

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra

Faculté des Sciences Economiques,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economique



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

## الموضوع

دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف :

د / نعمون ايمان

اعداد الطالب:

تلي محمد رمزي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د.عاشور فلة	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د.نعمون ايمان	أستاذة محاضرة-ب-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د.حبة نجوى	أستاذ محاضر -أ-	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

{ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت

علي و علي والدي و أن أعمل صالحا

ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين }

صدق الله العظيم

النمل : (19)

# إهداء

أحمد الله عز و جل على منه و عونه لإتمام هذا البحث .

الى من أفضلها على نفسي و لم لا، فلقد ضحت من أجلي، و لم تدخر جهدا في سبيل اسعادي على الدوام.... الى من وضعتني على طريق الحياة، و راعتني حتى صرت كبيرا .

## أمي الغالية أطال الله في عمرها

الى صاحب السيرة العطرة، و الفكر المستنير... الى صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة...الذي لم ييخل علي طيلة حياته، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

## والدي الحبيب أدامه الله لي

الى من وقفت بجواري و ساندتني بكل ما تملك... الى من كان لها الأثر الكبير في الكثير من العقبات و الصعاب، الى قطعة قلبي

## أختي يسرى

الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

أهديكم ثمرة جهدي هذا .

# شكر و عرفان

:

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم .

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى

الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذة

"نعمون إيمان" و بالأخص الأستاذ "بن الزاوي عبد الرزاق" التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير؛ كما أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً مرضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" .

## الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- و التعرف أيضا على واقع الميزة التنافسية ، هذا بالإضافة الى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة .

و لتحقيق هذه الأهداف تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من ( 100 ) عامل إداري، و تم استخدام الأسلوب العشوائي في الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيانات على 30 عامل و ذلك عبر الزيارات الميدانية و تم استعادة 25 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، و تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كولجروف سمر نوف، معامل الثبات و صدق المحك.

و خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن :

أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- تملك ادارة استراتيجية تمكنها من تملك ميزة تنافسية في سوق المياه المعدنية.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية ، الإدارة الإستراتيجية ، التنافسية ، الميزة التنافسية، قديلة

## **Abstract**

This study aimed to identify the reality of strategic management at Qadila Mineral Water Corporation in Jumoura - Biskra - and also to identify the reality of competitive advantage, in addition to knowing the role of strategic management in improving the competitiveness of the institution Under study.

To achieve these goals, This study was conducted on a sample of 100 administrative workers, We adopted the comprehensive inventory method in the study, Where questionnaires were distributed to 30 workers through Field visits, and 25 questionnaires valid for statistical processing were retrieved, and several statistical methods were used to analyse the data, including: descriptive Statistics, square, multiple regression analyses, Kolmogorov-Smirnov test, stability coefficient and truth of the test.

This study concluded with several results, the Most important of which is That :That the Qadila Mineral Metallic Est in Jomoura - Biskra- have a good standard Arithmetic average and Standard deviation

**Keywords :** The strategy , Strategic management , Competitiveness, Competitive advantage.guedila.



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
.I	الإهداء
.II	شكر و عرفان
.III	الملخص باللغة العربية
.IV	الملخص باللغة الإنجليزية
.V	فهرس المحتويات
.VI	قائمة الجداول
.VII	قائمة الأشكال
.VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
ب	أولاً: إشكالية الدراسة
ب	ثانياً: أهمية الدراسة و أهدافها
ج	ثالثاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

ج	رابعاً: فرضيات الدراسة ونموذجها
د	خامساً: حدود الدراسة ومنهجها
هـ	سادساً: الدراسات السابقة و ما يميز الدراسات الحالية
الفصل الأول: الادارة الاستراتيجية -تأطير نظري-	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مدخل للإستراتيجية
3	المطلب الأول: نبذة تاريخية للإستراتيجية
4	المطلب الثاني: تعريف الإستراتيجية
5	المطلب الثالث: خصائص الإستراتيجية
6	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية
6	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
7	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية
8	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية
10	المبحث الثالث: أساسيات الإدارة الإستراتيجية
10	المطلب الأول: مستويات الإدارة الإستراتيجية
11	المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية و وظائفها
16	المطلب الثالث: مزايا الإدارة الإستراتيجية

17	المبحث الرابع: الإدارة الإستراتيجية بين النظرية و التقييم
17	المطلب الأول: شروط تطبيق الادارة الاستراتيجية
18	المطلب الثاني : عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الثالث : التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
21	خلاصة الفصل
22	الفصل الثاني: الميزة التنافسية – تأطير نظري-
23	تمهيد
24	المبحث الأول: مدخل للتنافسية
24	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
25	المطلب الثاني: أسباب التنافسية
25	المطلب الثالث: أنواع التنافسية
27	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
27	المطلب الأول: تعريف و خصائص الميزة التنافسية
28	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية
31	المبحث الثالث: أساسيات الميزة التنافسية
31	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

32	المطلب الثاني: مراحل الميزة التنافسية
33	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية
35	المبحث الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية
35	المطلب الأول: هيكل المنافسة ( قوى المنافسة )
37	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة
42	خلاصة الفصل
43	الفصل الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات
44	تمهيد
45	المبحث الأول : عرض عام عن المؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة أولا : تعريف المؤسسة ثانيا : الأهداف و الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
51	المطلب الثاني : هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر
53	المطلب الثالث : تحليل وضعية مؤسسة قديلة في ظل البيئة المحيطة بها
57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

57	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات أولاً: مجتمع و عينة الدراسة ثانياً : طرق جمع البيانات
57	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
58	المطلب الثالث : أداة الدراسة، صدقها و ثباتها أولاً: أداة الدراسة ثانياً: صدق أداة الدراسة ثالثاً: ثبات أداة الدراسة
61	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها
61	المطلب الأول : خصائص أفراد عينة البحث
62	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي ثانياً: تحليل محاور الإستبانة
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية
67	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
70	قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	استراتيجيات التنافس	الجدول رقم (1،1)
58	مقياس ليكرت الحماسي	الجدول رقم (3،2)
60	جدول معاملات الصدق والثبات	الجدول رقم (3،3)
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	الجدول رقم (3،4)
62	الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الحماسي	الجدول رقم (3،5)
63	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإدارة الإستراتيجية	الجدول رقم (3،6)
64	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية	الجدول رقم (3،7)

## قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عناصر الشكل	رقم الشكل
د	النموذج المقترح للدراسة	الشكل رقم (1،1)
7	مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتيجية	الشكل رقم (1،2)
11	مستويات الإدارة الإستراتيجية	الشكل رقم (1، 3)
15	مراحل الإدارة الإستراتيجية	الشكل رقم (1،4)
29	مصادر الميزة التنافسية	الشكل رقم (2،5)
32	مراحل الميزة التنافسية	الشكل رقم (2،6)
33	محددات الميزة التنافسية	الشكل رقم (2، 7)
35	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب PORTER.M	الشكل رقم (2،8)
54	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	الشكل رقم (3،9)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
75	الاستبانة	1
80	وثيقة استكمال المذكرة	2



## المقدمة:

أصبحت منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة أكثر تعقيداً حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور أسواق جديدة وقواعد جديدة للعمل بسبب ما خلفته الاندماجات والتحالفات والشركات ، كما أن التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيا والأذواق والمنتجات والخدمات والسكان وتلاشي الفواصل الجغرافية في ظل العولمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، حيث فرضت العولمة على المؤسسات زيادة ملموسة في درجة المنافسة و تنوعها، و إعادة النظر في عملياتها و أساليبها و وسائلها التقليدية فأصبحت تلك المؤسسات مجبرة على استخدام أساليب إدارية حديثة تتصف بالحيوية و الاستمرار و التطور الدائم لكي تستطيع أن ترقى بأفعالها الى مستوى التطورات الحاصلة ضمن بيئتها التنافسية.

ولابد لمنظمات الأعمال من تبني الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة سريعة التغير باعتبارها المسؤولة عن توظيف إمكانيات المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية و باعتبارها مرشداً و موجهها عاماً لسلوك و تصرفات المديرين.

لهذا تعد الإدارة الإستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستطيع من خلالها الإدارات العامة على تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، حيث ينظر إليها على أنها الطريقة التي يقوم بها القادة بتحديد التوجه الاستراتيجي والأداء للمنظمات وذلك من خلال الصياغة الدقيقة للاستراتيجيات والتطبيق السليم لها الى جانب ممارسة الرقابة عليها ، وبالتالي تكون المنظمات قد استطاعت بناء وإدارة قدراتها التنافسية العالمية بما يضمن لها التميز والتفرد والاستدامة في تحقيق رؤيتها مقارنة مع منافسيها في نفس المجال ، ويعتبر التميز المؤسسي التطور الأخير للجودة الشاملة ويمثل التكامل والترابط بين التطبيق الجيد لمبادئه الأولية من خلال معاييره الأساسية ومن هنا أتت الحاجة للمؤسسات لتبني الإدارة الإستراتيجية نظراً لطبيعته في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و التعرف على الفرص و التحديات و نقاط القوة و الضعف كمدخل لتحسين مكانتها التنافسية أمام المؤسسات الأخرى.

ومن هذا المنطلق جاءت أهمية طرح هذا الموضوع لمعرفة مدى دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات.

أولاً : إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق ذكره، تظهر إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

و لمعالجة و تحليل هذا التساؤل الرئيسي بغية الوصول الى إطار علمي يمكن من بلورة إطار فكري و تطبيقي حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمجمورة -بسكرة- ؟
- ✓ ما هو واقع تنافسية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمجمورة -بسكرة- ؟
- ✓ هل تؤثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين التكلفة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ هل تؤثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الجودة في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ✓ هل تؤثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الإبداع في المؤسسة محل الدراسة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة و أهدافها

1- أهمية الدراسة

يكتسي موضوع الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة و ذلك لما نراه اليوم من تسارع المؤسسات العالمية على مختلف أشكالها الى انتهاج الإدارة الإستراتيجية كوسيلة لبقائها في السوق . و نموها و خلق ميزة تنافسية تحقق لها موقع متميز في السوق، يضمن لها عوائد عالية .

وتتجلى أهمية الدراسة في كونها قد تعمل على الآتي:

- إبراز الجوانب النظرية لإدراك أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز و المنافسة في المؤسسات.
- بيان أهمية الإدارة الإستراتيجية في إعانة منظمات الأعمال على مجابهة التحديات الداخلية والخارجية التي تجابهها.
- إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في المنظمات
- تساهم في توعية المؤسسات الاقتصادية بضرورة تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق لأهدافها الإستراتيجية، و هذا ما يؤدي بدوره الى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، و بالتالي تعزيز المركز التنافسي في السوق المحلية و الدولية.

2- أهداف الدراسة

من بين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها من هذه الدراسة ما يلي:

- توضيح المفاهيم حول موضوع الدراسة كمفهوم الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية
- التعرف على الأهمية التي تحظى بها الإدارة الإستراتيجية و حتمية تطبيقها في المؤسسات
- محاولة إبراز أهم جوانب الميزة التنافسية من خلال عرضنا لأهميتها، و سبل تحقيقها.
- إبراز أهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية الاعتماد عليها
- إبراز أهمية و دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية

### ثالثا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

سنعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية والتي تمثل وجهات نظر محددة نتبناها و نلتزم بها في دراستنا هذه، بهدف ألا يحدث لبس أو غموض في تفسير معناها

- ✓ **الإستراتيجية** : هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتمادا على الاجراءات في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.
- ✓ **الإدارة الإستراتيجية** : هي سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود الى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ **التنافسية** : القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو، استقرار و توسع، ابتكار و تجديد و ذلك بهدف امتلاك ميزة عن باقي المنافسين
- ✓ **الميزة التنافسية** : هو مفهوم استراتيجي، و يتجلى ذلك بتقديم منتجات ذات جودة عالية أو بأسعار أقل من المنافسين، أو من خلال مرونة عملياتها...و الذي يكسبها ميزة تتميز بينها مقارنة بالمؤسسات الأخرى

### رابعا: فرضيات الدراسة و نموذجها .

على ضوء إشكالية الدراسة المطروحة وأهدافها تم صياغة فرضيات الدراسة التالية

#### 1- فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

و تندرج ضمن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية :

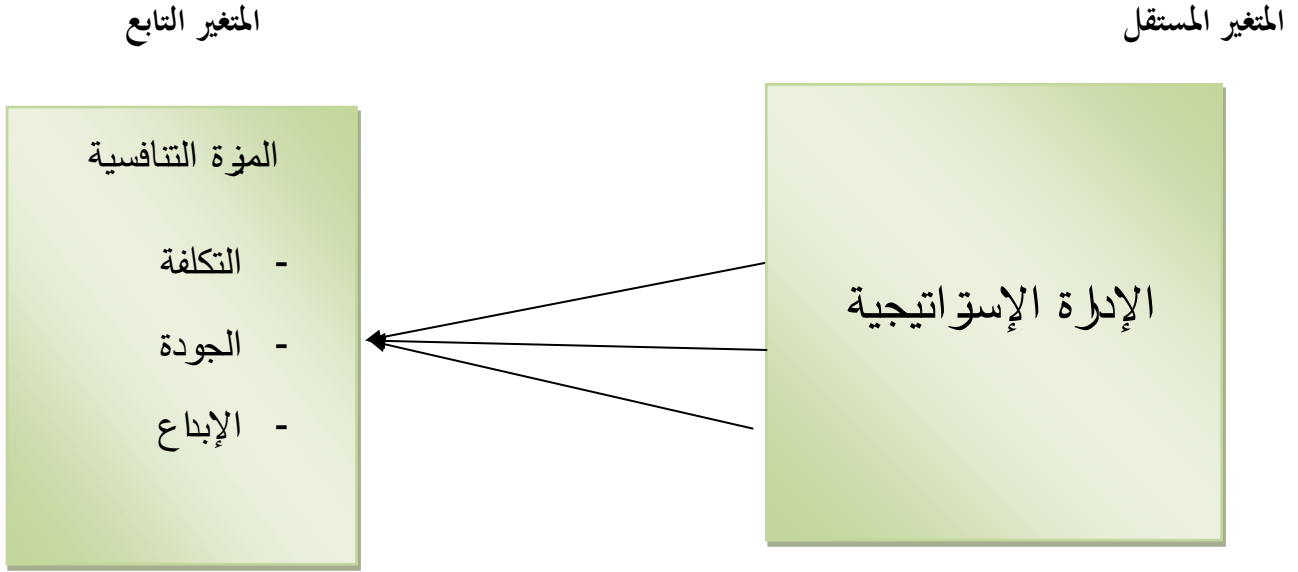
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على تحسين التكلفة بالمؤسسة محل الدراسة .

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على تحسين الجودة بالمؤسسة محل الدراسة .
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على تحسين الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة .

## 2- نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة، و فرضياتها تم صياغة نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (1،1): النموذج المقترح للدراسة



من إعداد الطالب وبإعتماد على الدراسات السابقة.

خامسا: حدود الدراسة و منهجها

## 1- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- ✓ **الحدود البشرية :** أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة، ولقد حرصنا على حسن اختيار العينة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.
- ✓ **الحدود الموضوعية :** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.
- ✓ **الحدود المكانية :** أنجزت الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة .

✓ الحدود الزمانية: أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

## 2- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي ، حيث يتجلى هذا المنهج في تجميعنا وشرحنا لعناصر البحث كما توجد في الواقع تعبيرا كميًا وكيفيًا، إلا أنه لا يقف عند وصف الظاهرة وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتحسين وتطوير الواقع ، فهو من أنسب المناهج للظاهرة محل الدراسة حيث سيمكننا من جمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، ولكونه أيضا طريقة تستخدم في الدراسات الوصفية لوصف أو تقدير واقع معين في فترة زمنية محددة بوقت إجراء الدراسة.

## سادسا: الدراسات السابقة وما يميز الدراسات الحالية

نال موضوع الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي " ضغوط العمل و الرضا الوظيفي " بشكل منفصل وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات ثم نقوم بالتعليق عليها و ما يميز الدراسة الحالية عن القديمة .

### 1- الدراسات السابقة

#### أ- دراسات متعلقة بالإدارة الإستراتيجية :

● **الدراسة الأولى:** علي سليطين سوما، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال. دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تاشرين، 2007.

هدفت هذه الدراسة الى إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية، مكوناتها و أهميتها، و دواعي تطبيقها في مؤسسات الأعمال بالإضافة الى تشخيص واقعي للظروف المحيطة بمؤسسات الأعمال الصناعية العامة في مؤسسة مطاحن مرمورة و ذلك لمعرفة مدى التشابه بينهما و بين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

و قد توصلت هذه الدراسة الى أن تشابه الظروف المحيطة بمؤسسات الأعمال محل البحث مع الظروف المحيطة بمؤسسات الأعمال و التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الإستراتيجية فيها، حيث تبين وجود و تسارع في التغيرات الكمية و النوعية في البيئة المحيطة بعمل المؤسسات محل البحث، تزايد حدة المنافسة التي تواجه المؤسسات محل البحث، و التأثير الكبير للمتغيرات البيئية على أهداف و استراتيجيات المؤسسات محل البحث.

● **الدراسة الثانية:** مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 2010-2011.

هدف الدراسة هو تبيان اثر التغيرات التكنولوجية و التحديات الجديدة على المنظمة و إدارة الموارد البشرية . وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى المساهمة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التأقلم و التكيف مع التغيرات التكنولوجية من خلال برامج تدريبية لرفع القدرات و المهارات المطلوبة للاستخدامات الحديثة . قدم الباحث توصيات متعلقة بضرورة الاهتمام بالحوافز و باستراتيجية التدريب كعملية مستمرة و الابتعاد عن السياسات و الإجراءات النمطية و التقليدية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

### ب. دراسات متعلقة بالميزة التنافسية:

● **الدراسة الأولى:** حمزة بن بعلي، مساهمة المواصفات القياسية العالمية IZO في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة CONDOR إلكترونيك-، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مصادر الميزة التنافسية و أبعادها المختلفة و كذا توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغيير المستمر و لقد توصلت الدراسة الى أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية بناء ميزة تنافسية انطلاقا من الموارد الملموسة و غير الملموسة، حيث تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

● **الدراسة الثانية:** بلالي أحمد، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007.

تطرق البحث للإشكالية التالية: " كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة"

تتمحور أهداف الدراسة حول النقاط التالية الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ونموذج الإدارة الإستراتيجية باعتباره الإطار -المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة، مع إبراز المكانة التي تحتلها هذه الأخيرة ضمن هذا الإطار باعتبارها الهدف الإستراتيجي المحوري الذي تسعى الإستراتيجيات لتحقيقه و عبر مستويات مختلفة؛ محاولة تحديد وإبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة وقوى المنافسة الذي تحكمه في التأثير سلبا أو إيجابا -على مردودية الصناعة وتنافسية مؤسسات وأهمية تشخيصها بغرض الاستفادة من الفرص التي

تتجم عنها وتجنب مخاطرها ما أمكن ذلك؛ محاولة التأكيد على الدور الحاسم للموارد الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك الموصوفة بالموارد الإستراتيجية – والكفاءات كجزء منها في تنافسية المؤسسة بما تشكله من مصادر للربحية والميزة التنافسية وأساسا للمحافظة عليها بشكل مستدام، وحث المؤسسات اعتبارا لذلك على تنمية وتطوير مخزونها من هذه الموارد والكفاءات باعتبارها أحد أهم عوامل التفوق التنافسي خاصة في مواجهة التحديات البيئية الراهنة.

### ج. دراسات متعلقة بالإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية :

● **الدراسة الأولى:** فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الشركات ( غير منشورة)، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010  
حيث هدفت الدراسة الى التركيز على معايير الأداء الاستراتيجي، و إدارة الجودة الشاملة في إطار الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للشركات، و قد تم استنتاج بأن البنوك السعودية تركز على هذا الجانب من أجل تحسين قدراتها التنافسية، مع التركيز على عنصر التحفيز و توظيف عمال بمهارات و خبرات عالية.

● **الدراسة الثانية:** مرزوقي محي الدين، دور الإدارة الإستراتيجية في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (الدراسة الميدانية بمؤسسة حضنه حليب بالمسيلة )، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015

حيث هدفت الدراسة الى التركيز على الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للشركات، و قد تم استنتاج بأن البنوك السعودية تركز على هذا الجانب من أجل تحسين قدراتها التنافسية، مع التركيز على عنصر التحفيز و توظيف عمال بمهارات و خبرات عالية.

### 2- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والبالغ عددها 6 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى 3 أقسام : الأول تناولنا فيه الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية ، والثاني الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية ، و في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية و الميزة تنافسية المؤسسة معا. حيث استفدنا منها بالتعرف على القضايا المتعلقة بالموضوع ، و استنباط تساؤلات البحث و أدواته، و بالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لنا، و كيفية بناء أداة البحث و صياغة عباراتها و تفسير النتائج التي سوف توصل إليها الدراسة الحالية، و مقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

حيث توصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الإستراتيجية من الجانب النظري .
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الميزة التنافسية من الجانب النظري .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة .
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.



# الفصل الأول

## الإدارة الإستراتيجية

–تأثير نظري–

**تمهيد :**

تعتبر الإدارة الاستراتيجية حقل دراسة ، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر . تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا ، وتعلق قراراتها الاستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل ، من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الاستراتيجية مفهوماً ، وأهميتها ، مهامها ، لان منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال، لذا سنحاول أن نتناول في هذا الفصل النقاط التالية :

- المبحث الأول : مدخل للاستراتيجية
- المبحث الثاني : ماهية الإدارة الاستراتيجية
- المبحث الثالث : أساسيات الإدارة الاستراتيجية
- المبحث الرابع : الإدارة الاستراتيجية بين النظرية و التقييم

## المبحث الأول : مدخل للاستراتيجية

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال إتباع إستراتيجية ناجحة، فالعمل العشوائي الغير مستند على الاستراتيجية لا يصل بالمؤسسة الاقتصادية الى البقاء و الاستمرار بنجاح في الصناعة، باعتبار أن الاستراتيجية تسعى الى تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات و الوسائل المتوفرة حيث تختلف الأهداف من سياسة الى أخرى و من إستراتيجية الى أخرى، و قد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا .

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على كل من الاستراتيجية من حيث ( تطورها التاريخي، مفهومها و خصائصها ) .

## المطلب الأول : نبذة تاريخية للاستراتيجية

بما أن مصطلح الاستراتيجية في ظل الآونة الأخيرة حظي باهتمام كبير في بيئة الأعمال نسبة لتعرض الكثير من المؤسسات الى الفشل و الضعف مما أدى الى انهيارها و بالتالي أقفلت أبوابها و عجزت، لولا ظهور الفكر الاستراتيجي أو مصطلح الإستراتيجية لينتشلها من الظلمة و يخرجها الى النور، لذا سنقوم بعرض أصل مصطلح الإستراتيجية

حيث تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اللاتينية (STRATIGOS) و التي تعني الدهاء في المناورة العسكرية لتضليل أو مفاجأة العدو، لتحقيق النصر و من نفس المنطلق يمكن تعريفها بأنها فن الحرب .

و قد ظهر مصطلح الإستراتيجية في القرن التاسع عشر على يد ممارسين في العلوم و الفنون العسكرية أمثال : "هرت" و "بوفي"، و لأنها كانت حكرا على كبار القادة العسكريين اتصافها بالسرية و عدم تدوينها و الاكتفاء بوجودها بفكر القادة. حيث أدى هذا الى عدم وضوح و سوء الفهم مما نتج عنه مرادفة الإستراتيجية بالحرب أو المعركة، لذلك ارتبط مفهوم الإستراتيجية آنذاك بالتخطيط و الخطة لأنه كان ينظر لها من منظور الحرب، فهي متعلقة بالسياسة و الخطط العسكرية في ذلك الوقت. (دبابي و محجوب، 2018-2019، صفحة 10)

لترداد فيما بعد أهمية اعتناق الفكر الاستراتيجي من قبل المنظمات في القرن العشرين للأسباب التالية :

✓ كبر حجم المنظمة

✓ زيادة عدد الطبقات

✓ زيادة معدلات التغيير البيئي

### المطلب الثاني : تعريف الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الإستراتيجية ، كون أن تطور هذا الأخير و تطور مفاهيمه و تاريخه أدى الى بروز الإدارة الإستراتيجية و هذا على مختلف المستويات .

تعددت تعريفات الإستراتيجية بين الكتاب والمهتمين بهذا الشأن نذكر عدد منها بما يضمن تغطية معظم جوانبها:

- يعرفها الهمشري بأنها : " أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات البيئية ،آخذة بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف في المؤسسة، سعيا لتحقيق ا أهداف الإستراتيجية " .
- يعرفها Robbins بأنها : " خطة تمكن المنظمة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها ، كما تمكنها من المنافسة مع المنظمات الأخرى بنجاح ، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب زبائنها وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها" .
- عرفها Chandler بأنها : "خطة عالية المستوى تصف الأساليب التي من خلالها تسعى المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، والتي يتم ترجمتها إلى غايات وأهداف إستراتيجية متسقة تعكف ما يجب على المؤسسة أن تفعله (رمضان، 2010-2011، صفحة 29)
- بناء على ما سبق، يمكننا استخلاص تعريف شامل للإستراتيجية على أنها : "النموذج أو الخطة الشاملة و المكتملة و التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية و الإجراءات، و ذلك من خلال الدراسة و البحث و التحليل لفرص و تهديدات للبيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف للبيئة الداخلية من أجل رغبة المنافسة و معرفة ما يميز منافسيها و التسلح بما قد يمكنها من الوصول الى غايتها و بالتالي تحقيق أهدافها في ظل الموارد التي تتمتع به " .

### المطلب الثالث : خصائص الإدارة الإستراتيجية

للإستراتيجية خصائص عديدة و متنوعة، تتمثل فيما يلي : (دبابي و محجوب، 2018-2019، الصفحات 11-12)

- 1- الشمولية : بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه في المستقبل، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة بحيث يمكن الإمام بجميع جوانب السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة و هذا عكس السياسة التي يتعدى دورها الاهتمام ببعض المجالات المحدودة، و لهذا فان الإستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة

- 2- الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المؤسسة، و أن هذه الأخيرة تواجه التغيرات البيئية الخارجية و كذا الأنظمة التحتية الموجودة داخلها، فالنظرة الكلية هي السبيل لإدراك جميع الجزئيات الموجودة داخلها.
- 3- **موجهة للنظام المفتوح:** إن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل البيئة الخارجية، و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق، موارد بشرية)، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي.
- 4- **مجموعة القرارات:** و هي عبارة عن القرارات الإستراتيجية الخاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة، و لها دور في تحقيق مستقبلها، و كذلك القرارات الروتينية و هي التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.
- 5- **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، بحيث يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متقلبة سيؤدي الى عدم جدوى هذه الإستراتيجية.
- 6- **الوضوح و الإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث أي مقاومة أو تعارض في الأهداف.
- 7- **أسلوب المشاركة:** من أجل نجاح و صياغة الإستراتيجية يجب أن تشترك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، و هذه الاستشارة ستكون محفز لمطقي الإستراتيجية و تحسبهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة.
- 8- **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و أصلية، بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير إن لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغيير مولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.
- 9- **تخصيص الموارد:** تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

## المبحث الثاني : ماهية الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية حقل دراسة ، ينظر الى المنظمة ككل ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنظمات بينما تتوقف ويموت بعضها الآخر .تركز الإدارة الإستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الأفراد في الإدارة العليا ، وتتعلق قراراتها الإستراتيجية بمستقبل المنظمة على المدى الطويل ، من هنا تبرز ضرورة دراسة الإدارة الإستراتيجية مفهوماً ، وأهميتها ، مهامها ، لان منطلقاتها الفكرية وممارساتها التطبيقية تسهم مساهمة فعالة ومباشرة في بقاء المنظمات في عالم الأعمال.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعددت التعاريف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية نذكر منها ما يلي : (محي الدين، 2014-2015، صفحة 8)

- تعريف كوتر الإدارة الإستراتيجية : "بأنها عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة و أهداف و استراتيجيات نمو و خطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات التي تمارسها هذه المنظمة".
- تعريف تومبسون : "هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، و تحديد أهدافها و تطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات الصلة".
- تعريف دافيد: "الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل".
- تعريف ويلين و هينجر: "الإدارة الإستراتيجية هي علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة و التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".
- تعريف أنسوف: "هي تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتها حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، و الغايات التي يجب أن تحققها".
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و تصميم رسالتها و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها و نقاط القوة و الضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها.

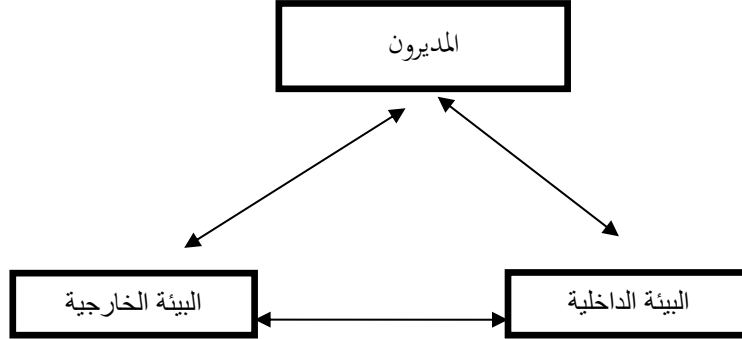
و تجدر الإشارة هنا أن الإدارة الإستراتيجية كعملية منسقة تشمل ثلاثة عناصر تتفاعل فيما بينها لاكتمال عملها و هي: (عبد القادر و عبد الله، 2019، صفحة 9)

- ✓ المديرين الذين يملكون مؤهلات و خبرات و قيم تنظيمية عالية المستوى.
- ✓ البيئة الخارجية و تشمل كل المتغيرات كثيرة التأثير في نشاط المنظمة.

✓ البيئة الداخلية و تشمل كل موارد المنظمة و إمكاناتها.

تتمثل هذه العناصر في مجموعها ثلاث رؤوس فيما بينها، و هذا ما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1،2) مثلث تفاعل عناصر الإدارة الإستراتيجية



المصدر : عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل عمان، ص56

### المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية

من خلال ما عرض سابقا في التعريفات نستخلص منها مجموعة من الخصائص للإدارة الإستراتيجية تتمثل في :  
(الغالي، 2011، الصفحات 41-42)

1. الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة ومتصلة تربط الفترات السابقة بواقع الفترات الحالية من خلال مجال التخطيط بل تتعداه لربطها بما هو متوقع خلال الفترات المستقبلية ، حيث تم الربط بين الخطط وبرامج الأعمال لفترات سابقة بخصائص الموقف الحالي إلى جانب أخذ التغيرات والتوقعات للفترات القادمة.
2. النظرة الكاملة لمجاور وأبعاد الموقف ، من الخطأ أو الخطورة بمكان أن يستند منهج الإدارة الإستراتيجية على تصورات وأهداف يتم تأسيسها على ظواهر لا تدرك المنظمة حقيقتها.
3. الربط والتفاعل بين الجانب العملي المهني وجانب الممارسة العملية الواقعية يعمل هذا المنهج الإستراتيجي على الدمج المتواصل بين بناء الرصيد المعرفي وتحديثه وتطويره وتنمية المهارات والقدرات المهنية باعتبار أن المعرفة والمهارة محددان للقدرة والأداء المتميز.
4. التوازن والانسجام بين الرؤى القصيرة والبعيدة المدى.
5. التأكد من وجود الفكر أي وجود المدخلات والحقائق ودقتها ووضوح العلاقات السببية بين المسببات ( المتغيرات ) والنتائج وبالتالي الاستعداد للتعامل مع أي متغيرات مفاجئة تحد من أنجاز الأهداف.
6. تمكين المنظمات من تحقيق التوازن بين الجانبين في السلوك الوظيفي أو الإداري والتنظيمي حيث يتم الجمع بين الرؤية الكلية للموقف والرؤية الشكلية الظاهرية

7. وجود آلية نظامية لرصد المواقف والأحداث ذات التأثير الواضح على تاريخ المنظمة ومسارها ولذلك لا بد من دراسة المواقف وتحليل دلالاتها ، أن الخطط والمسارات الإستراتيجية تعمل على تجنب حدوث المشكلات والأزمات ومنع تكرارها وتجدر الإشارة هنا لأهمية تفعيل الاستفادة من منحى الخبرة ومنحى التعلم مع المشكلات بدلا من الاعتماد على العشوائية والهوى والرؤى الشخصية المتحيزة.

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإستراتيجية

أولا: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال إجرائها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال: (أيوب، 2004، الصفحات 5-6)

1- أن الإدارة الإستراتيجية تعد احد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.

2- تشجيع الأفراد على العمل بفاعلية وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأهم لأي عمل يقومون به.

3- تخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الإستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بان المنظمة تعمل ، ولماذا تعمل ، فهم غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة وهذه تنعكس على زيادة تعاوهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وأهداف و استراتيجيات المنظمة.

4- إن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات ، الربحية ، الإنتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية . والمنظمات ذات الانجاز العالي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من اجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية ، فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الإدارة الإستراتيجية.

5- تعطي درجة من النظام والرسمية لإدارة الأعمال وتوفير إطار عمل لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات.

6- تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الأفراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول.

ثانيا: أهداف الإدارة الإستراتيجية



- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية: (عبد النور، 2012-2013، صفحة 15)
- 1- مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتطور الإمكانيات.
  - 2- تطوير وتحسين أداء المنظمة كون الإدارة الإستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، بما يساعدها على تحقيق أهدافها ودعم أدائها المميز.
  - 3- تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار، وتحديد سبل الاستفادة منها، وتحديد أفضل البدائل المتاحة.
  - 4- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الابتكارية وتنمية فرص التعليم والتحسين التنظيمي لها.
  - 5- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات حيث نجد أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات والتعامل معها.
  - 6- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة وتدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين، وهذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم وتدريب أعضاء المنظمة.
  - 7- خلق درجة عالية من المشاركات بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.
  - 8- اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين وتعظيم مكاسب لأصحاب المصالح (مساهمين، مجتمع قطاع

## المبحث الثالث : أساسيات الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة للرؤية المستقبلية للمؤسسة في تصميم رسالتها و أهدافها، و التي تتطلب تدفق مستمر للمعلومات على مختلف المستويات، من أجل مراجعة مراحلها و الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها، و ذلك بالاعتماد على وظائف عديدة و متنوعة تختلف من بيئة الى أخرى و من قطاع الى آخر

## المطلب الأول : مستويات الإدارة الإستراتيجية

يرتبط تعدد و اختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تقدم سلعة أو خدمة واحدة. نجد أ، تلك المؤسسة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال للإنجاز السلعة أو الخدمة، و لكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع سلعتها و خدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تناسب مع تعدد الأنشطة و المتمثلة في : (خديجة، 2015-2016، صفحة 7)

## 1- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة :

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لها و البحث عن الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و في هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات

## 2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

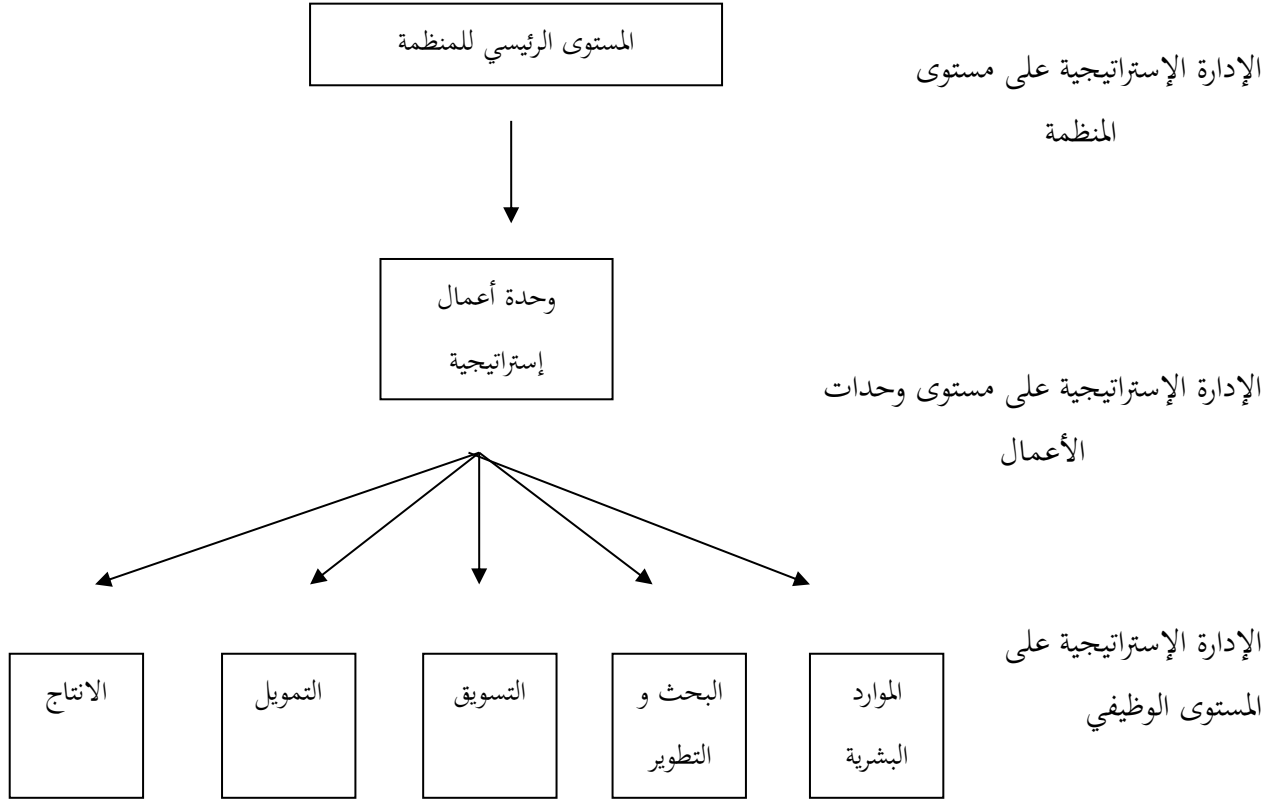
في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية، و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، ففي هذا المستوى إن الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

## 3- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، التمويل، التسويق، خدمات المستهلكين، المحاسبة.... لذلك من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية و بمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية

4- للتسويق، و خطط إستراتيجية للإنتاج، و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقسيم السياسات، و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف

الشكل رقم (3،1): مستويات الإدارة الإستراتيجية



الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

المصدر: عمر وصفي العقيلي، المرجع السابق، ص6

المطلب الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية و وظائفها

تتباين مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية بحسب تعدد وجهات نظر علماء الإدارة الإستراتيجية، و فيما يلي يتم التطرق الى مراحل الإدارة الإستراتيجية الأربع التي حددت كالاتي (دبابي و محجوب، 2018-2019، الصفحات 22-23):

أولاً: مرحلة الرصد البيئي :

تتعرف المؤسسات على بيئتها الداخلية و الخارجية عن طريق الخبرة و جمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية و غير التقليدية، و التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في المؤسسات الاقتصادية، و التحليل البيئي هو استعراض و تقييم البيانات و المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المؤسسة و اللذين يقومون بتحليلها استراتيجياً تحليل (SWOT) بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي ستحدد مستقبل المؤسسة الاقتصادية



ثانيا : مرحلة صياغة الإستراتيجية

و هي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص و تجنب التهديدات، و تزيد نقاط القوة و تحد من نقاط الضعف بأسلوب جيد و فعال، و تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل و الدقيق لكل من المجالات الآتية:

(1) **تحديد رسالة المؤسسة بعد تحديد الرؤية :** و هي صورة المؤسسة و طموحاتها في المستقبل، و التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية إذا كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد، تحدد رسالة المؤسسة أو منظمة الأعمال، و هي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعا مرشدا رئيسيا للمؤسسة، تقارن و تقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها و جميع السياسات قبل و بعد رسمها، و كذلك الإجراءات التنفيذية و تشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد .

(2) **تحديد الأهداف التي تستطيع المؤسسة أن تحققها على المدى البعيد:** من المعروف أن الأهداف ما هي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه و التي عملت المؤسسة على تحقيقه و تحدد الأهداف : ما يجب أن ينجز ؟ و متى يكون الانجاز ؟

(3) **وضع الإستراتيجية و تطويرها:** الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المؤسسة، استراتيجيات وحدات الأعمال، الاستراتيجيات الوظيفية

(4) **وضع السياسات :** يجرى وضع السياسات -مجموعة من المبادئ و المفاهيم- من قبل الإدارة العليا لكي تبين و تصف من خلالها القواعد و الإجراءات الأساسية للتنفيذ، و تنبع السياسات من المصدر الرئيسي و هو الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد لها العاملون داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات.

ثالثا : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :

هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج و الإجراءات، و قد تتضمن هذه العملية إحداث تغييرات في الثقافة العامة أو الهيكل أو نظام الإدارة في المؤسسة، باستثناء الحالات التي تبرز فيها الحاجة الى تغييرات جوهرية، فان تنفيذ الإستراتيجية يتم بواسطة المديرين في الإدارات الوسطى و الإشرافية و متابعة الإدارة العليا، حيث تنطوي عملية تنفيذ الإستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد و هو ما يعبر عنه بالتخطيط التشغيلي. و تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط و السياسات يؤدي الى الفشل بينما التنفيذ الصحيح و الفعال يؤدي الى الفشل بينما التنفيذ الصحيح و الفعال يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول إستراتيجية المؤسسة الى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للإدارة الإستراتيجية دون جدوى للمؤسسة، و لانجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية،

وضع البرامج الزمنية، تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الإستراتيجية بالإضافة الى تحديد الإجراءات التنفيذية، و فيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

**1. تحديد الأهداف السنوية :** يتم تحديدها بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري الوحدات التنظيمية بالمؤسسة، و بناء على هذه الأهداف يتم توزيع و تخصيص الموارد. حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد و الوحدات التنظيمية، و تمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية و الأهداف الإستراتيجية.

**2. وضع البرامج الزمنية:** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة الى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية و الموارد اللازمة لها و الأنشطة و المسؤولين عن تنفيذها.

**3. تخصيص الموارد اللازمة:** من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب، بل على حمايتها و تنظيمها و توجيه استخدامها و كيفية توزيعها على البرامج و المشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة و القدرات المتاحة الفعلية و الاحتمالية للمؤسسة.

**4. تحديد الإجراءات التنفيذية :** و هي بمثابة نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة و تصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لانجاز برامج المؤسسة، أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توافر العناصر التالية: بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية و تعديل الهيكل الحالي.

رابعا : مرحلة الرقابة و التقييم :

و هي عملية من خلالها يتم الإشراف على نشاطات المؤسسة و نتائج الأداء لكي يتم مقارنة الأداء الحقيقي بالأداء المرغوب للمدراء بكل المستويات، و التي يمكن من خلالها تحديد نقاط الضعف في تنفيذ الخطط الإستراتيجية السابقة، و بالتالي فهي تقوم على تصحيح العملية الداخلية للبدء من جديد، و الأداء هو النتيجة النهائية للنشاطات و هو يتضمن المخرجات الحقيقية لعملية الإدارة الإستراتيجية، و يتم تقويم الإستراتيجية من خلال إتباع الخطوات التالية : (مبروك، 2014، صفحة 120)

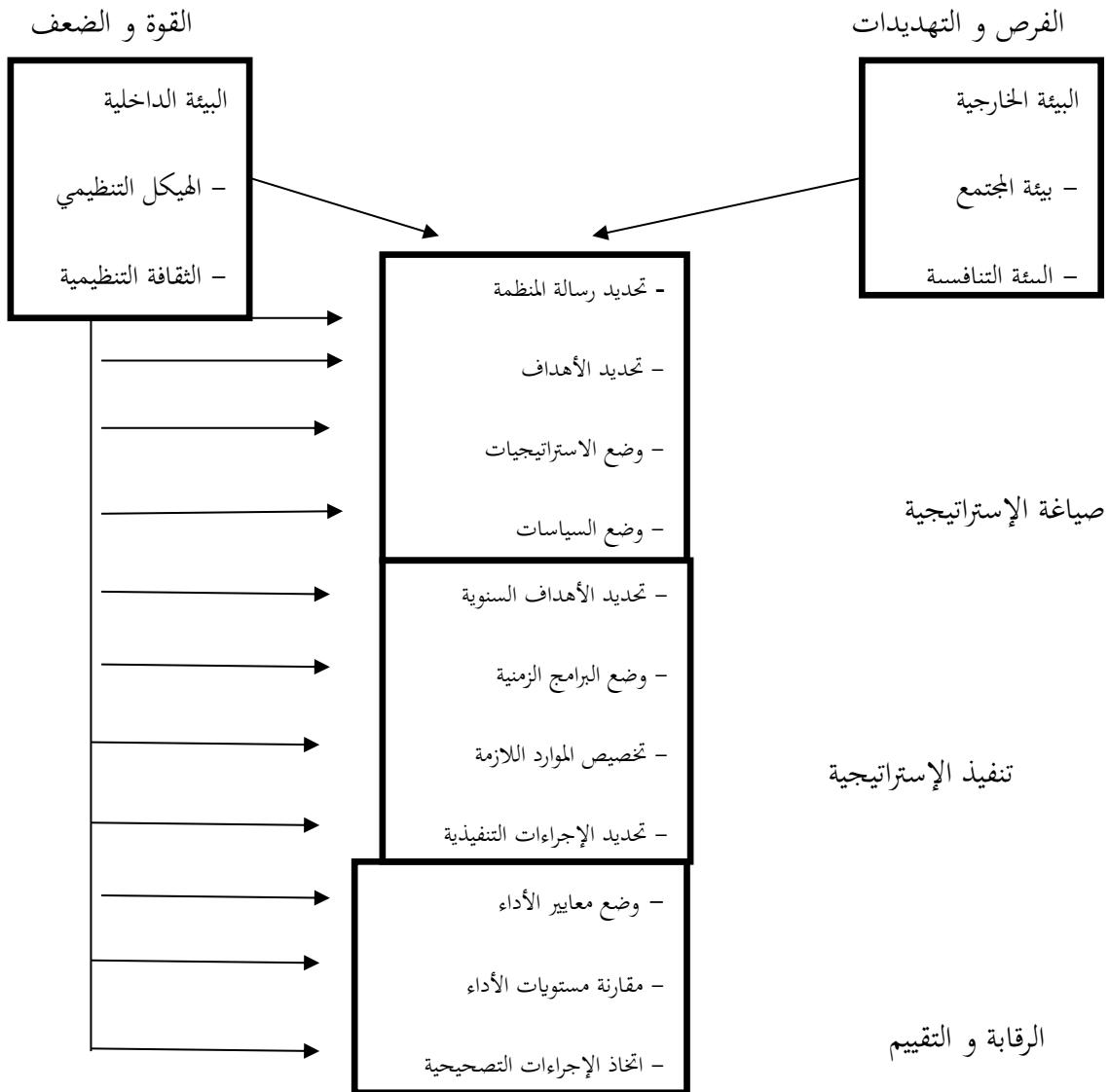
**1- وضع معايير الأداء:** أي تحديد النقاط الأساسية التي يتم ن خلالها تقييم موقف الإستراتيجية و تعد هذه المعايير المقياس الذي يتم من خلاله الحكم على مستوى الأداء.

**2- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية :** حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الأولى ، و إذا اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى، الأمر الذي يترتب عليها النظر في رفع

3- مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، و من ثم يتخذون قرار يتعلق بالإجراءات التصحيحية

4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية : و تأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء و معالجة أسباب القصور و الانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها سابقا في الخطوة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء. و من ثم نجد أن تقييم الإستراتيجية يعتمد على قدرة المؤسسة على تحديد ما ترغب في قياسه، و المعايير التي سيتم القياس بناء عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكنا من تقييم الأداء و تحديد الانحرافات و من ثم تحديد كيفية تصحيحها.

الشكل رقم (1,4): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة- ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية ، 2006، ص44.

من خلال ذكر المراحل السابقة نستخلص منها وظائف الإدارة الإستراتيجية التي نجلها فيما يلي : (أحمد، 2000، صفحة 21)

- ✓ تحديد الغايات و الأهداف بعيدة المدى
- ✓ تضع خطط عمل لتحقيق أهداف المؤسسة و أيضا خطة عمل لتخصيص الموارد المختلفة.
- ✓ تضع آلية لنقل المؤسسة من وضعها الحالي الى وضع مستقبلي مرغوب فيه
- ✓ تحديد نواحي القوة و الضعف في المؤسسة مقارنة بمنافسيها
- ✓ إجراء تحليل داخلي للمؤسسة و الذي بدوره يوضح ظروفها الداخلية و إمكانياتها
- ✓ الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المقبولة لانجاز رسالة المؤسسة
- ✓ تحليل خيارات المؤسسة بالتزواج بين مواردها و البيئة الخارجية
- ✓ مراجعة و تقويم و رقابة مدى نجاح العملية الإستراتيجية

#### المطلب الثالث : مزايا الإدارة الإستراتيجية

يوجد العديد من المزايا و الفوائد التي تحققها المؤسسة و ذلك من خلال تبنيتها للإدارة فكرا و عملا، و يمكن تلخيص هذه المزايا فيما يلي : (سالم، 2005، الصفحات 19-20)

- 1- **وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية :** حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية كما كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بمجريات الأمور و الاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها و بالتالي نمو المؤسسة، و بعبارة أخرى أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلا من الاستجابة له فقط و التأثير في الأنشطة المختلفة و بالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص
- 2- **استيعاب و فهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير :** تستطيع المؤسسات من خلال اعتمادها للإدارة الإستراتيجية الاستيعاب الأفضل و التأثير في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و متغيرات بيئتها في المدى البعيد قياسا في وضعها في الأمد القصير و منها تستطيع استغلال الفرص المتاحة و تقليل اثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة و يخفي نقاط الضعف داخليا
- 3- **تدعيم المركز التنافسي :** تقوى الإدارة الإستراتيجية مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة و تدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة كما تساعد المؤسسة أيضا على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق
- 4- **التخصيص الفعال للإمكانات و الموارد :** و هنا تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد على المدى البعيد، كما تساهم أيضا في استغلال نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف



## المبحث الثالث : الإدارة الإستراتيجية بين النظرية و التقييم

أصبح تطبيق الإدارة الإستراتيجية من العوامل التي يستند عليها لتفسير نجاح أو فشل المؤسسات، و حتى تعزز من قدرتها التنافسية لابد لها من تطبيق عدة شروط لتضمن تفوقها و نجاحها على باقي المؤسسات. و على الرغم من وجود مزايا للإدارة الإستراتيجية لا يدل ذلك عن عدم وجود التحديات التي تعيقها .

## المطلب الأول : شروط تطبيق الادارة الاستراتيجية

إن التحول من التنظيم الإداري التقليدي الى الإدارة المعاصرة تعد عملية متعددة الجوانب و الممارسات فهي ليست عملية سهلة يمكن غرسها في أي بيئة ثم انتظار ثمارها، بل هي نظام متكامل من المكونات و المعلومات، و بالتالي لابد من توافر متطلبات عديدة و متكاملة، يمكن أن نشير إليها كالتالي : (الرياشي، 2012، الصفحات 10-11)

**1- المتطلبات الإدارية:** و هي التي تقوم بها الإدارة بمختلف مستوياتها حتى يتسنى لها تطبيق الإدارة الإستراتيجية عن طريق إحداث التغييرات الجوهرية في الهياكل الإدارية، لكي تحقق للمنظمة الأهداف المتبتغة منها الى إدارة جديدة تساند التطوير و التغيير و تدعمه و تأخذ بكل ما هو جديد و مستحدث من الأساليب الإدارية و التخلص من البيروقراطية المملة و المعيقة لكل تطور و تجديد في الأساليب المتبعة و المعاصرة التي أخذت بها المؤسسات المعاصرة مما يتطلب بناء رؤية و خطط إستراتيجية صياغة مهمة أو رسالة المنظمة و التي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس و فلسفتها و أهدافها و صياغة استراتيجية التغيير و نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي و توعية العاملين بأهمية الإدارة الإستراتيجية

**2- المتطلبات المادية:** يتطلب تطبيق الإدارة الإستراتيجية توافر بعض المتطلبات المادية الأساسية و الضرورية لزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها و من أهم تلك المتطلبات : توزيع و تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، و يعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية

**3- المتطلبات البشرية (المهارية):** إن توفير و تنمية القدرات و الكفاءات الإدارية و القيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإدارة الإستراتيجية و هذا يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية و بيان سبل تنمية قدرات و مهارات الكوادر البشرية المطلوبة و بيان خصائص القادة و المديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط

**4- المتطلبات المعلوماتية والتكنولوجية:** فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل البيئة الداخلية و الخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف و صياغة الاستراتيجيات كما أنها تساهم في تنفيذ

**5-** الإستراتيجية و مراجعتها و الرقابة عليها لتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظم المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات و شموليتها و توافرها في الوقت المناسب و هذا يتطلب توفر الحاسب الالي و الاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة و حفظها و إجراء كافة عمليات التحليل و البرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

### المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمة بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل و التي من أهمها: (عباس، 2018، الصفحات 44-45)

**1- توافر التفكير الاستراتيجي:** حيث يشير التفكير الاستراتيجي الى توافر القدرات و المهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص و تحليل عناصر البيئة المختلفة، و القيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات و اتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، و إنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

**2- توافر نظم المعلومات الإستراتيجية :** فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف و صياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية و مراجعتها و الرقابة عليها، و لتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات و شموليتها و توافرها في الوقت المناسب، و هذا يتطلب توفر الحاسب الالي و الاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة و المعقدة و حفظها و إجراء كافة عمليات التحليل و البرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

**3- توفر نظام للحوافز:** يهدف نظام الحوافز عادة الى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية و الحاجات و المطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة و فعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، و لتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم و عادل للمكافآت و الحوافز، بحيث يؤدي دورا محفزا و مشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

**توفر نظام مالي :** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية و بشرية و فنية كبيرة

**6- توفر التنظيم الإداري السليم :** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق و مرن و قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية و استيعاب الأهداف الإستراتيجية و توفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة الى وجود النظم و الإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

بالرغم من المزايا التي نحققها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية إلا أنها تواجه العديد من التحديات يمكن تناولها فيما يلي:

#### التحديات الخارجية: وتتمثل في (خديجة، 2015-2016، الصفحات 6-7)

**أ-في تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال :** عالمنا اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والمعلوماتية ومن ثم أصبح وضع الإستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمرا حيويا في مختلف المؤسسات.

**ب-ازدياد شدة المنافسة :** لم تعد المنافسة تشمل السعر ووجود المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل الأنشطة، و ذلك بظهور منافسي جدد باستمرار و زيادة حدة المنافسة بصورة عامة.

**ج -ندرة الموارد :** زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع إستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر و بالمواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب.

**د -التحالفات الإستراتيجية :** إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بحسب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية.....جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر

**التحديات الداخلية: و تتمثل في :**

**أ-تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي :** حيث أن إتاحة الفرص للتفكير الإستراتيجي و مدى توافر الهيكله اللامركزية ، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة، يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المنظمة

ب- تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية : يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المنظمة

## خلاصة الفصل

بناء على ما تم تناوله بين ثنايا هذا الفصل، نستنتج بان الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن تصور الرؤية المستقبلية للمؤسسة و تصميم لرسالتها و تحديد لغاياتها، فهي عبارة عن سلسلة من الممارسات الإبداعية الشمولية التي تساهم بدورها في تكوين إدارة استراتيجية تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها المتنوعة و يكون ذلك من اختيار الإستراتيجية المثلى وفقا للمتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية لها، و كذا العمل على توفير كافة المتطلبات لتنفيذ الإستراتيجية بالشكل المناسب و السهر على صياغة و تنفيذ الإستراتيجية و الرقابة عليها لكي تضمن بقائها و استمراريتها

بالإضافة الى ذلك، وجدنا بأن تطبيقها يتطلب توافر بعض من الشروط التي تضمن فعاليتها داخل المؤسسة الاقتصادية، و هذا التطبيق سيؤدي بما لا محالة الى تحقيق مزايا جملة للمؤسسة تتلخص أهمها في بناء مركز تنافسي قوي لها، غير أن تلك المزايا لا تمنع من وجود تحديات تسعى المؤسسة باستمرار للتخلص منها و مواجهتها بكل الطرق و الأساليب المتاحة لديها .



الفصل الثالث

الميزة التنافسية

تأثير نظري

**تمهيد :**

مع مطلع القرن الواحد و العشرين، وجدت المؤسسة الاقتصادية نفسها في محيط يتسم بالتعقيد تزامنت فيه ثلاث عوامل رئيسية، سرعة وكثافة وخطورة هذا التعقيد على مستقبل المؤسسة، هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها، وهذا التكيف ترهن فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمراً حتمياً، بل ولم تعد تقتصر فقط على الأسواق المحلية ولكن أيضاً تتم على المستوى العالمي، نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وبدورها فإن هذه القدرة اليوم باتت مرتبطة عند البعض بمدى تبني المؤسسة لفلسفة الجودة الشاملة، لا تقبل بموجبها وجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها إلى جانب تصميم منتجاتها وفقاً لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع الانفتاح الذي عرفته الأسواق العامة ومتطلبات الزبون. ولتحقيق هذه الغاية يستدعي إحداث تغيير ثقافي وفلسفي في المؤسسة من خلال التحسين المستمر والشامل على أساس التوجه للمستهلك والاهتمام أكثر برغباته وجمع المعلومات عن احتياجاته والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضاه وثقته في الماركة والعلامة التجارية، مما يسمح لها بإعداد وتحقيق ميزات تنافسية طويلة المدى . بناء على ما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: مدخل للتنافسية****المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية****المبحث الثالث: أساسيات الميزة التنافسية****المبحث الرابع: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات**



## المبحث الأول: مدخل للتنافسية

لقد ساهم قيام منظمة التجارة العالمية في تغيير ملامح الاقتصاد العالمي من خلال ربط علاقات ومصالح تجارية دولية متشابكة بين عدد من البلدان، حيث تسعى الدول المنتمة إلى هذه المنظمة للاستفادة من تحرير التجارة وحركة رؤوس الأموال لتسهيل الوصول إلى الأسواق الدولية. كما أن لنشأة مؤسسات النظام الاقتصادي العالمي الأخرى المتمثلة في صندوق النقد الدولي FMI، البنك الدولي BM دور هي الأخرى في تحرير حركة السلع والخدمات، ورأس المال والمعلومات والأدبي العاملة عبر الحدود الوطنية والإقليمية، وتطوير تكنولوجيات الاتصال التي جعلت العالم يبدو وكأنه قرية صغيرة، وقد ساعدت هذه التغيرات والتطورات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها استمراريتها في السوق، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على: مفهوم، أسبابها، أنواعها و هيكلها .

## المطلب الأول: مفهوم التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين و المختصين في إدارة الأعمال، و ذلك من خلال المفاهيم المتعددة لها و تنوع أسباب ظهورها و التي جعلتها الركن الأساسي في المؤسسات الاقتصادية ، و من بين التعاريف لهذا المصطلح نجد :

**التعريف الأول:** عرف مجلس الصناعة الأمريكية التنافسية بأنها: مقدرة البلد على إنتاج السلع و الخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية، و في الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية. (بن جدو، 2014-2015، صفحة 28)

بمعنى آخر فهي تمثل قدرة أي بلد على تقديم منتجات تتطابق مع مواصفات و حاجات الأسواق الدولية بهدف تحقيق الاكتفاء لسكان المنطقة على المدى البعيد

**التعريف الثاني:** و تم تعريفها كذلك على أنها: الجهود و الإجراءات، الابتكارات، الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية و التسويقية و الإنتاجية، و الابتكارات التطويرية. التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها. (الغزالي، 2003، صفحة 4)

و المقصود بهذا التعريف بأن التنافسية تمثل مختلف الجهود المبذولة و الابتكارات المتوصل إليها من خلال الفعاليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات. للحصول على فئة أكبر و ذلك للسيطرة على رقعة واسعة في الأسواق المهمة بها.

**التعريف الثالث:** بالإضافة الى ذلك، يتم النظر الى التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على المنافسة من ناحية الجودة، و الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن بقاء و تحقيق مردودية اقتصادية. (الغزالي، 2003، صفحة 5)

بمعنى آخر فهي عبارة عن مقدرة المؤسسة على القيام بالمنافسة الصارمة من حيث الجودة و الكفاءات الموجودة داخلها، و كيفية استخدام جل الكفاءات و الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة بالشكل الصحيح. و ذلك حتى تتضمن التحسين المستمر لأوضاعها الحالية بما يحقق لها مردودية اقتصادية مستمرة.

مما سبق ذكره في التعاريف السابقة نستنتج بأن التنافسية هي عبارة عن : القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين، فهي ضرورة حتمية لاستمرار المؤسسة الاقتصادية من خلال اكتساب حصة سوقية من جهة و تحقيق الأرباح من جهة أخرى

#### المطلب الثاني: أسباب التنافسية

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية عنصراً أساسياً في نظام الأعمال اليوم، و يمكن إبراز أهم هذه الأسباب فيما يلي : (بلماحي و شعني، 2015-2016، صفحة 8)

- ✓ ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمية بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة
- ✓ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية و السهولة النسبية في متابعة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات، تطوير أساليب و بحوث السوق، و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في مجال المعلومات المتصلة بالسوق
- ✓ سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، و فيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من آليات الاتصال الحديثة
- ✓ تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية، و تسارع مختلف عمليات الإبداع و الابتكار
- ✓ زيادة الطاقات الإنتاجية، و ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق

#### المطلب الثالث: أنواع التنافسية

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالاً و تقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير التي سنحاول التطرق لبعض منها في هذا المطلب (بلماحي و شعني، 2015-2016، صفحة 9)

التنافسية بحسب الموضوع: تنقسم الى 4 أنواع تتمثل فيما يلي:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف. و كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد. و عليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.
- **تنافسية المؤسسة:** و هي المهارة و التقنية التي تتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسين، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم. و يرجع ذلك التفوق الى العديد من العوامل هي: السعر، الجودة و التقدم التقني
- **تنافسية القطاع:** و تعني قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، و ذلك ما يؤدي الى تميز الدولة في هذه الخدمة و يتطلب تحديد القطاع بدقة
- **التنافسية الدولية:** حيث عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ، على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها: الدرجة التي يستطيع البلد في ظل أسواق حرة و عادلة لإنتاج السلع و الخدمات التي تنجح في اختيار الأسواق الدولية، و في الوقت نفسه المحافظة على توسيع الدخول الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل

التنافسية حسب الزمن: و ينقسم هذا النوع من التنافسية الى

- **التنافسية اللحظية:** و تعتمد على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن تتفائل بشأنها لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية
- **التنافسية المستدامة:** تتركز هذه التنافسية على الإبداع التكنولوجي و رأس المال البشري و الفكري، و تحتوي على عناصر مثل: التعليم، رأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي و قوى السوق.

### المبحث لثاني : ماهية الميزة التنافسية

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة، واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءاتها المتميزة، وبشكل مستمر، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا أمتلكها الآخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة المتفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السريعة لحاجات المستهلك، والمحافظة على ولائه للماركة، إضافة إلى تعزيز هذه الأفضلية وحمايتها من التقليد والمحاكاة لاسيما في محيط صناعي، ديناميكي. تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي.

ونظرا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية سنتطرق إليها في هذا البحث من خلال:

- تعريف و خصائص الميزة التنافسية
- مصادر الميزة التنافسية
- أهمية الميزة التنافسية

#### المطلب الأول: تعريف و خصائص الميزة التنافسية

- نظرا لما عرفته الميزة التنافسية، من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفه اهتماما كبيرا لدى المحللين والباحثين الاقتصاديين، وفيما يلي بعضا من هذه التعاريف: (العفيري، 2014، الصفحات 12-13)
- يعرف بورتر الميزة التنافسية بأنها اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين و قدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق .
  - فيما عرفها Ansof : من زاوية الخواص المنفردة بأنها: عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج- السوق و موجهاً النمو.
  - و يعرفها البعض من زاوية القدرة على خلق و تحقيق القيمة للزبون عندما يشير الى أنها: مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة إنتاج قيم و منافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، و يؤكد تفوق المؤسسة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع و قيم مقارنة بالمنتجات البديلة.
  - و من زاوية استراتيجية التنافس هناك من ينظر للميزة التنافسية على أنها: عنصر تفوق المؤسسة على منافسيها و يتم تحقيقها جراء إتباعها الإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة و ميدان و أساس التنافس.
  - يتضح من خلال هذه التعاريف أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد و التميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة و الإبداع في منتجاتها، و الذي سيؤهلها الى تحقيق نمو

- نشاطها و بقائها في السوق لمدة أطول. و يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك و يصعب تقليدها.
- و من خلال التعاريف السابقة نستخلص خصائص الميزة التنافسية المتمثلة في : (عبيد، 2007، صفحة 241)
- ✓ أن تتمتع بالديمومة، إذ أن قابلية المنظمة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها
- ✓ استمرارية التطوير و التحسين و التجديد، إذ أن بناء الاستراتيجيات المستندة الى مصادر و قليات متعددة و متفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية و بما يعكس في المحتفظة عليها
- ✓ عدم إمكانية تقليدها وعلى طول الوقت
- ✓ إيجاد نماذج جديدة و بشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة و متاحة و شائعة .
- ✓ أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمنظمة

#### المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تتمتع بميزة تنافسية، إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر و موارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، إذا عرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، و حسب إمكانياتها لذا سنحاول التعرف على بعض هذه المصادر التي تتمثل في (دباي و محجوب، 2019-2018، الصفحات 41-42)

**الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداءه لتحويل المدخلات الى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

**الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول للزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و يمكن تحديدها و التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت

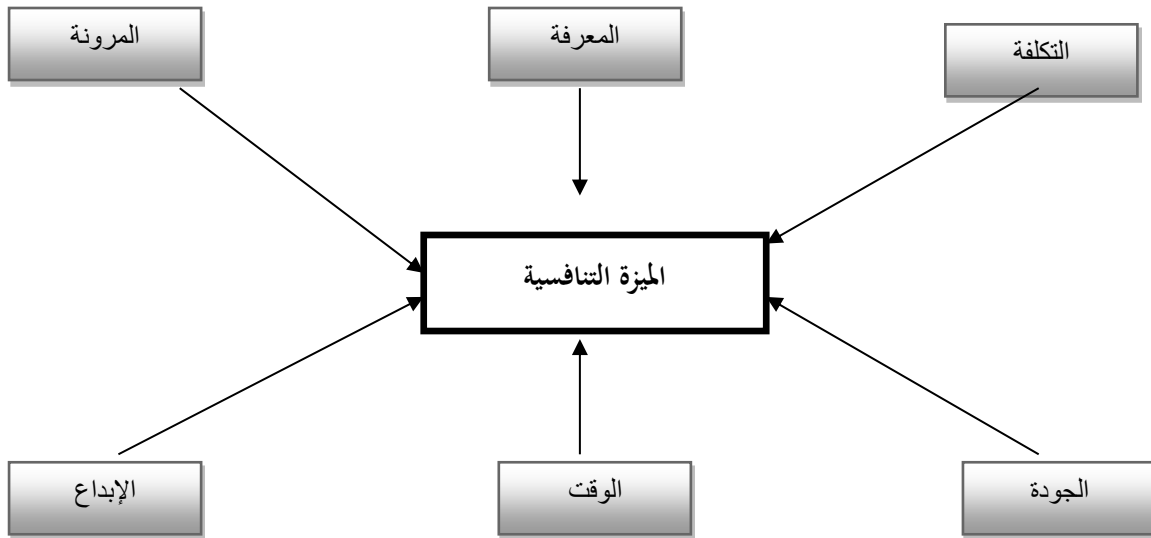
**المعرفة:** تعد المعرفة موردا أساسيا لبناء القيمة، و بالتالي يجب استغلالها بشكل جيد و تسييرها استراتيجيا و بشكل واضح و فعال، ثم إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على إمكانية تسييرها و استعمالها و تخزينها

بسهولة، فالمؤسسات الهادفة الى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة و إمكانية توظيفها و تسييرها استراتيجيا كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة.

**الجودة:** تعد أحد الأبعاد بالغة الأهمية في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، إذ أنها لا تقتصر على الأنشطة الوظيفية و المستويات التنفيذية فحسب، و إنما تمتد لتشمل المجالات التخطيطية و التنفيذية.

**الإبداع و الابتكار:** تولي المؤسسات المعاصرة اهتماما كبيرا لموضوع الإبداع خاصة في ظل بيئة الأعمال المضطربة، و لا عجب في بحث المؤسسات الحديثة بشتى الطرق و الوسائل لتحقيق الإبداع و استدامته، من خلال الاندماجات، و لهذا دعمت التحالفات و المشاريع المشتركة بين المؤسسات، إلا دوافعها نحو اقتناء تكنولوجيا جديدة و أفكار جديدة، أو أي معلومات و معرفة تساهم في مساندة المؤسسة لتعزيز قدرتها على ابتكار منتجات أو خدمات، تضمن لها البقاء و تعزز من ميزتها التنافسية

### الشكل رقم(5،2) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

### المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية

لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية ، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي : (السامري و الزعبي، 2006، الصفحات 14-15)

- 1- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها ، وهذا يعني احتلال المنظمة لزيائن أكثر ولاءً مقارنة بالمنافسين مما يجعل زيائنها أقل تأثيراً لعروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى
- 2- تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم الميزة التنافسية وانبثاق الإستراتيجية التنافسية الشاملة المنظمة
- 3- تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة ، وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع
- 4- أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية ، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دعا الى دفع البعض من المفكرين والكتاب الى القول (انه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية )
- 7- تمثل لميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها ، لأنها متيقنة من إن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع ، وان المنافسين على علم كامل لها

## المبحث الثالث : أساسيات الميزة التنافسية

تتجدد الميزة التنافسية بمجموعة من المحددات، كذلك تعتبر مصدر و قياس الميزة التنافسية من أهم المراحل الهامة في اختيار الإستراتيجية المثلى لذا سنقوم في هذا المبحث للتطرق الى إبراز أنواع الميزة التنافسية بالإضافة الى مراحلها و محدداتها

## المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية

يعتبر Michal porter الميزة التنافسية متغير تابع للاستراتيجيات الثلاث: إستراتيجية التكلفة، إستراتيجية التنويع، إستراتيجية التركيز، فيحصرها في نوعين رئيسيين و هما: ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز . (دبابي و محجوب، 2019-2018، صفحة 41)

**أولاً: ميزة التكلفة الأقل:** و هي الميزة التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة الأدنى من تلك المحققة عند منافسيها، حيث يمكن للمؤسسة الاقتصادية بلوغ و تحقيق ميزة تنافسية بتكلفة أقل، من خلال التخطيط و التصميم، إنتاج ثم تسويق السلع و الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع أو السوق، مما يعكس تحقيق المؤسسة للأرباح و عوائد أكبر، و هناك من يسميها أيضاً بالميزة التنافسية الداخلية حيث تلجأ المؤسسة لانتهاج إستراتيجية السيطرة بالتكاليف و تحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق المردودية أحسن، و منه الوصول الى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار. لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها الى درجة كبيرة و بحوزتها معرفة تنظيمية و تكنولوجية عالية.

**ثانياً: ميزة التميز:** إن التميز بحد ذاته هدف رئيسي تسعى القطاعات الاقتصادية المختلفة من خلاله الى تحقيق التفوق و تعزيز وضعها التنافسي، و أن الحصول على هذه الميزة ليس ممكناً في كل الظروف، و من ثم يتطلب ذلك توفر مجموعة من الشروط منها:

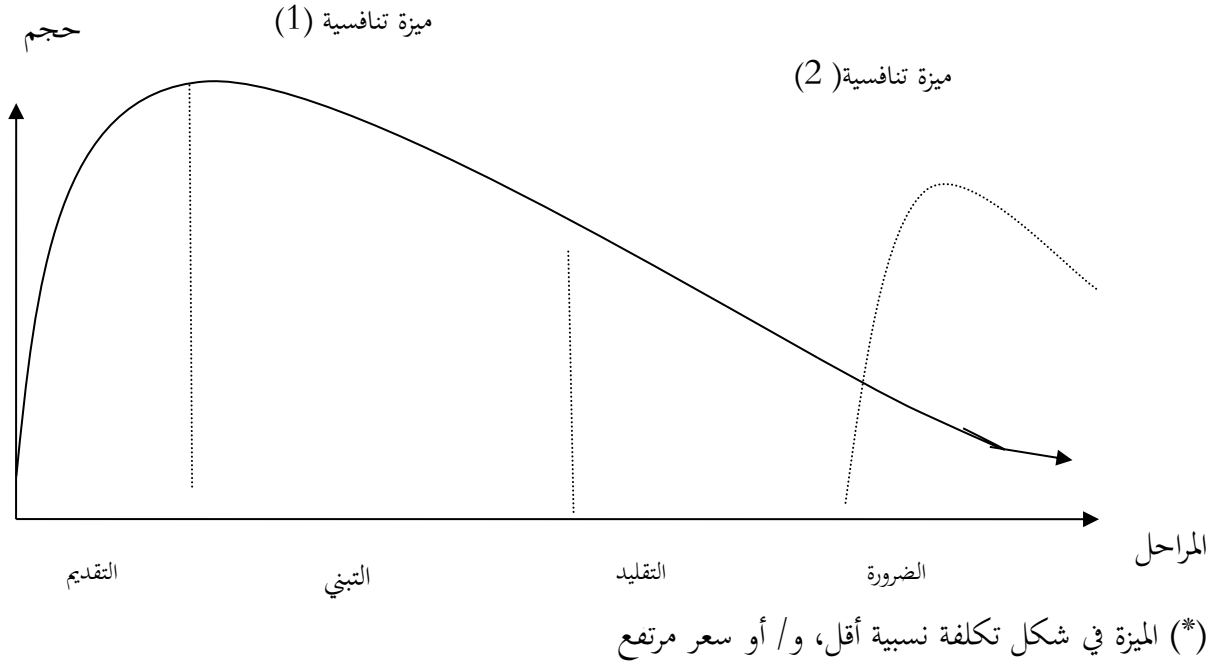
- ضرورة تعدد استخدامات المنتج السلعي و الخدمي و توافقها مع حاجات المستهلك
- وجود عدد قليل من المنافسين يتبعون أسلوب التميز نفسه
- تقدير المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج سلعة أو خدمة و درجة تمييزه عن غيره من المنتجات

## المطلب الثاني : مراحل الميزة التنافسية

سنوضح مراحل الميزة التنافسية في الشكل التالي : (رحيل، 2010-2011، الصفحات 52-53)



الشكل رقم (2،6) : مراحل الميزة التنافسية



المصدر : نبيل محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية، تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص، 86.

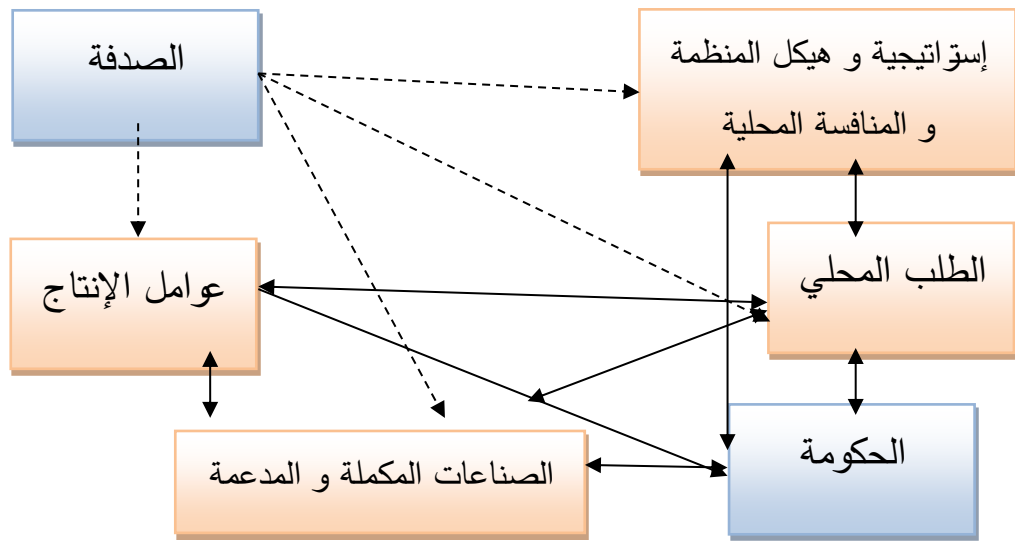
يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية و هي :

- **مرحلة التقديم :** تعد أول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية، و التي قد تكزن قصيرة أو طويلة وفقا الى خصوصية المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، و طبيعة السوق التي تعمل بها، و حجم المنافسة السائدة فيها، و كلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات و استخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة.
- **مرحلة التبني :** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد :** يتراجع حجم الميزة و تتجه شيئا فشيئا الى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد و محاكاة ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، و من ثم انخفاض في الوفورات .
- **مرحلة الضرورة :** تأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة الحالية و تطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، و إذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

أوضح بورتر أن المحددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله و تتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر و يتأثر بالمحددات الأخرى، حيث تنقسم محددات الميزة التنافسية الدولية كما صاغها بورتر الى محددات رئيسية هي : (عوامل الإنتاج، أوضاع الطلب المحلي، الصناعات المكملة و المغذية، إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية) و أخرى مساعدة و مكملة ( الدور الحكومي و دور الصدفة) كما موضحة بالشكل المبين أدناه :

الشكل رقم (2،7) : محددات الميزة التنافسية



Source : Michael E. Porter , The competitive Advance of Nations (New York, Free Press, 1990) P.127.

يمكن أن نورد أهم محددات الميزة التنافسية فيما يلي: (سالم ا.، 2013-2014، الصفحات 47-48)

1-عوامل الإنتاج : لقد وضع porter Michal مجموعة من المدخلات الضرورية اللازمة لقدرة صناعة ما على المنافسة، حيث تأخذ هذه العوامل شكلين أساسيين، يتمثل الأول في العوامل الأساسية التي تتجسد في الموارد البشرية، الموارد الطبيعية ورأس المال، وهي العوامل التي لا تمثل الميزة التنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، أما الشكل الثاني فهو يتمثل في العوامل المطورة، وهي الأكثر أهمية لأنه يصعب الحصول عليها، أو تقليدها مثل الحصول على العمالة ذات المهارات الخاصة

2- أوضاع الطلب المحلي : حيث يشيد هذا المحدد إلى هيكل الطلب ومعدل نموه ومدى توافقه مع الطلب العالمي، فإذا كان هيكل الطلب المحلي يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فإن ذلك يحفز المؤسسات على تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها، مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي

**3- الصناعات المكتملة والمغذية :** تعتبر الصناعات المغذية والمكتملة سبب نجاح العديد من الصناعات، حيث تعتبر ذات ميزة تنافسية من خلال القدرة على المنافسة، ألن هذه الصناعات تشترك مع بعضها البعض في التقنيات المدخلات وقنوات التوزيع والعمال، الأمر الذي يسهم في تخفيض السعر وإتاحة فرصة تبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا، مما يزيد من درجة التطوير وخلق مهارات إنتاجية و إدارية أفضل

**4- إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:** وتشمل كل من أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، والتي تعتبر انعكاسا للبيئة المحلية، كما يلعب مدى توفر البيئة المحلية الملائمة والمشجعة للمنافسة دورا رئيسيا في تحديد الميزة التنافسية.

و تتمثل دور المحددات المساعدة و المكتملة كالأتي : (لحول، 2007-2008، الصفحات 73-74)

**دور الصدفة:** تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضا وسيطرتها. وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.

**دور الحكومة:** على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات. ويكون تدخلها من خلال طرق غير مباشرة مثل تحسين جودة الطلب المحلي، حماية المنافسة المحلية، تقديم حوافز الاستثمار لتهيئة البيئة المحلية الملائمة للابتكار والتطوير المستمر، ويرتكز الدور الأكبر على القطاع الخاص

## المبحث الرابع : دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية

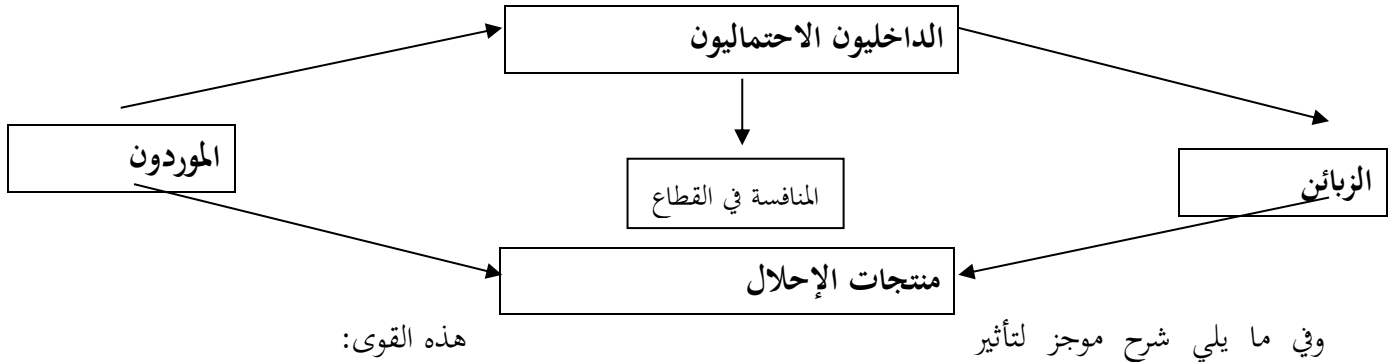
تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، و ذلك عن طريق الاستراتيجيات و السياسات التي تم وضعها بصفة متناسقة و متكاملة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها، و عليه سيتم من خلال هذا المبحث معرفة العلاقة بين الميزة التنافسية و الإدارة الإستراتيجية

### المطلب الأول: هيكل المنافسة ( قوى المنافسة )

يقتضي تلبية البيئة الصناعية للمؤسسة إجراء تقييم للهيكلة التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين مؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديدا بل هناك خمس عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس لـ PORTER MICHAEL، التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى، وسنحاول في هذا المطلب التطرق لهذه القوى (العوامل) الخمس التي تشكل هيكل المنافسة.

يلخص PORTER MICHAEL قوى المنافسة في خمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(8،2): العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب PORTER.M



**الداخليون المحتملون:** ويشكل الداخلون الجدد تهديدا للمؤسسات الموجودة في القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، و يغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات، وقدرات وتقنيات جديدة، تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة و نصيبها من السوق، ولكن درجة تهديد الداخلين الجدد تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في القطاع، وعلى حواجز الدخول الموجودة به التي تختلف من قطاع صناعي إلى آخر

شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع: بحيث تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع إلى امتلاك وضعية جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا بالمزاحمة و المنافسة فيما ( 2) بينهما وتتوقف درجة هذه المنافسة على عدة عوامل نذكر منها - :عدد المؤسسات المتنافسة - .سرعة أو بطء نمو القطاع، ووتيرة تزايد الطاقة الإنتاجية - .أهمية التكاليف الثابتة، وتكاليف الخروج من السوق. غياب التميز - .وجود أو عدم وجود موانع خروج قوبة التي تحمل المؤسسة خسارة كبيرة عند مغادرتها للقطاع

-منتجات الإحلال: وهي المنتجات التي تقوم بنفس وظائف منتج المؤسسة، وأخطرها على مؤسسات القطاع هي تلك المنتجات التي تتميز بجودة مرتفعة وسعر منخفض، وبعاثد أرباح مرتفع يعزز حظوظها في البقاء في السوق والسيطرة عليه، الشيء الذي سيؤثر على سياسة المنتج لدى مؤسسات القطاع من ناحية: الجودة، النوعية، السعر، التكلفة، هامش الربح.

**القدرة التفاوضية للزبائن:** وتتمثل في قدرة الزبائن على التفاوض على تخفيض الأسعار، وتحسين وتنويع الخدمات المرتبطة بالمنتجات، مما يؤثر سلبا على مردودية وأرباح المؤسسة. ولكن هذه القدرة تتوقف على بعض العوامل نذكر منها - :درجة أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: وتتوقف بدورها على الكمية التي يطلبها الزبون من منتجات، فكلما زادت هذه الكمية، زادت أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية - .أهمية المنتج بالنسبة للزبون: فكلما نقصت درجة أهمية المنتج بالنسبة للزبون، زاد من قدرته التفاوضية - .توفر المعلومات الكافية عن القطاع لدى الزبون: وخاصة المتعلقة بالأسعار، التي ستزيد من قدرته التفاوضية - .انخفاض مستوى أرباح الزبون: بحيث ستكون سببا في سعيه للشراء بأسعار منخفضة، وبالتالي زيادة قدرته التفاوضية.

**القدرة التفاوضية للموردين:** وتتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وفي آجال تسليمها، وفي فرض شروط معينة للبيع، وتتوقف درجة هذه القدرة التفاوضية على عدة عوامل نذكر منها : -درجة أهمية سلع المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو النصف مصنعة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك في القدرة التفاوضية للمورد - .درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: فكلما نقصت درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد (أي لا تشكل زبون مهم له)، زاد ذلك في قدرته التفاوضية - .عدم وجود سلعة إحلالية للموردين الآخرين: الشيء الذي سيزيد في القدرة التفاوضية لهؤلاء الموردين

مما سبق ذكره نستنتج أن المنافسة، هي ذلك الإطار للمزاحمة والصراع بين المؤسسات من أجل ضمان استمراريته وبقائها في السوق، وتأخذ هذه المنافسة أشكالا عديدة تبعا لمعايير عديدة، وتتأثر هذه المنافسة بحسب M.PORTER بخمس عوامل يطلق عليها قوى المنافسة الخمس تتمثل في: الداخلون المحتملون، شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، منتجات الإحلال، القدرة التفاوضية للزبائن، القدرة

التفاوضية للموردين، وتستوجب على المؤسسة القيام بدراسة أثرها، من أجل تهيئة جميع الظروف الملائمة لمواجهتها.

إن قدرة المؤسسات على مواجهة قوى المنافسة الخمس يتوقف على امتلاكها لمزايا تنافسية، تؤهلها على أن تكون لها قدرة تنافسية، الذي تطرقنا إليها سابق

### المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية كأساس لبناء الميزة التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس و الفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها و تحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار و التكاليف، و التميز في السلع و الخدمات المقدمة للزبون أو المستهلك للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، و بناء مركز تنافسي لها. لذا فقد قام M.PORTER بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي : إستراتيجية التميز، إستراتيجية السيطرة على التكاليف، إستراتيجية التركيز. سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب .

#### 1) إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف :

لقد قام M.PORTER باقتراح 3 أنواع من الاستراتيجيات، انطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام بإعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، و المجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الإستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (1،2) : استراتيجيات التنافس

الميزة التنافسية	التكلفة المنخفضة	التميز
قطاع التنافس		
قطاع واسع	إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف	إستراتيجية التمييز
قطاع ضيق		إستراتيجية التركيز

SOURCE : C.Marmuse : politique générale, langage, intelligence, modèles et choix stratégique, 2é Edition, Economica, 1996 , p83.

من الجدول يتضح لنا أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي من بين أهم الاستراتيجيات التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة التنافسية المتمثلة في التكاليف المنخفضة، وسنحاول فيما يلي التعريف أكثر بهذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية السيطرة على التكاليف بأنها : قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب مستوى الجودة و الخدمات المرافقة للمنتوج.

كما تعرف بأنها : قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتوج، و مستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك.

من خلال التعريفين نستنتج أن استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية، عما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة وبوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن والمستهلكين دون تخصيص. (يوسف، | 2007، صفحة 61)

و بالتالي فان إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف تتسم ب : (الزامللي، 2019، صفحة 185)

- ✓ عند تطبيق استراتيجيات التكلفة الأقل يمكن تقديم المنتجات بسعر يقل عن السعر الذي يقدمه المنافسين، وبالتالي ستوفر هذه الاستراتيجيات القدرة على الدخول في حرب الأسعار
- ✓ تساعد في الحصول على حصة سوقية عالية، مما يساعد في توفير القدرة الكافية في التفاوض مع المجهزين بسبب الشراء بكميات كبيرة
- ✓ تجذب هذه الإستراتيجية الزبائن المتحسسين من الأسعار، و مع المحافظة على أداء و جودة المنتوج فيمكن المحافظة على الزبائن الحاليين و كسب زبائن جدد

## (2) إستراتيجية التمييز :

تمثل إستراتيجية التمييز توجهها تنافسيا جذابا عندما تكون احتياجات المشترين و تفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، إذ لا يمكن لمنتج قياسي معين إشباعها، و يتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية معرفة ما يعتبره المشترين أساسيا، و ما يعتقدون أنه قيمة. (العززي، 2015، صفحة 8)

حيث تعرف إستراتيجية التمايز بأنها : قدرة المؤسسة على إنتاج سلع و خدمات ذات قيمة أكبر من سلع و خدمات المنافسين الآخرين، و تحقيق التميز بخصائص و مواصفات معينة للمنتوج مثل: الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ يتم تقديمها من طرف الزبائن و المستهلكين و يساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين، و كسب ثقتهم ووفائهم. (يوسف، | 2007، صفحة 166) ، و تتسم إستراتيجية التمييز كالاتي : (الزامللي، 2019، صفحة 185)

✓ إن إستراتيجية التمايز تقلل من حساسية الزبائن تجاه الأسعار، وبالتالي فان أي زيادة في تكاليف المنتوج أو العملية يمكن تمريرها على الزبون

- ✓ تساعد هذه الاستراتيجيات في مواجهة الوحدات الاقتصادية الجديدة في الدخول الى السوق الذي تعمل به الوحدة الاقتصادية بسبب ولاء الزبائن إليها
  - ✓ تعد استراتيجيات التمايز الاستراتيجيات الأكثر قدرة على توليد أعلى الأرباح للوحدة الاقتصادية وذلك لأن التمايز يساعد في المحافظة على الحصة السوقية وزيادتها
- (3) إستراتيجية التركيز:**

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER و التي تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء (مرزوقي، 2014-2015، صفحة 66)

و تعرف إستراتيجية التركيز بأنها : تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، و التوجه الى فئة محددة من المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محددة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين. (يوسف، | 2007، صفحة 61)

و تتسم إستراتيجية التركيز بالاتي : (الزاملي، 2019، صفحة 186)

- ✓ إن استراتيجية التركيز تحقق قيمة عالية من وجهة نظر الزبائن والوحدة الاقتصادية من خلال إتباع طريقة أو آلية لا يتمكن المنافسين من تقليدها بسهولة
- ✓ تساعد هذه الاستراتيجيات في تحسين مستويات ربحية الوحدة الاقتصادية إذا توفرت لها مهارات وموارد لخدمة جزء من السوق أو الزبائن بحيث لا تتوفر بسهولة للمنافسين
- ✓ إن استراتيجيات التركيز تساعد في تخفيض قوة مساومة الزبائن بالإضافة الى تحقيق رضاهم وولاءهم الأمر الذي يؤدي الى المحافظة على الحصة السوقية و زيادتها

### المطلب الثالث : أهمية الإدارة الإستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة

تتم الإدارة الإستراتيجية بالمستقبل و الحاضر في آن واحد، و هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعني بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، و توقع ما سيحدث و تخصيص الموارد و الإمكانيات الحالية و لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، و ما تقدمه الإدارة الإستراتيجية هو تكوين البصيرة و القدرة على التفكير و التحليل الاستراتيجي و صنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر و المستقبل و خلق هذا المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال و عليه نجد بأن للإدارة الإستراتيجية دورا بارزا و أهمية خاصة في استجابتها لأبرز التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر ألا و هي : (تغريد و علوان، 2007، الصفحات 140-142)



- ❖ التغير السريع و الكبير الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من أهمها ظاهرة العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية و حصل فيها تغير في البيئة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية و حرية التبادل التجاري هذه جميعا جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية، كما أن التغير الذي أحدثه التطور العلمي و التكنولوجي و المعرفي و التغيرات التي أحدثتها ثورة الاتصالات كل هذا يضع عبء و مسؤولية ذلك على عاتق صانعي الإستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لاكتساب المزيد من الخبرة و التعلم في إدارة التغير بطريقة كفؤة و فعالة
- ❖ إن زيادة حدة المنافسة أصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الإشارة إليها حيث غيرت العولمة و ثورة العلم و التكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، و ازدادت حدة المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية و ظهور منافسين جدد مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة و تطوير خطط إستراتيجية كفؤة و بعيدة المدى لمعالجة وضع منظمتهم في الأسواق.
- ❖ التطور التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في عالم الأعمال. إن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل و الضعف عادة تهيء إدارة المؤسسات نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج و تكاليف الإنتاج.
- ❖ التحول الى مجتمع المعرفة : إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق للمنتجات الجديدة أو تطوير و تحسين المنتجات الحالية و هي الطريق للوصول الى مستوى عالي من النوعية و الإبداع التقني. و على صانعي الإستراتيجية معرفة كيفية إدارة المعرفة من أجل تحليل عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات باعتبارها عامل حيوي يلعب دور في نجاح أو فشل المؤسسة.
- ❖ تقلبات السوق: تحدث مظاهر اقتصادية في الأسواق التجارية كعدم استقرار أسعار صرف العملات و عدم استقرار أسعار الطاقة و المواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث و تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق كالحروب الإقليمية و الأزمات الدولية المفاجأة، هذا التحدي و التحديات السابقة تحتاج الى تغير في عمليات الإدارة الإستراتيجية أو إجراء تعديلات مستمرة على خطط و سياسات الإدارة أو استحداث تقنية جديدة في صياغة الإستراتيجية تكون أكثر قدرة في التعبير عن حاجات المؤسسة و ظروفها و أكثر واقعية في التعامل مع موارد المؤسسة و إمكانياتها.
- ❖ إن الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل و الخيارات المتاحة للمؤسسة تلعب دورا في منح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة و مستمرة بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل و التنسيق في البيئة التنظيمية و من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة الى ذلك تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد مركز المؤسسة الاستراتيجي و تقييم الأداء ككل

من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمؤسسة و متابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو و التطور في الصناعة.

## خلاصة الفصل :

من خلال ما تم التطرق إليه بين ثنايا هذا الفصل، فقد توصلنا الى أن الإدارة الإستراتيجية تعد من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق ميزة تنافسية فيما بينها، و من هذا نستطيع القول بأنها تلعب دورا رياديا في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية و تحقيق التنافسية من خلال عدة عمليات من صياغة و تنفيذ و رقابة للوصول الى المبتغى و ضمان مكانتها في السوق من خلال استراتيجيات مختلفة تتبعها المؤسسة إستراتيجية تخفيض التكلفة، إستراتيجية التمييز و إستراتيجية التركيز ، و هذا لكي تُحقق ميزة تنافسية مستمرة و متواصلة في ظل استراتيجيات تنافسية متنوعة.



# الفصل الثالث

عرض و تحليل نتائج

الدراسة و اختبار

فرضياته

**تمهيد :**

تبين لنا من خلال ما تعرضنا له في الجانب النظري أن الإدارة الإستراتيجية من أهم الركائز الأساسية في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة و دائمة في ظل استراتيجيات تنافسية مختلفة .

و لمعرفة واقع الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحسين التنافسية في المؤسسات الجزائرية، ارتأينا أن نأخذ في الفصل التطبيقي كنموذج للدراسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة، بهدف إثراء موضوع بحثنا عن طريق جمع كل المعلومات و البيانات المستمدة من الواقع .

و عليه يتم في هذا الفصل التطرق إلى :

**المبحث الأول :** عرض عام عن المؤسسة محل الدراسة

**المبحث الثاني :** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

**المبحث الثالث :** عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضياتها.

## المبحث الأول : عرض عام عن المؤسسة محل الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ( مؤسسة المياه المعدنية قديلة ) إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مرورا بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي .

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثا أهداف المؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 04 /05 /2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ 400000000 قارورة/سنويا، تشغل حاليا حوالي 119 عاملا، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم .باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 5.1 لتر والثانية ذات الحجم 5.0 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 33.0 سل ومؤخرا أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

### الفرع الثاني : أهداف و الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

#### أولا: أهداف مؤسسة قديلة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي :

- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية .
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب) .

- زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة .
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي .
- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية .
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة .
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

#### ثانيا : الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال :

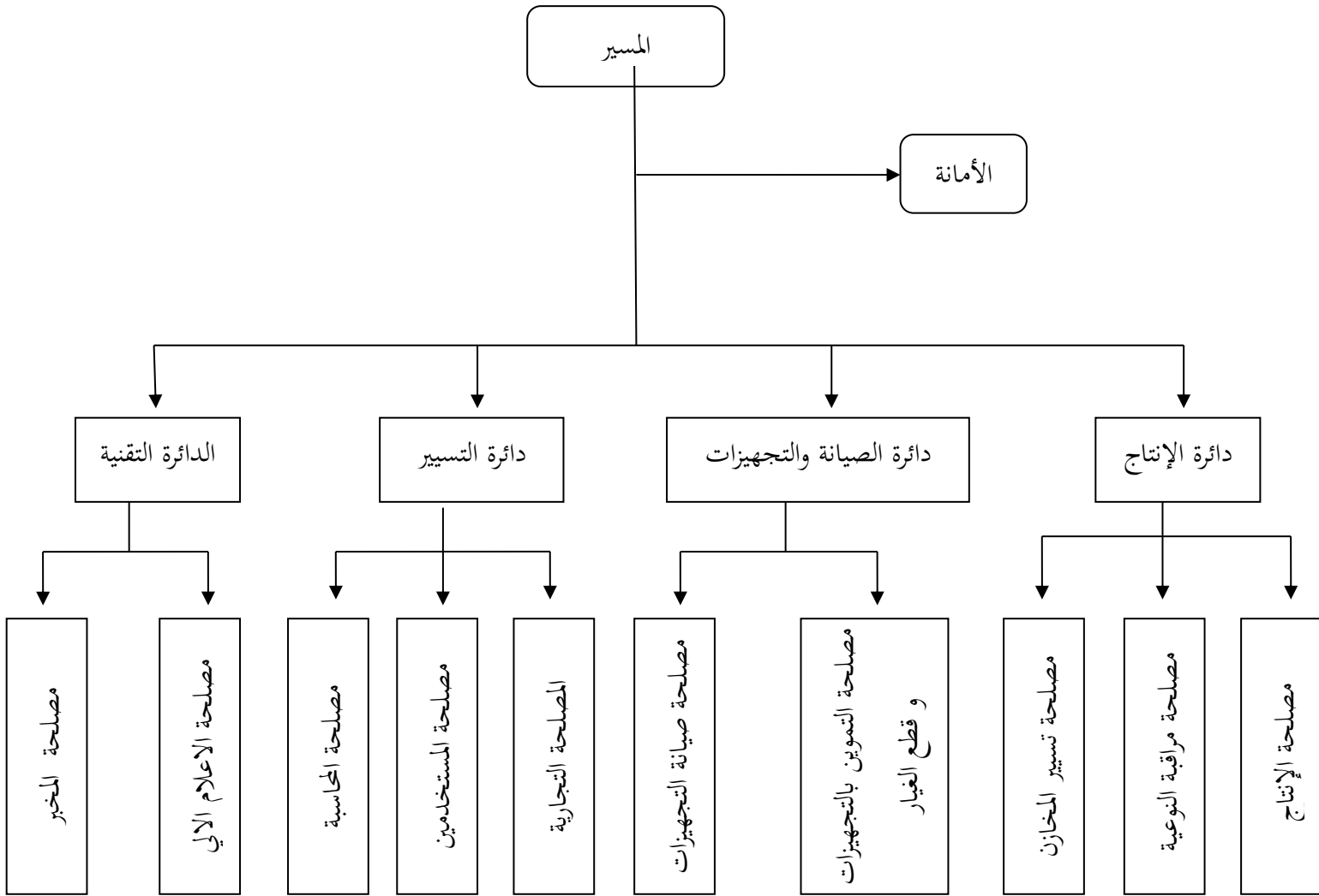
- توفير مناصب الشغل .
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة .
- تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين .
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية .
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية .
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

#### الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



نقسم هيكل المؤسسة تقسيما ووظائفا، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

الشكل رقم (9،3) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف صاحب المؤسسة

#### أولاً: المسير

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي

إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي / الإشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة / متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين / الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة / تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة.

وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو :

**الأمانة:** توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

#### ثانيا: الدائرة التقنية

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة فديلة ومصليحتين :

(أ) مصلحة الإعلام الآلي: توكل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية ...

(ب) مصلحة المخبر: تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

#### ثالثا: دائرة التسيير

وتضم المصالح التالية :

(أ) **المصلحة التجارية:** وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع الميزج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي: استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر وعبر الانترنت / إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية / المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج / إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة / المشاركة في المعارض، والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني.

(ب) **مصلحة المستخدمين:** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

إعداد كشوف أجور العمال / تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج / التصريح بالعتل العادية والاضطرارية للعمال.

ج) **مصلحة المحاسبة:** تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف الحسابات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعقدة، ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

مراجعة الوثائق المحاسبية/ مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات/ السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات/ الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية/ القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة/ تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها/ حساب رواتب العمال وتسديدها.

#### رابعا: دائرة الصيانة والتجهيزات

تضم المصالح التالية :

أ) **مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار:** ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد

ب) **مصلحة صيانة التجهيزات:** لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ : صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل/ ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها/ القيام بالدراسات التقنية/ متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات/ إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها.

#### خامسا: دائرة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله وتضم ثلاث مصالح هي :

أ) **مصلحة الإنتاج:** إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي : استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية/ متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك/ الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج/ تحسين الإنتاج والإنتاجية/ دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة/ توزيع المنتجات

وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي كالتالي: 2 لتر، 1,5 لتر، 1 لتر، 0,5 لتر، 0,33 لتر .

تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية :- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات، -مرحلة تغليف المنتج .- مرحلة التعبئة .  
مرحلة تجميع القارورات.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية :

- كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي .
- مانيزوم: ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام .
- بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات .
- صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة .
- سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب .
- بالإضافة إلى كلورور والنترات وبقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل.

#### (ب) مصلحة مراقبة النوعية:

تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على :مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية/ السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة/ السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها/ تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل/ المصادقة على نتائج التحليل الدورية/ تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.

وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد من عدم وجود جراثيم تؤدي إلى الإضرار به.

#### (ج) مصلحة تسيير المخازن:

تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع.

## المطلب الثاني : هيكل سوق المياه المعدنية في الجزائر

يعتبر سوق المياه المعدنية سوق منافسة احتكارية حيث يتولى فيه عدد كبير نسبيا من المؤسسات حوالي 40 مؤسسة إنتاج وبيع المياه المعدنية، ولكن كل منها يعرض نوعا مميزا خاصا به من هذه المنتجات ولها نفس الاستعمال تقريبا، ولكنها غير متجانسة بمعنى يمكن التمييز بين المنتجات رغم تشابهها إلى حد كبير ويحدث هذا الاختلاف من خلال الأيدي العاملة، اللون، الشكل، التغليف... ويتأكد هذا التفرد أو الاختلاف بالعلامة التجارية، ويمكن التمييز أيضا في الظروف المحيطة ببيع المنتج، وقد يكون التمييز أيضا من خلال الوسائل الترويجية أو من خلال سعر البيع.

سنحاول تحديد هيكل صناعة المياه المعدنية من خلال التعرض لمختلف القوى التنافسية المحيطة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية على النحو التالي:

## أولا : المنافسون في الصناعة

تتميز تعبئة المياه المعدنية بالجزائر بدرجة منافسة عالية فهناك ما يقارب 40 علامة تجارية منها علامتين

أجنبيتين، تتوزع عبر مختلف نقاط الوطن، والملاحظ أنها تسيطر على السوق المحلية، أما على مستوى مؤسسة قديلة فتجد منافسة أكثر من طرف 03 مؤسسات رائدة على مستوى مراكزها.

1. مؤسسة إيفري (الوسط) : تعتبر إفري مؤسسة خاصة رائدة على المستوى المحلي في إنتاج وبيع المياه المعدنية والمشروبات الغازية ومختلف أنواع العصير. وقد شاركت إيفري في عدد من الصالونات والندوات الاقتصادية التي نظمت في الجزائر وأوروبا وفي الدول العربية، تأسست إيفري في سنة 1986 بمنطقة اوزلاقن في ولاية بجاية باشرت نشاطها في مجال تعبئة المياه المعدنية منذ 1996 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون قارورة سنويا. وينوع المياه المعدنية التي تستثمرها يصدر من القرية التاريخية إيفري الذي يقع 50 كلم غرب الولاية ويبعد 150 كلم عن العاصمة.

2. مؤسسة يوكوس (الشرق) : يقع مركزها في تبسة، منتجاتها موجهة بالأخص إلى فئة مرضى الكلى

وهذا ما يجعلها ذات قيمة للمرضى، وتسيطر نوعا ما على الأسواق المحلية بشرق الجزائر بحكم قربها من السوق.

3. مؤسسة الثولية (الجنوب) : والتي تنشط بمنطقة حاسي مسعود وتسيطر على الأسواق الواقعة في الجنوب، ونظرا لطبيعة هذه المنطقة فإن منتج المؤسسة يلقي رواجاً هائلاً. ويتميز منافسو المؤسسة بكونهم من القطاع الخاص، وهذا ما أكسبهم مزايا تنافسية منها

- تقديم تسهيلات البيع، خاصة من ناحية النقل.

- إمكانية تعاملها مع الزبائن بالدين (التسديد بالأجل).

- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة.

### ثانيا :الداخولون المحتملون

كلما كانت حواجز الدخول إلى الصناعة مرتفعة كلما كان وضع المؤسسات القائمة في الصناعة أحسن، وكذلك الأمر بالنسبة لتكاليف الخروج، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول، والملاحظ أن سوق المياه المعدنية بالجزائر ينمو بشكل معتبر، وهو من الأسواق المزدهرة، مما يجعل إمكانيات ظهور مؤسسات جديدة وإمكانيات دخول مستثمرين إلى الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة وارد نظرا لما يلي:

- توقع زيادة الطلب سنويا / إمكانية الحصول على المواد الأولية من الخارج وذلك لانفتاح السوق الجزائرية على السوق الدولية / السياسات التدييمية التي تقدمها الدولة لتشجيع الاستثمار الوطني خاصة في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ انفتاح السوق الجزائرية مما يشجع الاستثمار الأجنبي.

### ثالثا :القدرة التفاوضية للزبائن

يتوزع زبائن المؤسسة عبر التراب الوطني، ويمكن تصنيفهم حسب طبيعتهم كما يلي :

-شركات التموين 10%

-تجار الجملة 80%

-تجار التجزئة 10%

إن ظهور جمعيات حماية المستهلك في الجزائر تؤثر بشكل مباشر على القدرة التفاوضية للزبائن لأن مثل هذه الجمعيات ستمكن من توحيد آراء المستهلك، مما يجعلهم يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة، إلا أن جودة منتجات المؤسسة وأسعارها التنافسية وخدماتها المتنوعة تضعف من قوة تفاوض الزبائن.

تتعامل مؤسسة قديلة مع زبائن متنوعين وهذا على أساس الطلبية، وينقسم هؤلاء الزبائن إلى محليين

وأجنيين كالآتي:

- الزبائن المحليين: الزبائن الخواص من تجار الجملة وتجار التجزئة، الهيئات العمومية في الدولة وبمختلف درجاتها، مقر الرئاسة، وزارة التجارة، مؤسسات النقل الجوي (مثل Air Algérie)...
- الزبائن الأجبيين: وهي عبارة عن مؤسسات وهيئات في المملكة العربية السعودية مثل مؤسسة أسكيما في الرياض، وكذلك الأردن كزبون أجنبي جديد بدأت التعامل معه مؤخرا.

#### رابعا: القدرة التفاوضية للموردين

يمكن أن تؤثر القدرة التفاوضية للموردين على المؤسسة وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية، بالإضافة إلى التحكم في شروط البيع، كما تزداد قدرة الموردين على التفاوض عندما يكون تركيزهم كبيرا خاصة عندما تكون المواد التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بعملياتها الإنتاجية.

تتعامل المؤسسة مع موردين مؤسسة Polinont ومؤسسة S G T، تعتبر القوة التفاوضية لموردين المؤسسة من المواد الأولية ضعيفة نسبيا، نظرا للعلاقات الحسنة التي تربط بين المؤسسة ومورديها، إلا أن موقف المؤسسة اتجاه مورديها قوي نظرا لتعدد مصادر التموين سواء محليا أو دوليا.

#### خامسا: منتجات الإحلال

حاليا لا يمكن لمس أي منتج بديل للمياه المعدنية في الجزائر، إلا أن هناك احتمال ظهور لأحد هذه البدائل وهو المياه المعطرة لأنه لقي رواجاً كبيراً في الدول الأجنبية خاصة ألمانيا، ولكن ترى المؤسسة أنه احتمال ضئيل لعدم وجود ثقافة حول هذا النوع من المياه في الجزائر.

#### المطلب الثالث : تحليل وضعية مؤسسة قديلة في ظل البيئة المحيطة بها

تزاوّل المؤسسة نشاطها في ظل بيئة تتكون من عوامل مختلفة، لها عادة تأثيرات على مهام ووظائف المؤسسة مما يجعل تحليل المؤسسة لمركزها التنافسي وقيامها بتشخيص هذه العوامل ضروري وجد مهم، وذلك لتتمكن من معرفة الفرص والتهديدات التي تتعرض لها من جهة وتشخص نقاط قوتها وضعفها من جهة ثانية، كمحاولة لتبني الاستراتيجيات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة.

وعليه سيتطرق هذا الفرع إلى تشخيص البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية،

وهذا لمعرفة الظروف المختلفة التي تعمل فيها ومدى تطورها وتأثيرها على نشاطها.

#### أولا: التشخيص الخارجي

ما يميز هذه البيئة هو التحولات المختلفة التي شهدتها خاصة في السنوات القليلة الأخيرة والتي كان لها تأثيرا على أهداف وتوجهات المؤسسة، ومن بين ما يمكن تمييزه من عوامل لهذه البيئة نجد ما يلي:

**1-** انفتاح تام للسوق، فبعدها كان السوق المحلي حكرا على المؤسسات الوطنية العامة منها أو الخاصة، أصبح في السنوات الأخيرة سوقا مفتوحا لجميع المؤسسات الأجنبية التي تنشط في الصناعة، وهذا نظرا للتحديات التي يفرضها اقتصاد السوق وظهور العولمة التجارية، مما أدى هذا إلى تشكيل تهديدا مباشرا على نشاط المؤسسة في السوق، ومزاحمة لها على زبائنها وحصتها السوقية.

**2-** توفر قاعدة قانونية مناسبة تسمح بتفعيل المنافسة، حيث تحاول الدولة ومن خلال انفتاح السوق إرساء

قواعد قانونية تزيل العراقيل المختلفة لدخول المؤسسات الأجنبية وتعمل على تنظيم سوق المياه المعدنية، وتحديد مسؤوليات وواجبات المتعاملين بالإضافة إلى تقديم تحفيزات مختلفة، وهذا ما أدى إلى دخول عدة مؤسسات أو إنشاء فروع أو ممثلين لها في السوق الوطنية.

**3-** ارتفاع معدلات الابتكارات المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل الذي وصلت إليه، مما أدى إلى تسهيل وبخيارات متنوعة من حيث الشكل والجودة والسعر أدت إلى تشكيل تهديد على المؤسسة. العمليات المختلفة لنشاطاتها وتطوير جودة منتجاتها، وجعلها تحقق ميزة تنافسية عالية.

**4-** تطور رغبات الزبائن المختلفة فيما يخص المياه، فرض على المؤسسات التي تنشط في هذه الصناعة تحديات الاستجابة لهذه الرغبات، وهذا من خلال تقديمها لمنتجات جديدة وخدمات متنوعة جذابة، أتاحت لهؤلاء الزبائن الفرصة لاختيار أحسن العروض وبكل حرية.

ومن هنا يمكن تلخيص الفرص والتهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة فيما يلي:

**الفرص:** تتمثل أهم الفرص التي يوفرها المحيط لمؤسسة فديلة فيما يلي:

- ازدهار ونمو سوق المياه المعدنية بالجزائر.

- نقص المؤسسات الأجنبية في الصناعة مما يجعل المنافسة القائمة بين المؤسسات متقاربة نظرا لتقارب الإمكانيات المادية والبشرية.

- إمكانية فرض السيطرة على المستوى المحلي وتوسيع الحصة السوقية على المستوى الوطني



فرص الاستفادة من المساعدات التي توفرها الدولة في إطار دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-منتج ذو تكاليف منخفضة نسبيا.

-وجود شبكة مياه عامة ذات جودة ونوعية رديئة.

**التحديات:** يمكن تلخيصها كما يلي:

- كثرة المنافسين الخواص.

- تشجيع الاستثمار الأجنبي من قبل الدولة.

- إمكانية ظهور المنتجات البديلة.

- تدهور قيمة النقود بسبب التضخم.

**ثانيا: التشخيص الداخلي**

وهو عبارة عن تحديد مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة، والتي لها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على

نشاط المؤسسة في بيئتها الخارجية لذلك، يمكن تشخيص بعض نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة كالاتي:

**نقاط القوة:** تتمثل نقاط القوة لمؤسسة قديلة فيما يلي:

-تنتج المؤسسة منتج وحيد مطلوب ومطابق لمعايير عالمية.

-الاختلاف في حجم العبوات.

-الرقابة على الإنتاج بفضل وجود مخابر ذات تقنية عالية لضمان جودة المنتج.

-حصول المؤسسة على ميدالية ذهبية للجودة سنة 2006 من اللجنة الدولية للأغذية والمشروبات في

اسبانيا الحصول على شهادة التميز في مسابقة برشلونة بين 150 مؤسسة على مستوى العالم في سيدعم حتما تنافسيتها.

-تملك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة، مما يجعلها مستعدة لتلبية مختلف الطلبات في الوقت اللازم.

-يعتبر منتج المؤسسة ذو سعر منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

-امتلاك مهارات معتبرة من الموارد البشرية

**نقاط الضعف:** وتتمثل في اعتماد المؤسسة على تسويق منتج وحيد فهذا يعني أن حدوث أي مشكلة أو خطر سيؤدي إلى تهديد بقاء المؤسسة.

وعليه ومن خلال عرض البيئة المحيطة بالمؤسسة، يمكن القول أن المؤسسة تنشط في بيئة خارجية شهدت تطورات سريعة كان لها تأثيرات مختلفة على المؤسسة، حيث تحاول من خلال ذلك مواجهة التهديدات التي قد تعيق نشاطها أو أهدافها في السوق والعمل على تخطيطها بمختلف الإستراتيجيات والعمليات وفي إطار قدراتها المختلفة، ومحاولة اقتناص الفرص التي تعزز بقاءها واستمرارها.

- أما من ناحية البيئة الداخلية، فإن المؤسسة تحاول تقوية قدراتها الحالية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها في البيئة الخارجية، والعمل على تحسين وتطوير الطاقات المعطلة فيها من أجل إضفاء التوازن المناسب على قدراتها.

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، و كذا أداة الدراسة و قياس مدى صدقها و ثباتها .

## المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع البيانات

يتكون مجتمع بحثنا من العمال الإداريين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمجمورة -بسكرة- والبالغ عددهم 100 عامل إداري و لقد اعتمدنا على الأسلوب العشوائي لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، استرد 26 إستبانة صالحة للتحليل ل يتم تحليلها إحصائياً.

## ثانيا : طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، و تنقسم إلى :

1- **البيانات الأولية :** بالنسبة للجانب التطبيقي تم الحصول على البيانات من خلال تصميم إستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، و من ثم تفرغها و تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .v 19 (Statistical Package for Social Science) و باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات القيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- **البيانات الثانوية :** بالنسبة للجانب النظري للدراسة تم الحصول على البيانات من خلال مراجعتنا للكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الالكترونية و الرسائل الجامعية و المنتقيات العلمية و شبكات الإنترنت و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، و الهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس و الطرق السليمة في كتابة الدراسات و كذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال بحثنا الحالي .

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية SPSS .v 19 باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التالية :

- **النسب المئوية والتكرارات :** وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.

- **معامل ألفا كرونباخ :** للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة

المطلب الثالث : أداة الدراسة ، صدقها و ثباتها

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الإستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزأين:

الجزء الأول:البيانات الشخصية والوظيفية

حيث يحوي البيانات الشخصية من( الجنس، السن، المستوى الدراسي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة)

الجزء الثاني : يحتوي على محورين:

**المحور الأول :** يتمثل في متغير الإدارة الإستراتيجية و يتضمن عبارات تهدف الى قياس واقع الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة بجمورة، و قد تم تحديد العبارات بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، و قد وزعت هذه العبارات من 01 الى 10

**المحور الثاني:** و يتمثل في متغير الميزة التنافسية و يتضمن عبارات تهدف الى التعرف على مدى تنافسية مؤسسة المياه المعدنية قديلة بجمورة، و هي موزعة على 3 أبعاد كما يلي :

- بعد التكلفة و تمثله العبارات من 01 الى 05
- بعد الإبداع و تمثله العبارات من 06 الى 09
- بعد الجودة و تمثله العبارات من 10 الى 15

و لقد تم تحديد أوزان عبارات الإستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي :

الجدول رقم(2،3): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالب و بالاعتماد على دراسات سابقة

ثانياً : صدق أداة البحث (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

و للتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق :

### 1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، و للتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الإستبانة على هيئة من المحكمين - الأساتذة الجامعيين- المختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الإستبانة، و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، و طلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، و شموليتها، و محتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، و تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم، و أجريت التعديلات على ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيا لأهداف البحث، و قد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة، و بذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

### 2- صدق المحك :

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3) ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,847) و هو معامل مرتفع و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كانت كبيرة و مناسبة لأهداف هذا البحث، إذ بلغت عبارات محور الإدارة الإستراتيجية قيمتها (0,849) في مقابل (0,899) كمعامل صدق لعبارات محور الميزة التنافسية، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة القياس للبحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثالثا: ثبات أداة الدراسة Reliability

و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" Coefficient alpha cronbach s ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3,3) : جدول معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات الفاكرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0,849	0,721	10	الادارة الاستراتيجية	
0,849	0,721	10	المجموع	
0,769	0,756	5	التكلفة	الميزة التنافسية
0,830	0,689	5	الابداع	
0,967	0,937	5	الجودة	
0,899	0,809	15		
0,847	0,718	25	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,718) للاستبانة ككل و هي قيمة مرتفعة، و كذلك كانت القيمة لمحاور متغيرات الدراسة و أبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,721) بالنسبة لعبارات محور الإدارة الإستراتيجية ، كذلك في المقابل ما قيمته (0,809) بالنسبة لعبارات محور الميزة التنافسية، و هو ما يدل على ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

## المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، وكذا اتجاهات العاملين حول أبعاد الإدارة الاستراتيجية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- ، إضافة إلى اتجاهاتهم حول تنافسية المؤسسة ، ليتم بعدها عرض النتائج واختبار الفرضيات.

## المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة خصائص أفراد مجتمع و عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

## الجدول رقم(4،3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	60%
	أنثى	10	40%
المجموع		25	100%
المستوى الدراسي	بكالوريا فأقل	3	12%
	ليسانس	12	48%
	ماستر	4	16%
	دراسات عليا	6	24%
المجموع		25	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	40%
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	12	48%
	من 10 الى أقل من 15 سنة	1	4%
	15 سنة فأكثر	2	8%
المجموع		25	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19

- بالنسبة لمتغير الجنس : يظهر من الجدول أعلاه أن الذكور بلغت نسبتهم (40%) حين بلغت نسبة الإناث (60%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث و ذلك

راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب الإمكانات البدنية العالية، كما أنها تحتاج للتنقل الدائم في الخارج و الجهد الميداني ، لذا فان هذه المهنة تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث و حسب احتياجات المؤسسة أيضا.

- بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي : أما بالنسبة للمستوى الدراسي للمبحوثين فنلاحظ أن نسبة المبحوثين حاملي شهادة الليسانس بلغت نسبتهم 12%، ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 6%، ثم نسبة الماستر 4%، بعدها ذوي مستوى بكالوريا فأقل 3% ، و يمكن تفسير هذه النتائج بأن أغلب المبحوثين كانوا من حاملي الشهادات الجامعية ( الماستر ، الليسانس، والدراسات العليا ) وهذا يدل بان المؤسسة لديها أفراد ذوي كفاءات ومهارات وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يتطلب ذلك.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: يبين الجدول أعلاه وجود تنوع في مستوى الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن 12% كانت خبرتهم من ( 5 الى أقل من 10 سنوات)، و 10% (تقل خبرتهم عن 5 سنوات)، في حين نجد 1% من المبحوثين سنوات خبرتهم تتراوح من ( 10 الى أقل من 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم ( 15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب 2% .

#### المطلب الثاني : تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري الإستبانة (الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية).

و لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا و العليا كما هو موضح في الجدول التالي

#### الجدول رقم(5،3): الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1,79-1	غير موافق بشدة
2,59-1,80	غير موافق
3,39-2,60	محايد
4,19-3,40	موافق



5-4,20	موافق بشدة
--------	------------

المصدر: من إعداد الطالب و بالاعتماد على الدراسات السابقة

السؤال الأول: ما هو واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة-

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(3,6): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات الادارة الاستراتيجية

رقم العبارة	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاتجاه
01	لدي معرفة جيدة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية	4.286	0.463	موافق بشدة
02	تعنى الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية	3.476	0.680	موافق
03	تقوم المؤسسة بوضع رسالة واضحة و شاملة تتوافق مع أهدافها الإستراتيجية	4.238	0.700	موافق بشدة
04	تسعى المؤسسة للحصول على المعلومات الإستراتيجية	4.286	0.644	موافق بشدة
05	تتوفر في المؤسسة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات	4.476	0.680	موافق بشدة
06	تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة و الضعف	4.095	0.539	موافق
07	يتوفر في المؤسسة نظام رقابة استراتيجي	4.238	0.436	موافق بشدة
08	تعمل المنظمة على توليد البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع التهديدات المحتملة	4.095	0.625	موافق
09	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بعد تنفيذ استراتيجياتها	3.286	1.189	محايد
10	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة في تحسين عملياتها الإنتاجية	4.286	0.644	موافق بشدة
الإدارة الإستراتيجية بشكل عام				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

تمثلت المؤشرات الاحصائية للجدول السابق (3-6) فيما يلي:

- **نتائج المتوسط الحسابي:** تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول "تحقيق الاستدامة البيئية" ما بين القيمة 4,476 و 3,286 على مختلف عبارات المحور فكانت أغلبية اتجاه الاجابات تختلف بين "موافق بشدة" و"موافق" من العبارة الأولى إلى العبارة الخامسة غير أن العبارة الأخيرة كان اتجاه اجاباتها يجنح نحو "محايد"، إلا أن النتيجة الاجمالية للمحور تيدل على موافقة أفراد العينة على هذا المحور ككل.
- **نتائج الانحراف المعياري:** تراوحت نتائج الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول "تحقيق الاستدامة البيئية" ما بين قيمتي 1,189 و 0,436 فكانت أغلب نتائج العبارات تقترب من الصفر، وكان الانحراف المعياري للمحور ككل يدل على تشتت اجابات أفراد العينة لكن تشتت ضعيف جداً.

السؤال الثاني: ما هو واقع تنافسية مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3،7) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية

رقم العبارة	أبعاد الميزة التنافسية و عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاتجاه
أولاً: التكلفة				
01	أسعار منتجات المؤسسة أقل من أسعار بقية المؤسسات	4.333	0.730	موافق بشدة
02	تميز المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة بانخفاض التكلفة	4.000	1.265	موافق
03	تعد خفض تكلفة المنتج من أولى الأولويات في أهداف المؤسسة	3.667	0.796	موافق

04	الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة في مجال العمليات الإدارية ذات تكاليف منخفضة	3.667	0.913	موافق
05	تسعى المؤسسة الى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	4.238	0.625	موافق بشدة
ثانيا : الإبداع				
06	تستبق المؤسسة غيرها من المؤسسات في تقديم المنتج الجديد	4.238	0.700	موافق بشدة
07	تخصص المؤسسة مبالغ كبيرة للبحث و التطوير لإيجاد منتجات جديدة	4.286	0.784	موافق بشدة
08	المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة في تحسين مستمر	3.857	0.854	موافق
09	تسعى المؤسسة الى التكوين المستمر لموظفيها	4.191	0.602	موافق
10	تهدف المؤسسة الى تقديم منتجات و خدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن	4.333	0.730	موافق بشدة
ثالثا : الجودة				
11	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات مُنتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية	3.952	0.973	موافق
12	تركز المؤسسة على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة لمنتجاتها	3.476	0.680	موافق
13	تركز المؤسسة على زيادة كفاءة المنتج باستخدام مواد أولية بنوعية عالية	3.952	0.973	موافق
14	تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات و الخدمات بشكل مستمر	4.191	0.928	موافق
15	تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية	4.007	0.890	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

تمثلت المؤشرات الاحصائية للجدول السابق (3-7) فيما يلي:

- **نتائج المتوسط الحسابي:** تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني "تحقيق الميزة التنافسية" للبعد الأول المتمثل في " التكلفة" ما بين القيمة 4,333 و 3,667 على مختلف عبارات البعد فكانت أغلبية اتجاه الاجابات تختلف بين "موافق بشدة" و"موافق".
- أما بالنسبة للبعد الثاني "الابداع" فقد تراوحت القيم بين 4,333 و 3,857 على مختلف عبارات البعد فكانت أغلبية اتجاه الاجابات تختلف بين "موافق بشدة" و"موافق" .
- كما أن البعد الثالث المتمثل في "الجودة" فقد تراوحت قيمه بين 4,191 و 3,476 على مختلف عبارات البعد فكانت الاجابات كلها "موافق" .
- **نتائج الانحراف المعياري:** تراوحت نتائج الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني بعد " التكلفة" ما بين قيمتي 1,265 و 0,625 فكانت أغلب نتائج العبارات تقترب من الصفر
- اما عبارات البعد الثاني "الابداع" فقد تراوحت قيمه بين 0,854 و 0,700 و كانت نتائج العبارات تقترب من الصفر .
- أما البعد الثالث "الجودة" فقيمه كانت بين 0,973 و 0,680 و كانت نتائج العبارات تقترب من الصفر.

## خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- ، أهميتها أهدافها و كذا هيكلها التنظيمي ، و قد اعتمدنا في الحصول على البيانات على الإستبانة و التي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والتي تحتوي على جزأين رئيسين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو الخاص بمحاور الإستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو الادارة الاستراتيجية ، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية ، هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا و المتمثلة في :

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وبعد استرجاع الإستبانة تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي SPSS حيث استخدمنا أساليب إحصائية متنوعة كالمتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ)، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق توصلنا إلى النتائج التالية :

تمتلك مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- ادارة استراتيجية بمستوى موافق

تمتلك مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- ميزة تنافسية بمستوى موافق



## الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة أحد مواضيع الإدارة الاستراتيجية و هذا بالبحث عن دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، حاولنا من خلال ثلاثة فصول الاجابة عن الاشكالية المطروحة و مجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة فصلين نظريين، و فصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة-، و حاولنا اسقاط ما جاء في الجاب النظري، و التعرف على واقع الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، و التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا الا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية و الأبعاد المرتبطة بالادارة الاستراتيجية و الميزة التنافسية، الأمر الذي مكنا من التعمق في موضوعنا و الخروج بالنتائج التالية :

### النتائج النظرية :

- ان الادارة الاستراتيجية تعد المدخل الرئيسي في تحقيق أهدافها المرسومة باعتبارها تمثل العملية التي تستخدمها في ادارة برامجها و أنشطتها و بها يمكنها من المحافظة على استمرارها و بقائها في البيئة المحيطة بها .
- للادارة الاستراتيجية دور فعال في تحقيق مزايا تنافسية مستمرة للمؤسسة و بالتالي تحقيق مركز تنافسي قوي ضمن السوق التنافسية .
- تعتبر الاستراتيجيات التنافسية أهم الأسباب لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال منح المؤسسة مهارات و أسواق و مزايا تجعلها تتفوق على منافسيها و تريح حصصا سوقية اضافية عن طريق التكيف مع المتغيرات البيئية .
- تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، و هي السبيل للحفاظ و رفع الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.

### النتائج التطبيقية :

- أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة -بسكرة- تملك ادارة استراتيجية بمستوى موافق وهو ماتكده قيمة متوسطه الحسابي وانحراف معياري.
- أكدت النتائج أن بعد التكلفة جاء بمستوى موافق، و هذا يدل على أن المؤسسة تتبع استراتيجية التكلفة الأقل رغبة منها في جلب أكبر عدد من العملاء و تحقيق مبتغاهم.

- العاملين بمؤسسة قديلة لديهم فرص لتطوير مهاراتهم و تكوين أفرادهم و تشجيعهم على زيادة كفاءتهم في العمل.
- كما تؤكد النتائج على تحسين جودة المنتجات و الخدمات، و ذلك بما يتوافق مع حاجات العملاء الحالية و المستقبلية كاستراتيجية فعالة للوصول الى الميزة التنافسية. **الاقتراحات:**

تأسيسا على ما سبق يمكن ادراج أهم التوصيات و المقترحات كما يلي :

- ضرورة التحسين المستمر لمنتجات المؤسسة، و تخصيص المنتجات حسب رغبة العملاء.
- ضرورة وضع استراتيجيات تنافسية لتطوير منتجات خاصة بالمؤسسة، و مواجهة تحديات المنافسة.
- ضرورة توفير دورات تكوينية أو تدريبية من أجل اعداد عمال ذوي خبرة و مؤهلات علمية قادرة على تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بمصلحة البحث و التطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، لا سيما ابتكار منتجات جديدة.

### الأفاق المستقبلية:

- دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.



# قائمة المراجع



قائمة المراجع :

1- الكتب :

- أحمد, ع. أ. (2000). الادارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية، مصر، الدار الجامعية.
- السعيد ابراهيم مبروك. (2014). الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، مصر، دار الوفاء للطباعة و النشر.
- السعيد مؤيد سالم. (2005). أساسيات الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع.
- جليل تغريد أيوب. (2004). دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- جليل أيوب تغريد، و حسن أمل علوان. (2007). دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار النشر للطباعة و التوزيع.
- عباس, ع. ا. (2018). الادارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، الطبعة الثانية، دار النشر الدولي.
- عثمان ردينة يوسف. (2007). بحوث التسويق. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- محسن طاهر ادريس محمد وائل الغالبي. (2011). الادارة الاستراتيجية المفاهيم و العمليات، الطبعة الاولى، الاردن، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع.
- فضل ايمان السامرئي، و محمد هيثم الزعبي. (2006). نظم المعلومات الادارية، الطبعة الأولى، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع.

2- المقالات :

- أحمد انتصار عبيد. (2007). أثر تحليل كلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية، المجلد 13، العدد 47.
- حمود علي سعد العنزي. (2015). تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في اطار عوامل النجاح الحاسمة و عملية ادارة المخاطر. بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، المجلد 21، العدد 83.
- محمد أحمد نبيل العفيري. (2014). دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، العدد

هاني عبد الحسين علي الزاملي. (2019). دور التكلفة المستهدفة و التحليل المفكك في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلد 9، العدد 2.

### 3- المذكرات:

أحمد بلماحي، و محمد زكرياء شعنبي. (2015-2016). الميزة التنافسية و الاستراتيجية البنكية. دراسة حالة البنوك الجزائرية-سعيدة-. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة د. الطاهر مولاي -سعيدة-.

اسامة سالم. (2013-2014). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تسنطينة-. ام البواقي، تخصص ادارة أعمال المؤسسة، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي.

اسيا رحيل. (2010-2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة النونية و البناء. بومرداس، تخصص ادارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة امحمد بوقرة.

الرياشي، ح. ص. (2012). متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية. جامعة أب، قسم الأصول و الادارة التربوية، كلية التربية، الجمهورية اليمنية.

براشد خديجة. (2015-2016). دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية منظمة الاعمال. مستغانم، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس.

بن علية بن جدو. (2014-2015). الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي. بومرداس، تخصص ادارة أعمال، شعبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

حنان دبابي، و بشرى محجوب. (2018-2019). دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة، 10. قالمة، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير.

سامية لحو. (2007-2008). التسويق و المزايا التنافسية. دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر. باتنة، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

- عبد القادر، خ &، عبد الله، ع. ا. (2019). أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في تحقيق و استدامة القدرات التنافسية العالمية. جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، قسم ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا.
- فالي رمضان. (2010-2011). انعكاسات الاستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف. جامعة باجي مختار، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، عنابة.
- محمد عيسى الغزالي. (2003). القدرة التنافسية و قياسها. (العدد 24).
- محي الدين مرزوقي. (2014-2015). دور الادارة الاستراتيجية في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الدراسة الميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة. مسيلة، تخصص ادارة أعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- مرزوقي محي الدين. (2014-2015). دور الادارة الاستراتيجية في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. جامعة محمد بوضياف، تخصص ادارة أعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة.
- نصري عبد النور. (2012-2013). دور الادارة الاستراتيجية الدولية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية: مؤسسة "بسكو ستار" برج بوعريريج. جامعة المسيلة، تخصص ادارة أعمال تجارة دولية، قسم التيسير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة.



الملاحق





الملحق رقم 01

الملحق 1: إستبانة البحث

جامعة محمد خيضر بسكرة  
قسم علوم الاقتصاد  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
سنة ثانية ماستر تسيير و اقتصاد المؤسسة

إستبانة البحث

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة.....

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم الاقتصاد - تخصص تسيير و اقتصاد المؤسسات-، بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة " مؤسسة المياه المعدنية قديلة بجمورة "

و تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحسين تنافسية المؤسسة، و نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نُحِبُّ بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نُحِبُّ بكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الطالب :

- تلي محمد رمزي

السنة الجامعية : 2019 - 2020

القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعمال الإداريين بمؤسسة المياه المعدنية قديلة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب .

1- الجنس :  ذكر  أنثى

2- السن :  أقل من 29  من 30 الى 39

من 40 الى 49  من 50 فأكثر

3- المستوى الدراسي :  بكالوريا فأقل  ليسانس  مهندس

ماستر  دراسات عليا

4- مجال الوظيفة :  إطار  عون تنفيذ  عون تحكم

5- سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	الإدارة الإستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي معرفة جيدة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية					
2	تعنى الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية					
3	تقوم المؤسسة بوضع رسالة واضحة و شاملة تتوافق مع أهدافها الإستراتيجية					
4	تسعى المؤسسة للحصول على المعلومات الإستراتيجية					
5	تتوفر في المؤسسة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات					
6	تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة و الضعف					
7	يتوفر في المؤسسة نظام رقابة استراتيجي					
8	تعمل المنظمة على توليد البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع التهديدات المحتملة					
9	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بعد تنفيذ إستراتيجياتها					
10	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة في تحسين عملياتها الإنتاجية					

المحور الثاني : الميزة التنافسية

يهدف هذا القسم الى قياس مدى تنافسية المؤسسة محل الدراسة، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة ( X ) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا: التكلفة</b>						
1	أسعار منتجات المؤسسة أقل من أسعار بقية المؤسسات					
2	تميز المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة بانخفاض التكلفة					
3	تعد خفض تكلفة المنتج من أولى الأولويات في أهداف المؤسسة					
4	الإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة في مجال العمليات الإدارية ذات تكاليف منخفضة					
5	تسعى المؤسسة الى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار					
<b>ثانيا: الإبداع</b>						
6	تستبق المؤسسة غيرها من المؤسسات في تقديم المنتج الجديد					
7	تخصص المؤسسة مبالغ كبيرة للبحث و التطوير لإيجاد منتجات جديدة					
8	المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة في تحسين مستمر					

					9	تسعى المؤسسة الى التكوين المستمر لموظفيها
					10	تهدف المؤسسة الى تقديم منتجات و خدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن
ثالثا: الجودة						
					11	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات مُنتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية الوطنية
					12	تركز المؤسسة على عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة لمنتجاتها
					13	تركز المؤسسة على زيادة كفاءة المنتج باستخدام مواد أولية بنوعية عالية
					14	تقوم المؤسسة بمراقبة جودة المنتجات و الخدمات بشكل مستمر
					15	تشجع المؤسسة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 02

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

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير

Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



---

عمادة الكلية

LE DECANAT

الرقم : .../ع.ا.ب.ت/2020

إلى السيد : مدير مؤسسة المياه المعدنية قديلة  
جمورة - بسكرة -

**طلب المساعدة لاستكمال منلكورة التخرج**

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

1- تلي رمزي

المسجل بالسنة : الثانية ماستر  
تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة ب: " دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات"  
تحت إشراف : د/ نعمون إيمان

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/02/27

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

ع/ عميد الكلية

  
نائب العميد  
أ. جنان عبد الحق



مِنْ خَيْرِ مَا لَدَى اللَّهِ





