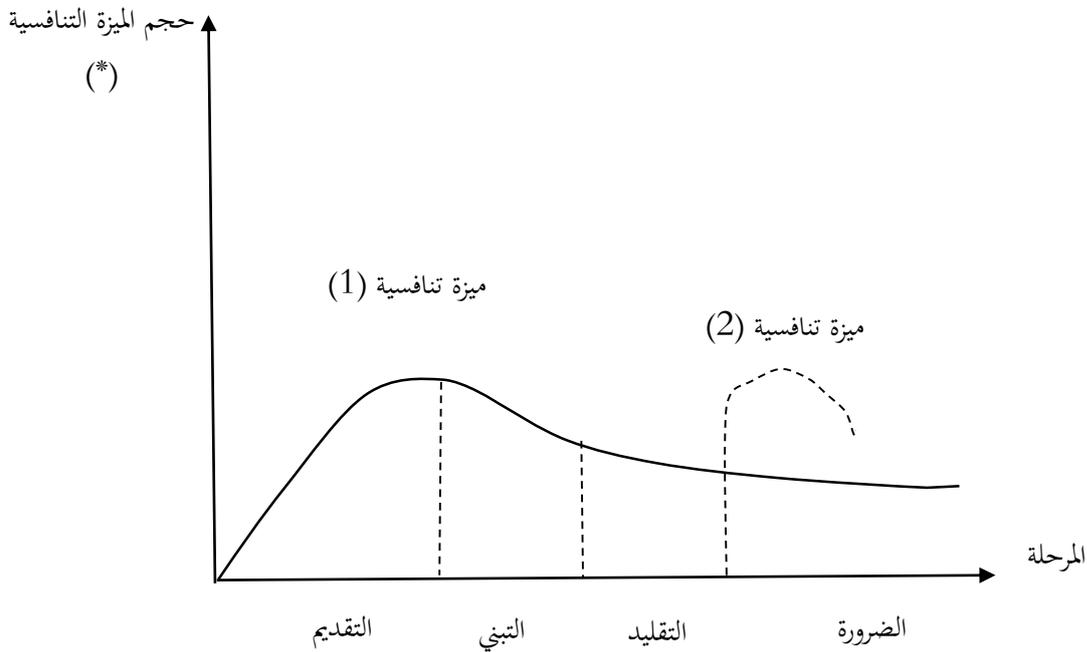
#### أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو يميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها<sup>(2)</sup>، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه

(1) وهيبية حين داسي، المرجع نفسه، ص 52.

(2) نبيل مرسي خليل، المرجع نفسه، ص 85.

الشكل رقم (11): دورة حياة الميزة التنافسية



\*الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل، أو سعر مرتفع

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 86.

1. مرحلة التقديم: وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير

والاستعداد البشري والمادي والمالي وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فاكثرا.

2. مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار لاعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها

وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع

أسبقيتها.

4. مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس

تختلف تماما على أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها

ستفتقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت

بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، لكن هذا يصعب تحقيقه من

الناحية العملية خصوصا إذا كانت هناك جهود معتبرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحييد أثرها.

### ثانيا: نطاق التنافس

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:

1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
3. **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم<sup>(1)</sup>.
4. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الافراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة. تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الاطار والحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

### المطلب الثاني: متطلبات الحفاظ على الميزة التنافسية

يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا في الحفاظ على ميزتها التنافسية ولن يتحقق ذلك إلا من خلال حصوها على المعلومات والمعرفة المناسبة واستخدامها بكفاءة عالية ومن أهم الأساليب للحصول على المعلومات هي: المقارنة المرجعية، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي للمساعدة على استمرار المزايا التنافسية.

(1) شارل هيل، جارديث جونز، مرجع سابق، ص 229.

## أولاً: المقارنة المرجعية: Le Benchmarking

تعتبر المقارنة المرجعية من بين الأساليب في الأداء الصناعي المتميز، والاقتداء بالمؤسسات الناجحة ذلك أنها تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين أدائها وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها، حيث تعرف على أنها " عملية مستمرة لقياس الأداء، المنتجات والعمليات الخاصة بالمؤسسة مقابل أداء المؤسسات المنافسة أو الرائدة عالمياً في نفس المجال".

إن استخدام المؤسسة أسلوب المقارنة المرجعية يرجع عليها بمجموعة من المكاسب نلخصها فيما يلي:

- معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال مقارنة أدائها بالمنافسين والسعي لتعزيزها.
- معرفة الوحدات والوظائف المتميزة في المؤسسة ومن ثم دعمها، واعتبارها كقدرة للتحسين في باقي وظائف المؤسسة
- معرفة التطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين
- تخفيض الوقت، وذلك بالاقتداء بالمؤسسات الناجحة مباشرة
- تشجيع التفكير الابتكاري في المؤسسة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة
- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء
- الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.<sup>(1)</sup>
- إمكانية التنوع والابداع في أنشطة المؤسسة ومنتجاتها
- يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمقارنة المرجعية تتمثل في :

1. **المقارنة المرجعية الداخلية:** تتمثل في المقارنة عمليات المؤسسة مع أخرى مشابهة لها في نفس المؤسسة، وعادة ما ينطق هذا مشابهة لها في نفس المؤسسة، وعادة ما ينطبق هذا النوع في المؤسسات الكبيرة، وهذه الطريقة تتميز بسهولة الحصول على المعلومات.

2. **المقارنة المرجعية بين المنافسين المباشرين:** حيث تكون موجهة لمعرفة المزايا التنافسية للمنافسين الأكثر جدية، وذلك بالاطلاع على أفضل التطبيقات لديهم ضمن حدود معينة، وهي أصعب الأنواع، نظراً لصعوبة الحصول على كافة المعلومات المطلوبة، ويجب على المؤسسة مراعاة كل الجوانب القانونية حتى لا تقع في مشكلة التجسس الصناعي.

(1) لعور فريد، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، ملكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008، ص 53.

3. المقارنة المرجعية الوظيفية: وتعكس مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة لمؤسسات منافسة أو غير منافسة، ويتميز هذا النوع بسهولة الحصول على المعلومات خاصة في القطاعات المختلفة.
4. المقارنة المرجعية: وهذا النوع قريب من النوع السابق، لأنه يتعلق بالوظائف والسيورات في قطاعات مختلفة، أي تطبيقية يكون أكثر من وظيفة، فهو يعطي نتائج معتبرة للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: اليقظة الاستراتيجية La Veille Stratégique

بناء على التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة، فإن ذلك يحتم عليها الامام بكافة المعلومات الخاصة بهذه البيئة مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها، وذلك لتمكين المؤسسة من المنافسة، ومواجهة تحديات هذه البيئة، حيث عرفها Jakobiak على أنها: " رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة تذكر ما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي ستواجهها المؤسسة
- وسيلة استراتيجية للتسيير، اين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع تغير من استراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق

وتصنف اليقظة إلى أربعة أنواع وهي: اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية.

1. اليقظة التكنولوجية: وتركز الاهتمام على المكتسبات العلمية والتقنية (براءات الاختراع، المنشورات)، البحث، منتجات وخدمات في مختلف مراحل التصور والتصميم، أساليب الإنتاج، المعايير، وأنظمة المعلومات
2. اليقظة التنافسية: تسعى من خلالها المؤسسة إلى التعرف على أوضاع المنافسة الحالية والكامنة من خلال تحليل الاستراتيجيات والمزايا التنافسية، وكذلك التعرف على المنتجات البديلة التي قد تشكل تهديدا لمنتجات المؤسسة، فهي تغطي محورا أفقيا

(1) عبد السلام أبو قحاف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 133-134.

3. **اليقظة التجارية:** هي عملية رصد و مراقبة المحيط التجاري للمؤسسة (المورد، العميل) فهي تحلل و تراقب تطور احتياجات الزبائن و وضعية الموردين أي ما يسمى مراقبة أجزاء السوق.
4. **اليقظة البيئية:** هي كل عناصر البيئة التي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة وغير متعلقة بالعملاء، المنافسين، المحتملين، منافسة القطاع الصناعات البديلة، الموردون، أي هي المتعلقة بالتطورات السياسية والقانونية والثقافية التي تؤثر على نشاط المؤسسة بالإضافة إلى يقظة البيئة الطبيعية<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: الذكاء الاقتصادي L'intelligence économique

يعتبر الذكاء الاقتصادي امتداد لليقظة الاستراتيجية (Jakobiak) من أجل استعمال هجومي للمعلومة بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الاستراتيجية ذات القيمة العالية، حيث يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه " مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها (Jakobiak) ويمنح الذكاء الاقتصادي للمؤسسة مجموعة من المكاسب نذكرها فيما يلي :

- التنبؤ بحالة الأسواق
  - مواجهة استراتيجيات المنافسين
  - نشر المعلومات بطريقة صحيحة داخليا
  - الحفاظ على موقعها التنافسي اتجاه المنافسين المحتملين
  - السماح للمؤسسات المتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل
  - يسمح باتخاذ قرارات بمستوى أقل من الخطورة
- يهتم الذكاء الاقتصادي بمتابعة مختلف تعاملات المؤسسة مع المحيط الخارجي المباشر (العملاء، الموردون، المنافسون) والمحيط الذي يحتوي الجماعات المحلية (الولاية، البلدية، تحصيل الضرائب) والمحيط على المستوى الوطني كل الإدارات المكونة الأخرى وبعدها المستوى الدولي.

ونذكر من خصائص الذكاء الاقتصادي ما يلي :

- الاستخدام الاستراتيجي للمعلومة من أجل تحقيق السبق التنافسي

(1) . نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص ص 23 و24

- وجود إدارة على (المستوى الكلي) قادرة على التنسيق بين الاعوان الاقتصاديين
- وجود علاقات قوية بين كل المؤسسات ومراكز البحث والابداع
- القدرة على ادماج المعارف العلمية التقنية الاقتصادية القانونية والجيوسياسية

وتتم عملية الذكاء مرورا بثلاث أعوان حيث يقوم الملاحظون بجمع المعلومات ومراقبة وترصد المحيط ثم يقوم الخبراء بتحليل وتنظيم هذه المعلومات<sup>(1)</sup> ووضعها في يد المقررين من اجل توجيهها في خدمة استراتيجية العون الاقتصادي ( المؤسسة أو الدولة ) .

ويحمل الذكاء الاقتصادي بعددين في أهميته بالنسبة للمؤسسة حيث يعطيها القدرة الهجومية من خلال ترقب الفرص المتاحة واغتنامها والتكيف ثم التأثير على القواعد والمعطيات في السوق، أما الجانب الدفاعي فيتمثل في توفير الحماية والأمن للمؤسسة من الأخطار التي تهددها كتسرب المعلومات، التجسس الاقتصادي وغيرها.

(1) بوزاهر نسرين، محاضرات في مقياس اليقضة الاستراتيجية و المؤسسة، مقدمة لطلبة سنة ثانية ماستر، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،

### المبحث الخامس: علاقة التشخيص الاستراتيجي بالميزة التنافسية من خلال تحليل SWOT

ندرس في هذا المبحث نموذج SWOT الذي يجمع بين التشخيص الداخلي والخارجي والذي يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ونبين في هذه الدراسة دور نموذج SWOT في تحقيق الميزة التنافسية حيث يعمل هذا النموذج على تحديد نقاط القوة والفرص الحالية والمستقبلية وتهيئة الاستجابة الصحيحة لها وذلك بهدف تحقيق أفضل ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها في المستقبل، كما يعمل أيضا على تحليل نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه المؤسسة ويعمل على تكوين نظام الإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة واكتشاف نقاط الضعف في الوقت المناسب.

وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم تحليل SWOT مكونات تحليل SWOT و تحديد خيارات المؤسسة من نتائج تحليل SWOT و أخيرا نموذج SWOT و دوره في تحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: مفهوم تحليل SWOT

و الذي عرف بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المؤسسة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة وهذا وأن تحليل SWOT يقوم على افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط وقوة وفرص، تقليل اثر نقاط الضعف والتهديدات (1) وهو باللغة الإنجليزية مختصر SWOT

فرص: Opportunités      قوة: Strengths

تهديدات: Threats      ضعف: Weakness

كما نجده باللغة الفرنسية MOFF ويعني:

قوة: Forces      تهديدات: Menaces

ضعف: Faiblesse      فرص: Opportunités

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 113-114.

## المطلب الثاني: مكونات تحليل SWOT وتحديد خيارات المؤسسة من نتائج SWOT

### أولاً: مكونات تحليل SWOT

إن الحديث عن مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT يتطلب توضيح مكونات هذا التحليل وإطاره العام كالآتي:

#### 1. الفرص والتهديدات الخارجية:

تمثل نتائج العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصاً يجدر بالمؤسسة السعي نحو اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل تهديدات يجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيم أثرها على المؤسسة.

#### 2. القوة والضعف الداخلية:

تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء، فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المؤسسة أما إذا كانت عكس ذلك فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المؤسسة ومن أمثلتها التنظيم الإداري ومجالات التسويق وشؤون الإنتاج والعمليات والنواحي المالية والمحاسبية وأنشطة البحث والتطوير وتعتمد المؤسسة على عناصر قوتها عند صياغة استراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: تحديد خيارات المؤسسة من نتائج SWOT

إن المؤسسات تستخدم تحليل SWOT ليكون إطاراً منطقياً يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المؤسسة التنافسي كما يمكن استخدام تحليل (SWOT) للتوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، والهدف من هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية.

وتتضح هذه الخلايا من خلال الشكل رقم ( ) وكما يلي:

(1) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، طبعة 1999، ص 133.

- الخلية الأولى: (S/O, Maxi- Maxi): وهذه المجموعة تبين نقاط قوة المؤسسة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المؤسسة تتبع استراتيجية ذات توجه نمو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.
- الخلية الثانية: (S/T, Mini-Maxi): هذه المجموعة تبين نقاط قوة المؤسسة مع أخذ التهديدات بنظر الاعتبار أي التهديدات من المنافسين وعلى سبيل المثال ومن حيث الأساس يجب على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التهديدات.
- الخلية الثالثة: (W/O, Maxi- Mini) : هذه المجموعة تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل تبادلي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى للفرص التي تتاح أمامها.
- الخلية الرابعة: (W/T, Mini- Mini): وهي تعد أكثر الأوضاع سوءاً، وتبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الاستراتيجية بكل دفاعي لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، وتفادي التهديدات الخارجية<sup>(1)</sup>

(1) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، المرجع نفسه، ص ص 113-114

جدول رقم (02): تحليل SWOT

		التحليل
نقاط الضعف الداخلية (W)	نقاط القوة الداخلية (S)	الداخلي التحلي الخارجي
مساندة استراتيجية التدوير أو التحول W/O التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل)	استراتيجية هجومية S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا ) الوضع المثالي الجيد)	الفرص البيئية المتاحة (O)
مساندة استراتيجية دفاعية W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (الغاء)	مساندة استراتيجية التنوع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التحديات الخارجية أو الحد من أثارها (يمكن البحث عن فرص في ظل التحديات)	التحديات البيئية الخارجية (T)

المصدر: خالد محمد بنى حمدان، وائل صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 115.

إن تحليل SWOT يقوم بتحليل داخلي وخارجي للمؤسسة فهو يسمح بتكوين تخطيط سريع للواقع، وبشكل سهل ومفهوم، وقابل للبحث، يمكن التعبير عنه في المؤسسة لأنه نموذج معروف لدى كل المدارس والمؤسسات، وبساطته جعلته يفرض نفسه بسرعة، كما طرأت عليه الكثير من التحسينات لأعوام عديدة، يستعمل نموذج SWOT في حالات عديدة وهو يكتفي بتوضيح العلاقة بين البيئة و المزايا الداخلية و هذا مصدر قوته، و لكن لا يجب الاكتفاء بتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بل الخروج بتقرير نهائي لتحديد الإشكالية الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي اختيار أنسب الاستراتيجيات التي تحقق من خلالها المؤسسة ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: نموذج SWOT ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين بعض المتغيرات الرئيسية لنموذج SWOT ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

أولا التشخيص الداخلي

1. نقاط القوة

سنحاول تلخيص نقاط القوة في المؤسسة والميزة التنافسية التي تتيحها لها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نقاط القوة

نقاط القوة	الميزة التنافسية التي تتيحها
كفاءة المتميزة	ان امتلاك المؤسسة للكفاءة المدركة والمؤهلة والراغبة في العمل والحرص على التفوق فيه، وتقديم احسن ما عندها في شكل ابداع انتاجي وتكون هذه الكفاءات تمتاز بالانضباط والولاء للمؤسسة مما يؤدي إلى إنتاجية عالية المستوى وبالتالي يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
المصادر المالية المتاحة	إن توفر المصادر المالية للمؤسسة يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تنخفض التكاليف مما يؤدي إلى الربحية وكذلك يؤدي إلى تنوع الإنتاج ويؤدي إلى استقطاب الادمعة من الخارج وكذلك تبني التكنولوجيا الحديثة المتوفرة وهذا يجعل المؤسسة رائدة في مجالها ومنافسة للمؤسسات الأخرى وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية التي تتوفر على الموارد المالية.
المعرفة الجيدة بالمشتريين	إن ولاء المشتريين لمنتجات مؤسسة معينة يجعلها مؤسسة منافسة في السوق وذلك لتوفرها على ميزة الولاء
النوعية العالية للمنتجات والخدمات	إن نوعية المنتجات تجعلها تستقطب المستهلكين الذين يتهافون على المنتجات ذات الجودة العالية وذلك من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها تكون متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من جهة المستهلك، وبهذا تكتسب المؤسسة فئة معينة من المستهلكين وهذه تعتبر ميزة تنافسية تغتنمها المؤسسة لتحقيق موقعها في السوق
إمكانية تطوير الخدمات والمنتجات	إن الجانب التكنولوجي يلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية حيث أن تطوير المنتجات بصفة مستمرة يؤدي إلى زيادة الطلب عليها خاصة في محيط يتميز بالتطوير المستمر

إن انخفاض تكلفة الإنتاج يرجع الى اقتصاديات الحجم أي ان المؤسسات التي تحقق حصصا كبيرة في السوق تستفيد من انخفاض في التكاليف وزيادة في الأرباح وبالتالي يجعل المؤسسة تحقق ميزة انخفاض الأسعار	ميزة انخفاض التكلفة
---	---------------------

المصدر: عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 74

## 2. نقاط الضعف

سنحاول تلخيص نقاط الضعف في المؤسسة و محاولة معالجتها او تحويلها الى نقاط قوة تستخدمها في تحقيق ميزة تنافسية لها من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم (04) نقاط الضعف

نقاط الضعف	دورها في تحقيق الميزة التنافسية
<p>عدم وضوح التوجه الاستراتيجي</p> <p>عدم ظهور اسمها وافتقارها للشهرة</p> <p>عدم تقدير المستفيدين لها</p> <p>ضعف قدرتها المالية</p> <p>افتقارها للإدارة الكفوة</p> <p>ضعف علاقتها مع الآخرين</p> <p>جمود هيكلها التنظيمي</p> <p>ضعف قدرات العاملين</p>	<p>تحاول المؤسسة معالجة نقاط الضعف أو التقليل منها أو استغلالها وتحويلها إلى نقاط قوة ومن ثم تحقق بواسطتها ميزة تنافسية</p>

المصدر: عائشة يوسف الشميلي، المرجع نفسه، ص 74.

### ثانيا: التشخيص الخارجي

#### 1. الفرص:

سنحاول من خلال الجدول الموالي تلخيص الفرص التي يمكن أن تواجه المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية لها.

الجدول رقم (06): الفرص

الفرص	دورها في تحقيق الميزة التنافسية
الدخول في أسواق أو قطاعات جديدة في السوق	إن الداخلين الجدد في الأسواق أو القطاعات الجديدة يجلبون معهم طاقات جديدة راغبة في امتلاك حصة من السوق وتوفرها أيضا موارد بشرية وذلك لاكتساح المعوقات الموجودة في السوق وبهذه الامتيازات فقد حققت ميزة تنافسية باكتساحها للأسواق الجديدة وذلك بزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف
تنوع المنتجات	إن تنوع المنتجات يقلل من خطر التهديدات على المؤسسة وذلك لأنها تنوع منتوجاتها وتلبي مختلف متطلبات المستهلك وبهذا فإنها تحقق ميزة تنافسية تستمد منها المؤسسة قوتها.
نمو اسرع في السوق	إن النمو السريع للمؤسسة يعني النمو في دورة الاعمال وهذا يعبر عن قدرة هذه المؤسسة على المنافسة وتوفرها ميزة تنافسية تمكنها من النمو في السوق بصفة مستمرة
العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	إن القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة يعبر عن القدرات الإنتاجية الكبيرة للمساومة مع العملاء والموردين بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية الواسعة والمختلفة بهذا فإن تكاليف الإنتاج تكون منخفضة ما يجعلها مؤسسة متميزة وبذلك تتسارع المؤسسات للشراكة معها.

المصدر: أمين محمد الشديفات، أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 56.

2. التهديدات:

وسنحاول من خلال الجدول الموالي تلخيص التهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية لها.

الجدول رقم (06) التهديدات

دورها في تحقيق الميزة التنافسية	التهديدات
تحاول المؤسسة تجنب التهديدات أو اغتنامها وتحويلها إلى فرص تحقق بها ميزة تنافسية	احتمال دخول منافسين جدد زيادة مبيعات المنتجات البديلة نمو بطيء في السوق زيادة الضغوط التنافسية نمو قوة المساومة للعملاء والموردين تغير أذواق وحاجات المستهلكين

المصدر: أمين محمد الشديفات، المرجع نفسه، ص 56.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تناولنا مفهوم التنافسية للمؤسسة والتي تتحدد بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، وأنواعها وكذا مؤشرات قياسها كما توصلنا إلى أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنهم سواء كان ذلك من خلال خفض الأسعار مع مراعاة عنصر الجودة أو بتقديم منافع متفردة في المنتج، كما تطرقنا إلى أهمية الميزة التنافسية وأنواعها

كما تناولنا بناء وتطوير الميزة التنافسية من خلال مصادر الميزة التنافسية والتي تمثلت في التفكير الاستراتيجي، معدلات التغيير السريع، أما معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية تمثلت في مصدر الميزة، عدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة، ودرجة التحسين والتطوير التي تمتلكها المؤسسة، أما فيما يخص الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية فتمثلت في الكفاءة، الجودة، التحديث/الابتداع، وكذا الاستجابة للعميل.

كما تناولنا أيضاً مؤشرات الميزة التنافسية التي تمثلت في الربحية والحصة السوقية والنمو السنوي في المبيعات بالإضافة إلى محدداتها والتي تحددت في حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، أما متطلبات الحفاظ على الميزة التنافسية فتمثلت في المقارنة المرجعية، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

وفي الأخير تطرقنا إلى علاقة التشخيص الاستراتيجي بالميزة التنافسية من خلال تحليل SWOT ودوره في تحقيق الميزة التنافسية والذي يجمع بين التشخيص الداخلي والخارجي والذي يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي من شأنها تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وبهذا يجب على المؤسسة البحث عن الطرق الملائمة والكفؤة التي من شأنها دعم الميزة التنافسية وذلك لضمان مكان لها في الأسواق العالمية.

الخاتمة

من خلال هذا البحث تم ابراز الدور الكبير للتشخيص الاستراتيجي في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بما يوفره من معلومات عن البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة واستخدامها في بناء وتحقيق مزايا تنافسية واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة معالجتها، وكذا بما يوفره من معلومات مفيدة عن البيئة الخارجية من خلال ما تعكسه من فرص ينبغي اقتناصها وتحويلها الى مزايا تنافسية وتهديدات يجب تجنبها وتقليل أثرها.

وبناء على ما سبق تم صياغة جملة من النتائج والاقتراحات الممكن الاستفادة منها من قبل الباحثين والمؤسسات وكذا بعض الآفاق الممكنة.

### الإجابة عن الفرضيات

اعتمادا على الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي من شأنها اثبات او نفي صحة الفرضيات الموضوعة عند بداية البحث والتي نلخصها فيما يلي:

### الإجابة عن الفرضية الأولى:

أكد تحليل SWOT على ضرورة التشخيص الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة وكيفية استغلالها والكشف عن نقاط الضعف لمعالجتها وكذا تحليل البيئة الخارجية لاستغلال الفرص المتاحة بما يتناسب وقدرات المؤسسة وتجنب التهديدات المحيطة او على الأقل التخفيض من وطأتها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى في المبحث الخامس من الفصل الثاني التي تقول " يمكن تحديد العلاقة بين التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية".

### الإجابة عن الفرضية الثانية:

واجهت مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس العديد من التحديات نتيجة اصلاح سوق الاتصالات و انفتاحها على المنافسة بعد ان كانت هذه المؤسسة المتعامل الوحيد تراجعت بحدة حصتها السوقية بمجرد دخول المتعاملين جيزي و اوريدو، هذه الوضعية الحاسمة والصعبة أجبرت موبيليس على إعادة النظر في استراتيجياتها و سياساتها و حثتها على تبني اتجاهات جديدة و أساليب تسيير أكثر فعالية، من بينها تطبيق التشخيص الاستراتيجي بأبعاده لتحقيق ميزة تنافسية و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية في المبحث الثالث من الفصل الثالث و التي مفادها " تعتمد مؤسسة موبيليس على التشخيص الاستراتيجي كمدخل لزيادة القيمة لدى الزبون"

### الإجابة عن الفرضية الثالثة:

تمارس البيئة بكل ما تحمله من متغيرات و تغيرات خاصة التنافسية منها ضغوطا كبيرة ومستمرة على مؤسسة موبيليس مما يدفعها للعمل الجاد و الاستغلال الأمثل لكل مواردها بغية مواجهة هذه الضغوط و زيادة تنافسيتها بما يوفره التشخيص الداخلي من خلال تحليل الوظائف والوقوف على اهم نقاط قوتها لاستعمالها في تحقيق مزايا تنافسية و معالجة نقاط ضعفها، لكن يعتبر غير كافي كون المؤسسة تعمل في محيط يتسم بالمنافسة الشديدة و بالتالي هذا يحتم عليها اللجوء الى تحليل البيئة الخارجية من اجل اكتشاف الفرص المتاحة و التهديدات التي يجب تجنبها و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي مفادها "التشخيص الداخلي كافي في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس".

### الإجابة عن الفرضية الرابعة:

ان التغير الكبير و التطور السريع في البيئة الخارجية يجعل بناء و تحقيق مزايا تنافسية و الحفاظ عليها جد صعب و مهم في آن واحد حيث ان انفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية أدى بهذه الأخيرة لمحاولة فهم جميع تحركات المنافسين و اساليبهم المتبعة فيما يخص جذب المستهلكين و الزبائن و اكتساب أكبر حصة سوقية و هذا ما قامت به مؤسسة موبيليس عن طريق تحليل البيئة الخارجية كملاحظة تصرفات الزبائن وميولاتهم و احتياجاتهم و التكفل بها و اخذها بعين الاعتبار و خلق عروض مناسبة لتطلعاتهم و توقعاتهم و هذا ما سمح لها برفع درجة ارتباط و وفاء الزبون لها و بالتالي زيادة عدد الزبائن و هذا ما أعطاهم الريادة في الحصة السوقية التي بلغت 39.69% سنة 2017 و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة في المبحث الرابع من الفصل الثالث و التي تتمحور حول "للتشخيص الاستراتيجي دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية وفقا للمحيط الذي تعمل فيه مؤسسة موبيليس"

### نتائج الدراسة:

وعليه بناء على ما سبق ذكره نحاول ان نستنتج من خلال هذه الدراسة فيما يخص التشخيص الاستراتيجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية ما يلي:

- يسمح التشخيص الاستراتيجي بتحقيق الرؤية الشمولية لمؤسسة موبيليس، فضلا عن دراسة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة قصد تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط وبذلك استغلال الموارد والكفاءات المميزة وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدراتها الاستراتيجية وفقا لحالة المحيط الذي تنشط فيه من اجل تحقيق مزايا تنافسية.

- ان عملية التشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة تهدف الى القيام بالعمل او النشاط بشكل صحيح، وتبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي في الوقاية من الاخطار التي قد تهدد المؤسسة وكذا العلاج في حالة وقوع الخطر ومن الاحسن ان تستعمل المؤسسة التشخيص الاستراتيجي كطريقة وقائية وليس كطريقة علاجية.
- يعمل التشخيص الاستراتيجي على ربط مؤسسة موبيليس بمحيطها وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص المتاحة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة او على الأقل التخفيض من حدتها، وتقليل عوامل الضعف الداخلية، إضافة الى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- ان تطبيق التشخيص الاستراتيجي يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها المستقبلية والمتابعة لاستراتيجياتها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة والتنبؤ بتحولات المحيط التنافسي كما يمكنها من تدعيم مركزها التنافسي.

#### الاقتراحات:

- تشكيل لجان مستقلة من قبل موبيليس لدراسة اذواق الزبائن لضمان ولائهم
- محاولة مواكبة التطورات الحاصلة في قطاع الاتصالات على المستوى العالمي.
- تنظيم المنتقيات والندوات العلمية للتعريف بالتشخيص الاستراتيجي ودوره في تحقيق واكتساب مزايا تنافسية وكذلك لتشجيع ممارسته في المؤسسات الاقتصادية.
- التشجيع المتواصل على الابداع وتوفير الظروف الملائمة والمناسبة التي تتيح انشاء مزايا تنافسية صعبة التقليد ومستمرة للمؤسسة.
- تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة لتستجيب مع متطلبات البيئة ولتضمن التنسيق الجيد مع العملاء لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

#### آفاق الدراسة:

- دراسة مقارنة بين مؤسسات الاتصالات في الجزائر من خلال دور التشخيص الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية.
- دور الكفاءات المحورية في تحقيق ميزة تنافسية
- دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة
- دور تحليل SWOT في تحديد الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

أ. كتب باللغة العربية

1. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ( مفاهيم حالات تطبيقية )، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
2. أحمد بن مويزة، إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. أحمد ماهر، الخطط والسياسات والاستراتيجيات، الدار الجامعية، طبعة 2000،
4. أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007.
5. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، طبعة 1999.
6. أمين محمد الشديفات، اثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي : في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2017.
7. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج وتطبيقه، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
8. جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.
9. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الاعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
10. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
11. خضر مصباح، إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
13. السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات و دورها في دعم و اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الاولى، 2012.

14. شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل، تعريب ومراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، د. إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة السعودية، 2008.
15. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهشى حلاب، الإدارة الاستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة : التخطيط الاستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة و الحوكمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2017.
17. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، ط1، 1992.
18. عبد السلام أبو فحاف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005/2004.
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر، القاهرة، 2011.
20. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006.
21. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
22. فريد آل فراي و اخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دنيا عبد الاله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الاولى، 2007.
23. فريد النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
24. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.
25. فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علا أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
26. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
27. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي : عرض نظري و تطبيق، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2014.
28. محمد حسين العيساوي و اخرون، الادارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2012.

29. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
30. محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأ المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010.
31. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
32. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
33. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
34. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2007.
35. نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001.
36. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
37. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
38. نعيمة عباس، خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعلامات، مكتبة دار الثقافة، الأردن، عمان، 2010.
39. الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
40. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، التسويق الالكتروني، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- ب. كتب باللغة الفرنسية:

41. Alain Marion, **Le Diagnostic d'Entreprise Méthode et Processus**, édition Economica, Paris, France 1999.

42. Boudjelal Abdelhamid et autres : **El Manar (dictionnaire scolaire de la langue française)** , Dar El Ouloum , Annaba, 2001 ,

- 43.Christian Paquay, **PME & Stratégie**, édition PRO, Belgique, 2005.
- 44.Franck Brulhart, **Les 7 Points Clés du Diagnostic Stratégique avec la Méthode des cas**, édition d'organisation, Paris, France, 2009.
- 45.Hossein Bidgol, **The Internet Eneylopedia**, Wley, volume 3, Canada, 2004.
- 46.Jean Pierre Helfer et autres, **management Stratégie et Organisation**, 3eme édition, Vuibert, France, 2000
- 47.Jean, Peyrard, **Analyse Financier**, édition Vuibert, Paris 1986
- 48.Michael Poreter, **L'avantage Concurrentiel**, Paris, Dunod,2000.
- 49.Vincent Plauchu, Akima, Tairou, **Méthodologie Diagnostic d'Entreprise**, édition l'harmattan, France, 2006.

ج- كتب باللغة الانجليزية

- 50.Michael Porter, **Competitive Sstrategy Techniques For Analyzing Industries And Competitors**, free the press, new york, united states of america, 1998

ثانيا: المداخلات والملتقيات و الأيام الدراسية:

- 51.بلمهيدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمة: من منظورات إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 52.حسن الزغي، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق النسبي، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، حاجة العلوم التطبيقية الأصلية، 2003.
- 53.عامر أحمد، جميلة أحسن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، مداخله مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف 8-9 نوفمبر .
- 54.عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، عمان، أفريل 2008

55. نور الدين مزياني، صالح بلاسكة، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمال بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 27-28/02/2013.

ثالثا: مجلات:

أ-مجلات باللغة العربية

56. بحوث وأوراق العمل، التنافسية وأثرها على الاستثمارات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2011.

57. سلمان أبو جزمة، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام، الإدارة الاستراتيجية والقدرات التنافسية العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2008.

58. ميشال غودي، قيس الهمامي، الاستشراق الاستراتيجي: المشاكل والمناهج، كراس لبيسور رقم 20، باريس، فرنسا، 2005

ب-مجلات باللغة الفرنسية

59. Christian Marmuse, **le Diagnostic Stratégique** : une démarche de construction de sens, revue, Finance Contrôle stratégie – volume 2 n°4, université Lille, France, décembre 1999

60. Christian Tahon, Abdennabitalbi, **analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration**, 1PII-JESA. volume 36-n°8/2002

61. Mohamed lamine Dhaoui, **Guide de méthodologie** : structuration, mise à niveau et compétitive industrielle, Organisation des nation unies pour le développent, vienne /Autriche, 2002.

رابعا: الرسائل و الاطروحات

62. احمد بن سديرة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، ( دراسة حالة لمجمع الصناعي سيدال ) ، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

63. بلال نظور، دوافع الشراء لدى المستهلك الجزائري في تحديد سياسة الاتصال التسويقي " دراسة حالة مؤسسة موبيليس " ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008.
64. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية المؤسسة في قطاع البناء :حالة مؤسسة الانجاز، بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004-2005
65. سلطان محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقعه وأهميته وشروط تطبيقه، (دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع استراتيجية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005-2006،
66. سمية بوروي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2010/2011.
67. سي احمد ندير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
68. الشريف حماد الله ولد حسين، دور التغيير في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2009.
69. شيقر هجيرة ، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
70. صولح سماح، دور تسيير الأعمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، دراسة ميدانية حول مركز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
71. عز الدين بوطي، مساهمة تخطيط الإنتاج في تحسين تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة الماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2009
72. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.

- 73.عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها وتمسيها، تطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.
- 74.فايزة بربيش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.
- 75.لعور فريد، إدارة وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة ، 2008..
- 76.وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006/2007..

خامسا: المحاضرات

- 77.بوزاهر نسرين، محاضرات في مقياس اليقظة الاستراتيجية و المؤسسة، مقدمة لطلبة سنة ثانية ماستر، تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2017-2018
- 78.صولح سماح، محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة، مقدمة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017

سادسا: التقارير والنشرات

- 79.جريدة موبيليس العدد 1

سابعا: المواقع الالكترونية

80.www.Djezzygsm.com

81.www.Ooredoo.dz

82.www.mobilis.dz 02/06/2018 10:30

83.Mobilis.offres (In) www.mobilis/dz (03/06/2018- 01:50)

الملاحق

الملحق رقم (1): سياسة الجودة في مؤسسة موبيليس



**POLITIQUE QUALITÉ**



**سياسة الجودة**

Les activités d'ATM mobilis s'intègrent dans un environnement caractérisé par une évolution rapide des technologies de l'information et de la communication. Cette évolution stimule des efforts de l'entreprise vers une adaptation permanente de son organisation pour maintenir sa position d'acteur majeur au sein de cet environnement.

A ce titre, elle œuvre à concrétiser la politique fondée sur un Système de Management de la Qualité conforme au référentiel international « ISO 9001 V 2015 » qui induit fondamentalement une satisfaction permanente de ses clients. Dans ce cadre, l'entreprise envisage l'atteinte des objectifs suivants :

- Confirmer sans cesse ses résultats l'érigeant en leadership sur le marché des technologies de l'information et de la communication.
- Accroître l'étendue de son réseau totalement modernisé au profit de sa clientèle.
- Maintenir les infrastructures à la pointe des technologies adaptées.
- Adapter les variétés de ses offres et veiller à leur disponibilité sur le territoire national.
- Améliorer les performances réalisées dans les sens de l'efficacité économique et de la satisfaction de sa clientèle.
- Mettre en œuvre une stratégie de différenciation susceptible de consolider la position de leader sur tous les segments de marché.
- Concevoir des services, ainsi que des nouvelles offres adaptées aux exigences clients.
- Redynamiser ses moyens de communication interne susceptible d'associer son personnel à la consolidation d'une culture d'entreprise basée sur la qualité.
- Stimuler la motivation de ses ressources humaines par la mise en œuvre d'une véritable gestion des carrières induisant un développement du professionnalisme et des aptitudes managériales conformes aux objectifs ainsi fixés.

L'implication de sa ressource humaine dans la dynamique du changement permanent, permettra de relever tous les défis envisagés par la démarche relative à la qualité.

L'Utilisation de l'ensemble de ses ressources accompagnée par la rigueur nécessaire à la compression de ses dépenses et à l'amélioration de ses revenus, constitue une véritable préoccupation récurrente du personnel de l'entreprise.

Ainsi je m'engage à réunir et optimiser les moyens de l'entreprise, pour répondre aux besoins des clients et veiller sur toute la rationalité induite par le Système de Management de la Qualité.

Je m'engage également à stimuler la synergie des efforts consentis par le collectif de l'entreprise.

تندمج نشاطات أتى أم موبيليس مع بيئة يسودها التطور السريع لتكنولوجيات الإعلام و الإتصال ، و الذي من شأنه تحفيز المؤسسة على بذل مجهودات من أجل الحفاظ على وضعيتها كممثل رئيسي داخل هذه البيئة .

لهذا تسعى موبيليس لبذل مجهودات من أجل تجسيد السياسة المبنية على نظام تسيير (الم) للجودة المطابق للمعيار الدولي « ISO 9001 V 2015 »، والذي يؤدي أساسا إلى تحقيق الإرضاء الدائم لزيلائها.

في هذا الإطار، تعتزم المؤسسة تحقيق الأهداف التالية :

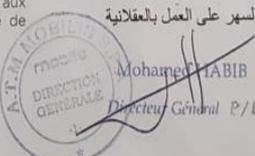
- التأكيد باستمرار من تحقيق نتائجها وجعلها تترفع على سوق تكنولوجيات الإعلام و الإتصال.
- توسيع شبكتها المستحدثة كليا لصالح زبائنها.
- الحفاظ على المنشآت بأحدث التكنولوجيات الراجحة.
- التحقق من تنوع عروضها و السهر على توفرها عبر كامل التراب الوطني.
- تحسين الانجازات في إطار الفعالية الاقتصادية و إرضاء الزبون.
- وضع حيز التطبيق إستراتيجية التميز من شأنها تثبيت زعامة المؤسسة و تربيعها على مختلف أقسام السوق.
- تصميم خدمات و عروض جديدة تتماشى ومتطلبات الزبائن.
- إعادة تنشيط و تجديد وسائل الإتصال الداخلية الكفيلة بإشراك موظفيها في تجسيد ثقافة المؤسسة المبنية على الجودة
- تحفيز الموارد البشرية عن طريق إدارة حقيقية للمسار المهني ، المؤدي إلى تطوير الاحترافية و القدرات الإدارية المطابقة للأهداف المسطرة .

إن إدماج الموارد البشرية في ديناميكية التغيير المستمر ، سيسمح لا محالة برفع كل التحديات المسطرة و المتعلقة بالجودة.

إن اعتماد الموارد المتاحة و المرفقة بالانضباط اللازم ، لتخفيض النفقات و تحسين مداخيلها ، يشكل انشغال مستمر لدى موظفي المؤسسة.

بهذا التزم بجمع و تفعيل وسائل المؤسسة للإستجابة لمتطلبات الزبائن و السهر على العمل بالمعلاية المنجزة عن نظام تسيير الجودة.

كما التزم بتحفيز تضامير الجهود الجماعية للمؤسسة.



Mohamed TABIB  
Directeur Général P/1

المصدر: وثائق مؤسسة موبيليس

130

## الملحق رقم (2): أداة تقييم العمال في موبيليس

**FICHE DE NOTATION DE LA PRI**  
 Catégorie : Cadres et Maîtrise  
 Bimestre de l'évaluation : MARS / AVR 2018

**Direction :** DRM Ouargla  
**Structure :** S DC - AGENCE Biskra

**Nom et Prénom :**

**Matricule :**

**Poste de travail :**

**1-Critère : Réalisation du programme de travail : 16 Pts**

Taux de réalisation du programme de travail	< 70% "Insuffisant"	≥ 70% et ≤ 80% "Moyen"	> 80% et ≤ 95% "Bon"	> 95% "Excellent"	Total 1 Note
Nombre de points correspondants	0 point	7 points	12 points	16 points	
Objectif / ou activité N°1					
Objectif / ou activité N°2					
Objectif / ou activité N°3					
Note obtenue					

**2-Critère : Rendre compte : 5 Pts**

Nombre de comportements observables et signification	Moins de 1 "Insuffisant"	1 à 2 "Moyen"	3 "Bon"	4 "Excellent"	Total 2
Nombre de points correspondants	0 point	2 points	4 points	5 points	
Note obtenue					

**3-Critère : Sens de la communication : 5 Pts**

Nombre de comportements observables et signification	Moins de 1 "Insuffisant"	1 à 2 "Moyen"	3 "Bon"	4 "Excellent"	Total 3
Nombre de points correspondants	0 point	2 points	4 points	5 points	
Note obtenue					

**4-Critère : Assiduité, Discipline : 4 Pts**

Nombre de comportements observables et signification	Moins de 1 "Insuffisant"	1 à 2 "Moyen"	3 "Bon"	4 "Excellent"	Total 4
Nombre de points correspondants	0 point	2 points	3 points	4 points	
Note obtenue					

<b>Note totale de l'évaluation =</b>	<b>0,00</b>
--------------------------------------	-------------

المصدر: وثائق مؤسسة موبيليس