



الموضوع

أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

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

الأستاذ المشرف:

اسماعيل حجازي

إعداد الطالبة:

نوال عبداوي

...../Master-GE/GO-GSO /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

المخلص:

شهد مجال الإدارة الإستراتيجية ولا يزال يشهد مفاهيم ومدخل جديدة، وذلك نتيجة للتغيرات والتحولت السريعة في محيط الأعمال. الأمر الذي جعل المنظمات تسعى إلى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها من أجل مواكبة هذه التغيرات. لذلك بدأت المنظمات تولي اهتماما أكبر للخروج من بوتقة العلبة السوداء والانفتاح على المحيط الخارجي للتعرف على حيثياته وما يحتويه من فرص وتهديدات، ومدى تأثيرها على النجاح الاستراتيجي للمنظمة. وبذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على تأثير تحليل المحيط الخارجي من زاوية القوى التنافسية لبورتر على أداء المنظمات الإستراتيجي، واتخذت من المطاحن الكبرى للجنوب كحالة للدراسة، معتمدة على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات. وعملت على تحليل البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفا كرونباخ،... وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، ويتجلى هذا الأثر في كل من القوة التفاوضية للزبائن وتهديد المنتجات البديلة، دون أن تأثر كل من القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنافسين المحتملين، وحدة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القوى التنافسية لبورتر، حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، تهديد المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للموردين والزبائن، الأداء، الأداء الإستراتيجي.

Le résumé :

Le domaine de la gestion stratégique a vu et voit encore de nouveaux concepts et approches, à la suite des changements rapides dans l'environnement d'affaires. Ce qui a rendu les organisations a cherché, à développer des méthodes et mettre à jour leurs produits et services afin de suivre ces changements. Alors les organisations ont commencé à accorder plus d'attention sur l'ouverture sur l'environnement extérieur afin d'identifier ces opportunités et ces menaces, et leur impact sur le succès stratégique de l'organisation. Ainsi, cette étude provenait afin d'identifier l'impact de l'analyse de l'environnement extérieur, du point de vue des forces concurrentielles de Porter, sur la performance stratégique des organisations, de prise Les Grands Moulins Du Sud comme une étude de cas, basée sur le questionnaire comme un outil essentiel pour la collecte des données. Et a travaillé sur l'analyse des données à l'aide d'un ensemble des méthodes statistiques, telles que: la moyenne arithmétique, écart-type, le coefficient Cronbach alpha...L'étude a prouvé des série de résultats, y compris: qu'il y a un impact statistiquement significative de l'analyse des forces concurrentielles de Porter sur la performance stratégique de l'organisation, a démontré cet impact dans chacun de pouvoir de négociation des clients et la menace des produits de substitution, sans être influencé par tout : le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de concurrents potentiels et l'intensité de la concurrence entre les concurrents existants, sur la performance stratégique de l'organisation à l'étude.

Mots clés : les forces concurrentielles de Porter, l'intensité de la concurrence entre les concurrents existants, la menace des concurrents potentiels, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, La performance, La performance stratégique.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آيات قرآنية
	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
أ	تمهيد
ب	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ت	أهمية الدراسة
ث	أهداف الدراسة
ث	منهج الدراسة
ث	حدود الدراسة
ج	نموذج الدراسة
ج	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
ح	هيكل الدراسة
خ	الدراسات السابقة
خ	أولاً: الدراسات المتعلقة بتحليل القوى التنافسية لبورتر
ز	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي
ط	ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا
ظ	التعليق على الدراسات السابقة
	الفصل الأول: تحليل القوى التنافسية لبورتر: مفاهيم أساسية
3	تمهيد
4	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية
4	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنافسية

4	الفرع الأول: مفهوم التنافسية
5	أولاً: التنافسية على مستوى الدولة
6	ثانياً: التنافسية على مستوى الصناعة
7	ثالثاً: التنافسية على مستوى المنظمة
8	الفرع الثاني: أهمية التنافسية
9	المطلب الثاني: أسباب التنافسية
9	المطلب الثالث: أنواع التنافسية
9	الفرع الأول: التنافسية حسب الموضوع
9	أولاً: تنافسية المنتج
10	ثانياً: تنافسية المنظمة
10	الفرع الثاني: التنافسية حسب الزمن
10	أولاً: التنافسية اللحظية
10	ثانياً: القدرة التنافسية
10	الفرع الثالث: التنافسية حسب السعر
11	أولاً: التنافسية السعرية
11	ثانياً: التنافسية غير السعرية
11	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter
11	الفرع الأول: إستراتيجية القيادة في التكلفة
12	الفرع الثاني: إستراتيجية التميز
13	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز
14	المبحث الثاني: القوى التنافسية لبورتر
14	المطلب الأول: المنافسون الحاليون (حدة المنافسة)
17	المطلب الثاني: المنافسون المحتملون (التهديد)
20	المطلب الثالث: المنتجات البديلة (التهديد)
22	المطلب الرابع: الموردون والزيائن (القوة التفاوضية)
22	الفرع الأول: الموردون (القوة التفاوضية)
23	الفرع الثاني: الزيائن (القوة التفاوضية)
26	المبحث الثالث: ماهية تحليل القوى التنافسية لبورتر
26	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحليل القوى التنافسية لبورتر
26	الفرع الأول: مفهوم تحليل القوى التنافسية لبورتر
28	الفرع الثاني: أهمية تحليل القوى التنافسية لبورتر

28	المطلب الثاني: أهداف تحليل القوى التنافسية لبورتر
29	المطلب الثالث: أساليب تحليل القوى التنافسية
29	الفرع الأول: أنظمة المسح البيئي
30	الفرع الثاني: أنظمة التنبؤ
32	الفرع الثالث: الرقابة البيئية
33	المطلب الرابع: عيوب تحليل القوى التنافسية لبورتر
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الإستراتيجي وتحليل القوى التنافسية لبورتر	
عوامل مؤثر فيه	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة
39	المطلب الأول: تطور فكرة الأداء
39	المطلب الثاني: مفهوم أداء المنظمة وتمييزه عن بعض المفاهيم القريبة منه
40	الفرع الأول: مفهوم أداء المنظمة
41	الفرع الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه
43	المطلب الثالث: خصائص أداء المنظمة والعوامل المؤثرة فيه
43	الفرع الأول: خصائص أداء المنظمة
44	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة
46	المبحث الثاني: ماهية الأداء الاستراتيجي
46	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي وأهميته
46	الفرع الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي
48	الفرع الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي
49	المطلب الثاني: الفرق بين الأداء المالي والأداء الإستراتيجي
49	المطلب الثالث: أنواع الأداء الاستراتيجي
49	الفرع الأول: الأداء المالي
50	الفرع الثاني: الأداء التشغيلي
51	الفرع الثالث: الأداء التنافسي
52	المبحث الثالث: قياس الأداء الاستراتيجي
52	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي
52	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي

53	الفرع الثاني: الفرق بين القياس والتقييم
54	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء الإستراتيجي
55	المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي
55	الفرع الأول: نموذج (ZSakou)
56	الفرع الثاني: لوحدة القيادة كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي
57	الفرع الثالث: نموذج Norton & Kaplan (1996)
60	الفرع الرابع: نموذج Huselid & Delaney (1996)
60	الفرع الخامس: نموذج Altman
61	المبحث الرابع: تحليل القوى التنافسية لبورتر وأثره على الأداء الإستراتيجي للمنظمة
62	المطلب الأول: تأثير المحيط على أداء المنظمة
62	المطلب الثاني: تأثير حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة
63	المطلب الثالث: تأثير تهديد المنافسين المحتملين والمنتجات البديلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة
63	المطلب الرابع: تأثير القوة التفاوضية للزبائن والموردين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة
63	الفرع الأول: تأثير القوة التفاوضية للموردين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة
64	الفرع الثاني: تأثير القوة التفاوضية للزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة
65	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-
68	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
68	الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطورها
69	الفرع الثاني: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
70	المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة
70	الفرع الأول: أهمية المؤسسة
71	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
71	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	المطلب الرابع: نموذج القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
77	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
77	الفرع الأول: البيانات الأولية

78	الفرع الثاني: البيانات الثانوية
78	المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة
78	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
78	الفرع الثاني: أداة الدراسة
79	المطلب الثالث: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
79	الفرع الأول: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
80	الفرع الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
84	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
86	المبحث الثالث: تحليل، تفسير النتائج واختبار الفرضيات
86	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
86	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
86	الفرع الأول: تحليل وتفسير عبارات متغير القوى التنافسية لبورتر
95	الفرع الثاني: تحليل وتفسير عبارات متغير الأداء الإستراتيجي
97	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
97	الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات
98	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
102	خلاصة الفصل
الخاتمة	
104	أولاً: النتائج
104	1- النتائج النظرية
106	2- النتائج التطبيقية
107	ثانياً: الاقتراحات
108	ثالثاً: آفاق البحث
قائمة المراجع	
110	المراجع باللغة العربية
114	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
117	الملحق رقم (1): قائمة محكمي الاستمارة
118	الملحق رقم (2): استمارة الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	الفصل
20	حواجز الدخول	1.I	الفصل الأول
22	الخطر المزدوج للمنتجات البديلة	2.I	
25	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس	3.I	
41	المفاهيم المرتبطة بالأداء	1.II	الفصل الثاني
56	لوحة القيادة الأولية	2.II	
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	1.III	الفصل الثالث
76	القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	2.III	
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3.III	
82	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4.III	
83	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5.III	
84	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	6.III	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	الفصل
30	مقارنة بين أنماط المسح البيئي	1.I	الفصل الأول
34	عيوب التحليل التنافسي والنشاطات أو الإجراءات الإدارية	2.I	
47	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي	1.II	الفصل الثاني
49	الفرق بين الأداء المالي و الأداء الاستراتيجي	2.II	
54	الفرق بين القياس والتقييم	3.II	
69	تشكيلة منتجات المنظمة	1.III	الفصل الثالث
79	درجات مقياس ليكرت الخماسي	2.III	
79	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	3.III	
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4.III	
81	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5.III	
82	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6.III	
83	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	7.III	
85	نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	8.III	
86	نتائج معامل الالتواء	9.III	
87	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنافسين الحاليين	10.III	
89	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنافسين المحتملين	11.III	
91	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنتجات البديلة	12.III	
92	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الموردين	13.III	
93	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الزبائن	14.III	
95	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير تحليل القوى التنافسية ليورتر	15.III	
96	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الأداء الإستراتيجي	16.III	
97	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	17.III	
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد تحليل القوى التنافسية ليورتر على الأداء الإستراتيجي	18.III	

تمهيد:

شهد العالم ولا يزال يشهد تحولات وتطورات كبيرة وفي جميع المجالات، خاصة الاقتصادية منها، من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها واشتداد المنافسة بينها، إلى العولمة ونقل التكنولوجيا. كلها عوامل أدت بالمنظمة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات.

ولعل المدخل الإستراتيجي الأكثر فعالية من بين هذه المداخل هو فهم المنظمة لمحيطها الخارجي، البعيد منه والقريب. وعند الحديث عن المحيط القريب فإن التفكير يقودنا إلى التطرق إلى موقع المنظمة ضمن مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر عليها كمنافسيها الحاليين المرتقبين، مورديها وكذا عملائها وغيرها من العوامل التي تشكل في مجموعها المحيط الخاص بالمنظمة أو ما يصطلح عليه بالمحيط التنافسي الذي يضم مجموعة من القوى هي القوى التنافسية.

إن هاته الأخيرة وكغيرها من القوى فرضت على المنظمات مجموعة من التحديات، بفعل التغيرات والتحويلات الهامة فيها، دفعت بالمسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لتحليلها والتعرف على ما تتطوي عليه من فرص لاقتناصها وتحديات لتجنبها، متقادين بذلك الأساليب التقليدية المعتمدة على الخبرة والأحكام الشخصية والتي لم تعد تعطي ثمارها. ذلك أن نتائج هذا التحليل تعد ركيزة أساسية للحكم على العديد من الجوانب في نتائج المنظمة أبرزها الأداء.

ويعد الأداء من بين أبرز المؤشرات التي تعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في أعمالها، حيث أصبح من أهم المصطلحات التي لا تغيب عن أدبيات التسيير، وقد أضحت الاهتمام الرئيسي للمسيرين الذين عملوا على تحسينه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. ولأن هذه الأخيرة تنقسم هذه من الناحية الزمنية إلى قصيرة، متوسطة وطويلة المدى ارتبط مفهوم الأداء بمدى تحقيق هذه الأهداف، فنجد أن النتائج المالية غلبت على تقييم الأداء المرتبط بالأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل ليعبر عن هذه النتائج بالأداء المالي أو التشغيلي، أما مدى مطابقة النتائج المتحققة للأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية فيعبر عنه بالأداء الإستراتيجي. ولذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعمق في دراسة الأداء الإستراتيجي والتعرف على تأثير تحليل القوى التنافسية عليه من خلال معالجة الإشكالية الموالية.

1- إشكالية الدراسة

أ- الإشكالية الرئيسية:

إن دراسة العلاقة الموجودة بين المنظمة و محيطها تكتسي أهمية بالغة، سواء من حيث الجوانب النظرية أو حتى التطبيقية. فهذه العلاقة هي علاقة تبادلية، حيث تؤثر المنظمة على محيطها فهي تقي بجزء من احتياجات المحيط والمجتمع من سلع وخدمات، أما المحيط فيؤثر على سلوك المنظمة وبالتالي على أدائها خاصة في المدى الطويل.

وبناء على هذا الطرح نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لتحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة؟

ب- التساؤلات الفرعية:

مما سبق يمكن التعرف على مضامين الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ☞ هل يوجد أثر لحدة المنافسة بين المنافسين الحاليين للمنظمة على أدائها الإستراتيجي؟
- ☞ هل يوجد أثر لتهديد دخول منافسين جدد في الصناعة التي تنشط فيها المنظمة على أدائها الإستراتيجي؟
- ☞ هل يوجد أثر لتهديد المنتجات البديلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة؟
- ☞ هل يوجد أثر للقوة التفاوضية للموردين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة؟
- ☞ هل يوجد أثر للقوة التفاوضية للزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة؟

2- فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى

دلالة 0.05.

ب- الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحدّة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنافسين المحتملين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنتجات البديلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للموردين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05.

3- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية الموضوع الذي نتناوله، كونه من أهم المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لدى رواد هذا المجال، حيث أن نمو المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل كبير على التكيف مع القوى القريبة منها وذات التأثير المباشر عليها أي القوى التنافسية، وما يزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة الكشف عن أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة. محاولة بذلك تسليط الضوء على أرض الواقع من خلال ملاحظة واقع تحليل القوى التنافسية في منظمة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش - و كيفية تأثيره على أدائها الإستراتيجي.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على الخلفية النظرية لتحليل القوى التنافسية لبورتر والأداء الإستراتيجي.
- ✓ التعرف إلى مدى تأثير تهديد المنافسين الحاليين، المحتملين وكذا المنتجات البديلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.
- ✓ الوصول إلى مدى تأثير كل من القوة التفاوضية للموردين والزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.
- ✓ وكذا التعرف على واقع تطبيق تحليل القوى التنافسية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ومدى تأثير هذا التحليل على أدائها الإستراتيجي.

5- منهج الدراسة

المنهج عبارة عن مجموعة من الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعمية المعرفة التي سيقبل عليها، من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها.

ومن أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على تساؤلاتها، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، الذي كان بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وكان عبارة عن دراسة حالة إضافة إلى الجمع بين المنهجين السابقين محاولة بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية، و تبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً.

6- حدود الدراسة

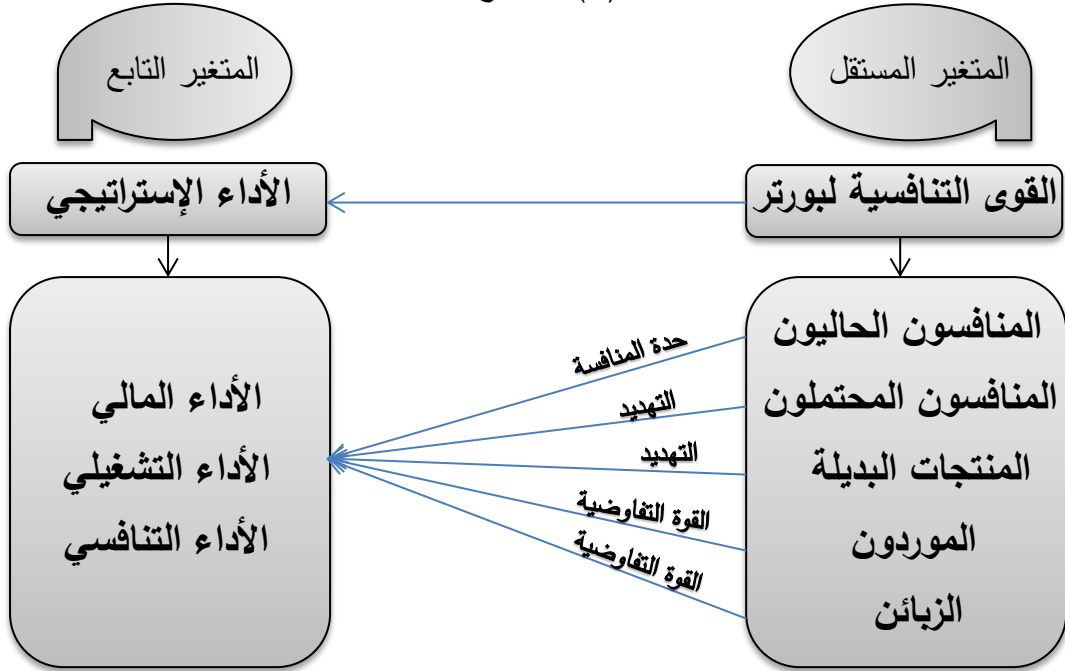
نميز في هذه الدراسة بين الحدود التالية:

- ◀ **الحد الموضوعي:** ركزت هذه الدراسة على في جانبها الموضوعي على توضيح العلاقة بين تحليل القوى التنافسية للمنظمة وأدائها الإستراتيجي.
- ◀ **الحد المكاني:** تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كمنظمة ناشطة في قطاع يتميز بالمنافسة والتغير البيئي المستمر.
- ◀ **الحد الزمني:** تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2013/2012

7- نموذج الدراسة

من خلال ما تقدم و كذا متغيرات البحث حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

8- التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة

تتناول هاته الدراسة المصطلحات التالية:

التنافسية: تنافسية المنظمة تعبر عن مدى استعدادها أو قدرتها على مواجهة المنافسة الموجودة في السوق، في ظل الظروف المناسبة، فتنافسية المنظمة تتميز باختيار استراتيجية مناسبة تعمل على حشد وظائف المنظمة بطريقة تحافظ بها على وضعية تنافسية في السوق. هذه الوضعية هي التي توفر للمنظمة العناصر المحددة لأدائها.

القوى التنافسية لبورتر: هي مجموعة من القوى ذات التأثير المباشر على المنظمة، هناك من يسميها المحيط القريب أو المباشر كون تأثيرها على المنظمات يعتبر تأثيرا متفاوتا. ويعتبر بورتر من أهم الرواد في مجال الإستراتيجية الذين تطرقوا إلى هذه القوى حيث جمعها في خمس قوى أساسية هي: المنافسون في الصناعة أو المنافسون الحاليون، المنافسون المحتملون، المنتجات البديلة، الزبائن والموردون.

تحليل القوى التنافسية: عملية إجراء فحص للقوى التنافسية عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها وتحديد اتجاهاتها وبالتالي التعرف على الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها وكذا التهديدات التي تواجهها والعمل على تجنبها.

الأداء: يعكس مدى نجاح المنظمة في نشاطها ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي نتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المنظمة ككل. لذلك فهو يعالج انطلاقاً من الوسائل والعمليات التي يقتضيها بلوغ هذه الأهداف.

الأداء الإستراتيجي: الأداء من المنظور الإستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والتموقع -حاضراً ومستقبلاً- ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت. وبالتالي فهو يعكس قدرة المنظمة على تفعيل استراتيجياتها، ومواجهة القوى التنافسية وبذلك فالأداء الإستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، أمثلة العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة. كما أنه يعالج مدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل، وبالتالي مدى نجاح استراتيجياتها.

9- هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتقسيمها إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي. حيث خصص الفصل الأول والثاني للإلمام بمختلف المفاهيم النظرية التي تخص كلا من القوى التنافسية لبورتر والأداء الإستراتيجي على التوالي، بينما خصصنا الفصل الثالث لدراسة حالة منظمة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-.

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى تحليل القوى التنافسية لبورتر حيث جاء المبحث الأول منه ليتناول الإطار المفاهيمي للتنافسية من مفهومها، أهميتها، أسبابها وأنواعها وكذلك الإستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر، ثم تلاه المبحث الثاني لنتعمق من خلاله في إسهامات بورتر في مجال التنافسية ونتعرف على القوى التنافسية الخمس التي جاء بها والتي تتمثل في المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، المنتجات البديلة، الزبائن والموردين. ثم كان من الضروري التعرف على تحليل القوى التنافسية لبورتر وهو ماتم من خلال المبحث الثالث الذي تناولنا فيه إلى فهوم التحليل، أهميته، أهدافه وأساليبه.

أما الفصل الثاني فقد قسم إلى أربعة مباحث، تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة من تطور لفكرة الأداء، مفهوم أداء المنظمة، خصائصه والعوامل المؤثرة فيه، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى ماهية الأداء الإستراتيجي من مفهوم، أهمية، وأبعاد. ليأتي المبحث الثالث مخصصا لقياس الأداء الإستراتيجي. أما المبحث الرابع فقد أخذ على عاتقه دراسة أثر تحليل القوى التنافسية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

وبالنسبة للفصل الثالث، تطرقنا من خلاله إلى دراسة أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي من وجهة نظر إطارات المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-.

10- الدراسات السابقة

بههدف تعزيز مخطط الدراسة وفرضياتها وأهدافها، تم التطرق لعدد من الدراسات التي تخص موضوعنا ووقفا على مضامينها ومدلولاتها المنهجية، فضلا عن ملامستها على نحو مباشر وغير مباشر لمتغيرات دراستنا الحالية وأبعادها. إذ أن الجهود البحثية التي تناولت موضوعات تحليل القوى التنافسية لبورتر والأداء الإستراتيجي جاءت بشكل منفصل من حيث معالجة الاشكاليات والظواهر في بيئات وميادين مختلفة وعلى هذا النحو تسعى دراستنا إلى بلورة المنظور البحثي لكل من القوى التنافسية لبورتر والأداء الإستراتيجي للمنظمات. وفي هذا السياق سنستعرض أهم ما استطعنا الحصول عليه من الدراسات ذات الصلة وفقا لتسلسلها الزمني على النحو التالي:

أولا: الدراسات المتعلقة بتحليل القوى التنافسية لبورتر

أ- دراسة بوقصبة شريف: دور تحليل البيئة الخارجية لمنظمة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي (دراسة حالة شركة سونطراك -الجزائر-)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يلعبه تحليل البيئة الخارجية في تقييم الخيار الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية متخذة من مؤسسة سونطراك -الجزائر- كحالة للدراسة، وهدفت الدراسة أيضا، وعلى غرار الدراسات الأخرى، إلى استجلاء الغموض حول تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية والخيارات الإستراتيجية التي تملكها عن طريق تحليل نظري لمجموعة من العناصر المتعلقة بكل متغير. واهتمت الدراسة

أيضا بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة مستخدمة في ذلك المعلومات التي تم الحصول عليها، حيث حلت البيئة الخارجية العامة بمكوناتها وعواملها السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية والإيكولوجية، وتطرق في تحليل البيئة الخاصة إلى مجموعة من القوى هي: الممولون، الوسطاء، العملاء، الموردون والمنافسون. أما فيما يخص الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فإن المؤسسة محل الدراسة تهتم باتباع خيار النمو والتوسع على المستوى العام، أين تعتمد على استراتيجيات التنوع المترابط بالنسبة لأنشطتها الرئيسية والتنوع غير المترابط بالنسبة للأنشطة المستحدثة، كما انتهجت خيار التكامل الذي اتخذ أشكالا عديدة كالشراكة والشراء. أما على مستوى وحدات الأعمال فإنها تنتهج خيار السيطرة عن طريق التكاليف وخيار التميز.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية هي عملية مستمرة باستمرار تغير وتعقد هذه البيئة، كما أن عملية تشخيص الفرص والتهديدات يجب أن تحظى بنوع من الاهتمام وذلك لأهمية نتائج هذا التشخيص. إلا أن هذا الأخير ليس كافيا إن لم يكن مرفقا بسعي نحو توجيه استراتيجيات المؤسسة من أجل الاستفادة من نتائج هذا التشخيص عن طريق اغتنام الفرص واجتنباب التهديدات.

ب- دراسة أحمد بن موية: التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005

حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى مساهمة التحليل التنافسي في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث هدفت إلى التعرف على الإطار النظري للإستراتيجية التسويقية، مراحل إعدادها وعملياتها إضافة إلى التعرف على تحليل القوى التنافسية وكيف يمكن الاستفادة منها في تحديد استراتيجية تسويقية ناجحة.

ومن أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على تساؤلات الإشكالية، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي، الذي كان بمجمع صيدال، وكان عبارة عن دراسة حالة إضافة إلى الجمع بين

المنهجين السابقين محاولة بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية، و تبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً.

لتصل الدراسة بعد ذلك إلى مجموعة من النتائج يمكن التطرق إليها في النقاط التالية:

- تعبر الإستراتيجية التسويقية عن مجموعة عمليات، ومراحل متتالية، فنجد أنها مجموعة المراحل التي تبدأ بالتحليل البيئي أي كشف الفرص و التهديدات، نقاط القوة و الضعف للمؤسسة وللمنافس، وهذا لتحديد الإستراتيجية الواجب إتباعها وذلك بموائمة الفرص والتهديدات لنقاط القوة والضعف، وهي مرحلة في غاية الأهمية لكل المراحل القادمة، إذ تتضمن تحليل البيئة، تحليل السوق وتوجهاتها، تحليل أداءات المؤسسة، والأهم من ذلك تحليل المنافسة. والمرحلة الثانية هي تحديد الأهداف الواجبة التحقيق سواء ما تعلق بأهداف المرادوية، العائد على الاستثمار، أهداف الحجم أو حصة السوق . ويعتبر إعداد مخططات الأعمال الخاصة بعناصر المزيج التسويقي بمثابة استراتيجيات أساسية في إعداد الإستراتيجية التسويقية ، ولكي نصل إلى الأهداف المسطرة في هذه الإستراتيجية وجب القيام برقابتها و مراجعتها من حين لآخر. وتعتبر الإستراتيجية كذلك عن مجموعة عمليات تبدأ بتجزئة السوق إلى أسواق فرعية تستطيع خدمتها و تغطيتها وضمان التنافس بداخلها، وهذا من خلال استهدافها بمزيج تسويقي ملائم مناسب لكل جزء سوقي بغية الوصول إلى موقع متميز داخل هذه الأجزاء السوقية، ونجد أن هذه العمليات هي صلب الإستراتيجية التسويقية؛

- ينطوي فهم تواجد المؤسسة في السوق على قدراتها و ميزاتها التنافسية، يساعدها في ذلك بعض الأدوات والمقاربات لاستقصاء الوضعية التنافسية للمؤسسة، وفهم وضعية المنافسين. والغرض من تحليل المنافسة هو التعرف على أهداف المنافسين، نقاط قوتهم و ضعفهم، فالتفوق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وعلى قدراتها و إمكانياتها الداخلية، حيث نجد أن هذه الميزة التنافسية متعددة المصادر، والمهم ليس الحصول عليها بقدر المحافظة عليها، ولن يتأتى ذلك إلا بالمراقبة المستمرة للبيئة التنافسية فقد تستخدم المنظمة جملة أدوات للتحليل الإستراتيجي وهي الأدوات المشهورة وأكثر استخداماً منها مصفوفة **Mac kensey, ADL, BCG**، والتي تعطينا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة الحاصلة بسوقها سواء ما تعلق بنمو هذا السوق أو وضعيتها التنافسية، أو الحصة السوقية النسبية، وكلها مؤشرات تعكس الوضعية السوقية للمؤسسة، وتعطي لنا توجهات استراتيجية إذا ما أحسن فهم هذه الأدوات. بالإضافة للنماذج الإستراتيجية السابقة فإن المؤسسة قد تستخدم طريقة المقارنة المرجعية كأداة تحليل تنافسية، و هذا بالتركيز على اختيار المؤسسات التي يتم اعتمادها كأساس للمقارنة بغرض إعادة بناء طريقة أداء العمل أو إعداد استراتيجية معينة

بمقارنة ممارسة الأعمال لديها مع ما يتم في المؤسسات محل المقارنة، ومنه يمكن تحديد الانحرافات الموجودة ، والتي يجب تكييفها بغرض التطلع إلى أداء أحسن يميز المؤسسة في قطاعها، فالمقارنة المرجعية تهدف إلى التميز على المنافس، و الذي يتطلب معلومات هامة قد يحققها نظام معلومات فعال، ومنه تحقيق استراتيجية التكلفة بالتحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز المنتج، ومنه بناء استراتيجية سليمة و اكتساب ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛

- كلما كان فهم المنافسين أكبر أدى بالمؤسسة الاقتصادية إلى إعداد إستراتيجية تسويقية محكمة، فحسب بورتر فإن المنافسة في صناعة ما، ماهي إلا محصلة خمس قوى للتنافس وهي : الداخون الجدد، القوة التفاوضية للموردين والعملاء، تهديد المنتجات الاحلالية والمزاحمة بين المنظمات المتواجدة في القطاع. ففوة هذه العوامل هي التي تحدد معدل الربح المتوقع في الصناعة ، كما أن بناء استراتيجية تنافسية للمؤسسة الهدف منه احتلال موقع في الصناعة أو القطاع، وتستطيع المؤسسة من خلاله أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى أو التأثير عليها خدمة لمصالحها، فتحليل بورتر يساعد المؤسسة على التعرف على عوامل النجاح الرئيسية لذلك القطاع الواجب توفرها من أجل إعداد استراتيجية تسويقية محكمة وفعالة لضمان بقائها في هذا القطاع

- يرتكز التحليل التنافسي بالمجمع على تحليل أوضاع المنافسين ومنه صياغة استراتيجيات دفاعية عن الموقع، وهذا ما وجدناه بمجمع صيدال، إذ أنه يقوم بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية والتي كانت الذي يعتبر الموجه لقراراته ، ونجد المجمع يستخدم مصفوفة الـ BCG كأداة تحليل استراتيجية توحى بمجموعة توجهات يمكن استخدامها لتطوير أو تعديل منتجاتها، أو الدخول في تحالفات مع بعض المنافسين خاصة المخابر العالمية، دون أن ننسى المخابر المحلية ذات الطموحات التوسعية ، ويرتكز تحليل المجمع لهؤلاء المنافسين على معرفة حصصهم السوقية، ومحاولة صياغة استراتيجيات دفاعية، لعلّ أهمها تلك التي تتعلق بالسعر الأخفض مقارنة بالمنافسين، أو الدخول مع هذه المخابر في اتفاقيات شراكة و التي تعبر عن خيار استراتيجي و تنافسي للمجمع بغية الدفاع عن الوضعية، أو من خلال تطوير المنتجات الجنيصة، والاهتمام باستراتيجية الترويج، وخاصة المندوبين الطبيين، ودورهم البارز في التعريف بمنتجات صيدال.

ت-دراسة بن واضح الهاشمي: محاولة لتشخيص المحيط الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.

تناولت هذه الدراسة موضوعا مهما في الإدارة الإستراتيجية وهو تشخيص البيئة الخارجية ومساهمتها في بناء الإستراتيجية لمؤسسة اقتصادية لتهدف إلى بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عملية تقييم البيئة الخارجية

في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا تحليل عوامل ومتغيرات هذه البيئة ومحاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها.

وتطرقت الدراسة إلى مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal كعينة للبحث مستخدمة عدة أساليب احصائية مثل التكرارات والنسب المئوية. ومحاولة منها للتعرف على الفرص والتهديدات أخذت هذه الدراسة على عاتقها دراسة البيئة الخارجية بشقيها العام والخاص، فالجانب العام لتشخيص البيئة تطرق إلى العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والسياسية، أما الجانب الخاص أو البيئة التنافسية فقد تطرقت إليها من جانب المنافسين، العملاء، الموردين، والممولون.

لتصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة تملك طاقة إنتاجية يمكن استغلالها وهي غير مستغلة، كما أنها تعاني تهديدا من قبل بعض المنتجات المقلدة (التي يعبر عنها بمنتجات الاحلال) التي تدخل السوق بطريقة غير قانونية رغم أن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الوحيدة في مجال نشاطها، كما أنها لا تعطي اهتماما لاقتراحات وشكاوى الزبائن إذ تقوم بالإنتاج حسب ما تراه مناسباً وهو ما يفسر ضعف القوة التفاوضية للزبائن والتي تترجم في انعدام الثقة الكاملة في العملاء من قبل المنظمة. أما عن المنافسين فإن المؤسسة يمكن أن تتعايش مع منافسيها في السوق لأنها تحتكر السوق فهي بذلك لا تعاني من المنافسة المحلية بقدر ماتعاني من المنافسة الخارجية، التي تظهر غالبا في شكل سوق سوداء، التي يجب أن تتوخى الحذر منها ذلك أنها تتشط في إطار غير قانوني. ومن جانب الموردين تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الموردين الأجانب حيث تستورد موادها الأولية من دول أجنبية وبأسعار باهظة وهو ما ينعكس على أسعار المنتجات النهائية حيث تكون مرتفعة وليست في متناول الزبائن وهو ما يجعل العلاقة بين المورد والمؤسسة علاقة مزاحمة وليست شراكة وهو ما يؤثر على القدرة التفاوضية للمؤسسة مع زبائنها.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالأداء الإستراتيجي

أ- دراسة أكرم محسن الياسري، على كرم الخفاجي وظفر ناصر حسين: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2012.

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي و هدفت إلى توضيح فيما إذا كان هناك أثر بين هذين المتغيرين أو لا. ومن أجل ذلك تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كأبعاد

للمتغير المستقل (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة). فيما تم التعبير عن الأداء الإستراتيجي (المتغير التابع) بالمحاور الأربعة لبطاقة الدرجات المتوازنة (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور الزبون ومنظور التعلم والنمو). كما هدفت إلى تحديد علاقة الارتباط ثم علاقة الأثر بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي محاولة في ذلك اختبار المخطط الفرضي في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث، وأجريت الدراسة في جامعات الفرات الأوسط (كربلاء، بابل، الكوفة والقادسية) كمجتمع للبحث أين تم جمع المعلومات باستخدام استبيان تم من خلاله استطلاع آراء (82) من القيادات الإدارية المتمثلة في عمداء الكليات معاونيهم ورؤساء الأقسام) كعينة للبحث. وبعد استرجاع الاستبانات تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الاحصائية منها معامل الارتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات وتحليل الانحدار واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء الإستراتيجي حيث:

- توجد علاقة ارتباط موجبة عند مستوى معنوية (1%) تقدر نسبتها بـ 68% بين عمليات إدارة المعرفة و مؤشر المنظور المالي؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة عند مستوى معنوية (1%) تقدر نسبتها بـ 65% بين عمليات إدارة المعرفة و مؤشر منظور الزبائن؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة عند مستوى معنوية (1%) تقدر نسبتها بـ 51% بين عمليات إدارة المعرفة و مؤشر منظور العمليات الداخلية؛
- توجد علاقة ارتباط موجبة عند مستوى معنوية (1%) تقدر نسبتها بـ 63% بين عمليات إدارة المعرفة و مؤشر منظور التعلم والنمو.

وكذا وجود تأثير كبير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي أي إن تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0.815) في الأداء الإستراتيجي، هذا التأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%).

ب-دراسة رياض ضياء عزيز الصفو: عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مذكرة ماجستير في الإدارة الصناعية، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر عناصر استراتيجية العمليات في مجالات الأداء الإستراتيجي. فمن المعلوم أن لكل منظمة استراتيجية عمليات هذه الإستراتيجية تحتوي على 4 عناصر أساسية هي (رسالة العمليات، القدرة المميزة، أهداف العمليات، سياسة العمليات) هذه العناصر أخذها الباحث كأبعاد للمتغير المستقل ليدرس أثرها على الأداء الإستراتيجي الذي تناوله الباحث من منظور (الأداء المالي، الأداء التشغيلي والأداء التنافسي).هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية عناصر استراتيجية العمليات من حيث (المفهوم والأهمية)؛
- التعرف على طبيعة الأداء الإستراتيجي من حيث (المفهوم، المجالات وبعض مداخل القياس)؛
- زيادة الادراك المعرفي للمدراء في المنظمة المبحوثة عن موضوعين مهمين بمتغيراتها المختلفة؛
- التوصل إلى نتائج علاقة الارتباط والأثر بين عناصر استراتيجية العمليات ومجالات الأداء الإستراتيجي للمنظمة المبحوثة.

ولغرض تطبيق الدراسة ميدانيا تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعه على مجموعة من المدراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية بمحافظة نينوى، واستخدمت الدراسة في تحليلها الاحصائي عدة أدوات منها معاملات الارتباط لاختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات وكذلك تحليل الإنحدار لاختبار تأثير عناصر استراتيجية العمليات في مجالات الأداء الإستراتيجي.

وتوصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخاص بعناصر استراتيجية العمليات ان أغلب إجابات الأفراد المبحوثين تركزت على الموقفة على أغلب الفقرات المتعلقة بهذه العناصر في المنظمة قيد الدراسة؛
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن هنالك تباينا في درجة الموافقة على فقرات عناصر استراتيجية العمليات من قبل الأفراد المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة، حيث جاءت رسالة العمليات في المرتبة الأولى يليها أهداف العمليات ثانيا ثم سياسة العمليات ثالثا ومن ثم القدرة المميزة رابعا؛

- أشارت نتائج تشخيص مجالات الأداء الإستراتيجي للمنظمة قيد الدراسة إلى أن أداء هذه المنظمة كان جيدا من وجهة نظر الأفراد المبحوثين، حيث أن إجاباتهم تركزت على الموافقة على أغلب الفقرات المتعلقة بمجالات الأداء الإستراتيجي؛

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي الخاص بمجالات الأداء الإستراتيجي وجود تباين في درجة الموافقة على الفقرات المتعلقة بمجالات الأداء الإستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة، حيث جاء الأداء التنافسي أولا يليه الأداء المالي في المرتبة الثانية ومن ثم الأداء التشغيلي بالمرتبة الثالث؛

- تحقق وجود تباين في التأثير من قبل عناصر استراتيجية العمليات بوصفها متغيرات مستقلة في مجالات الأداء الإستراتيجي باعتبارها متغيرات معتمدة على مستوى المؤسسة قيد الدراسة حيث:

- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعناصر استراتيجية العمليات في مجال الأداء المالي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة،
- تحقق وجود تأثير معنوي لعناصر استراتيجية العمليات في مجال الأداء التشغيلي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة،
- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لعناصر استراتيجية العمليات في مجال الأداء التنافسي على مستوى المؤسسة قيد الدراسة،
- كان التأثير الأكبر لعناصر استراتيجية العمليات في مجال الأداء التشغيلي بالمرتبة الأولى يليه الأداء المالي ثانيا ثم الأداء التنافسي

ت- دراسة نوال شين: دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة -دراسة حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة-، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.

تناولت هذه الدراسة الأداء الإستراتيجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة واتخذت مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ببسكرة كعينة للدراسة الميدانية نظرا لأن المنظمة تنشط في قطاع جد حساس ومهم على المستوى الوطني والذي يواجه منافسة قوية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الإستراتيجي من الناحية النظرية والذي تطرقت إليه من خلال المرحلة الأخيرة للإدارة الإستراتيجية والمتمثلة في التقييم والرقابة الإستراتيجية التي تتم من خلال الأداء، بالإضافة إلى التطرق إلى الإطار النظري للميزة التنافسية وأهم مظاهر الأداء الإستراتيجي التي يمكن أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي

الذي يقوم على وصف وتشخيص موضوع البحث، والمنهج التحليلي الذي يعمل على تحليل البيانات التي تم جمعها من المنظمة محل الدراسة لاختبار الفرضيات فيما يخص الجانب التطبيقي.

لتصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة تملك مزايا تنافسية يعبر عنها بنتائج مرضية مثل اعتمادها على تسويق المنتجات من خلال الانترنت وذلك لامتلاكها موقعا جيدا من حيث التصميم وطريقة عرض المعلومات، وكذا اصدارها مجلة "نفتال News" سنويا التي تهتم بكل انجازات نفتال وأهدافها المستقبلية. إضافة إلى المستوى التعليمي الجيد للإطارات والتأهيل الجيد لأعوان التحكم والمنفذين، مع تطور رقم الاعمال كما أن معدل تحقيق الأهداف مرتفع خاصة في الوقود. ومع ذلك فإن المؤسسة لا تزال تعاني من بعض النقائص مثل عدم توفر الظروف الملائمة للعمل والتي تساعد في تحقيق أفضل أداء، كما أن إعداد الأهداف يتم في المستويات العليا أي مقر المديرية العامة نفتال والمتواجد بالجزائر العاصمة. ولأن نفتال مؤسسة ذات وزن على المستوى الاقتصادي الوطني ولمحاولة معالجة هذه السلبيات، اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه من اجل تحقيق رضا العملاء بشكل يمكن المنظمة من تحقيق شريحة تسويقية متميزة أي تحقيق ميزة تنافسية في السوق، يتطلب الأمر ضرورة الاهتمام باستطلاع رأي العملاء من خلال قوائم استقصاء لمعرفة اتجاهاتهم وتوقعاتهم بالنسبة لأسلوب البيع والتسليم وطرق السداد، بالإضافة إلى ضرورة أن تحافظ المنظمة على شهادات الإيزو 9001-2000 التي حصلت عليها بالشكل الذي يحافظ على جودة أداء المنظمة وأداء الأنشطة والأفراد. كما يجب أن تهتم بقياس الفجوة بين مهارات العمال الحالية والمستوى الواجب الوصول إليه، كما أنه قد يكون من المفيد للمنظمة أن تستكمل موضوع قياس الأداء بتناول العلاقة بينه وبين برامج ومنهجيات ومعايير الجزائر الدولية كمدخل معترف به وأيضا كعامل مساهم في تحقيق نتائج عمل متميزة ومتواصلة.

ث-دراسة أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى)، المجلة العربية

للإدارة، العدد (1)، العراق، يونيو 2006

سعت الدراسة إلى تحديد علاقة وأثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، حيث هدفت إلى تقديم معالم نظرية لإدارات المنظمات المبحوثة عن مفهوم وأبعاد الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي، وإعطاء إطار نظري عام لكل من الأسبقيات التنافسية التي يعبر عليها أيضا بالمزايا التنافسية أو الأفضليات التنافسية والتي تطرقت إليها الدراسة من جوانب التكلفة، الجودة، المرونة،

التسليم والإبداع. لتعلم الدراسة على اختبار فرضياتها في الجانب الميداني عن طريق جمع المعلومات بواسطة استمارة وزعت على 65 مبحوث.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان موضوع الأسبقيات التنافسية والأداء الإستراتيجي حظيا باهتمام الكتاب والباحثين في مجالي إدارة الانتاج والعمليات والإدارة الإستراتيجية إلا أن كتاباتهم لم تعكس أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي، كما توصلت إلى أن إدارات الشركات المبحوثة ازداد تأكيدها للسعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال ضرورة خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد أسعار تنافسية وعلى المستويين المحلي والعالمي والارتقاء بمستوى جودة المنتج واعتماد مرونة عالية في العمليات الانتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن فضلا عن الإبداع في المنتج والعمليّة، كما كشفت نتائج تحليل الارتباط بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية مع الاداء الإستراتيجي للمنظمات قيد الدراسة وكذلك كشفت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للأسبقيات التنافسية مجتمعة في الأداء الإستراتيجي فضلا عن وجود تأثير معنوي لأبعاد التكلفة، الجودة والإبداع بصورة منفردة من جهة وعدم وجود تأثير معنوي لبعدي المرونة والتسليم بصورة منفردة في الأداء الإستراتيجي.

ثالثا: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا

أ- دراسة عبد الستار الصياح: الموائمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، جامعة بغداد، العراق، 2009

تختبر هذه الدراسة قابلية منظمات الأعمال في خلق مواءمة استراتيجية مع بيئتها التنافسية وبيئتها الداخلية وتحديد موقفها الإستراتيجي والتحقق من وجود علاقة توافقية بينهما متخذة من القوى التنافسية متغيرا وسيطا. وحدد مجتمع البحث بالقطاعات الصناعية التالية: الصناعات الدوائية، صناعة الحديد، الصناعات الاستخراجية المدرجة في بورصة عمان، حيث بلغ عددها 13 قطاعا ليتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 6 منظمات أجريت عليها الدراسة. ونتيجة الدور الذي تضطلع به المواءمة الإستراتيجية في تحديد الموقف الإستراتيجي، فإن دراستها وتحليل مكوناتها يعد من الأمور الهامة لذا هدفت هذه الدراسة إلى البرهنة على أن الموائمة الإستراتيجية هي عنصر محوري في تحديد الموقف الإستراتيجي، كما هدفت إلى الدراسة المعمقة

لموضوع حيوي واختباره عمليا في عينة من المنظمات الصناعية الأردنية وبيان ما سيسفر عن ذلك من نتائج ومدى اتفاقها أو اختلافها مع نتائج البحوث والدراسات الأخرى إضافة إلى تحليل الأداء الإستراتيجي للمنظمات المبحوثة لتحديد نقاط القوة والضعف وإجراء مقارنة بينهما.

لتصل الدراسة، بعد التحليل بمختلف الأدوات الاحصائية، إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود تأثيرات تفاعلية بين متغيرات البحث اتخذت أشكالاً مختلفة من المسارات منها ما هو مباشر بين المواءمة والأداء وبين الأداء والموقف، ومنها ما هو غير مباشر بين المواءمة الإستراتيجية والموقف الإستراتيجي؛
- تبين أن هناك 3 منظمات من عينة البحث تتمتع بموقف استراتيجي قوي وهي تشكل (50%) من العينة في حين فشل النصف الآخر من المنظمات في تحقيق موقف استراتيجي قوي ويرجع ذلك إلى الانحرافات العالية لمؤشرات الأداء الإستراتيجي عن متوسطاتها؛
- أظهرت مؤشرات الأداء الإستراتيجي الفرعية تفاوتاً واضحاً من سنة لأخرى في المنظمة الواحدة، ومن منظمة لأخرى في السنة الواحدة، كما ظهر تفاوت بين متوسطات مؤشرات المنظمات على مستوى المدة. وهذا يشير إلى عدم استقرار الإستراتيجيات والسياسات على مستوى المنظمة الواحدة واختلافها من منظمة لأخرى؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين المواءمة الإستراتيجية (عالية - منخفضة) والموقف الإستراتيجي (قوي ضعيف)، وهذا يعني أن مستوى المواءمة ينعكس بموقف استراتيجي محدد وفق العلاقة التتابعية التالية: تفاعل عوامل المحيط التنافسية والداخلية يؤثر في استراتيجية المنظمة وفي ضوءها يتحدد مستوى المواءمة الإستراتيجية (عالي - منخفض) مما يؤثر في الأداء الإستراتيجي وفي ضوءه يتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة.

11- التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة" والتي بلغ عددها ثمانية دراسات منها ثلاث دراسات متعلقة بالمتغير المستقل تحليل القوى التنافسية لبورتر و أربع دراسات متعلقة بالمتغير التابع الأداء الإستراتيجي، ودراسة واحدة تناولت المتغيرين معا لكن بشكل جد مختصر معتبرة القوى التنافسية كمتغير وسيط. توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات بنينا على أساسها دراستنا الحالية:

- تؤكد الدراسات السابقة المتعلقة بتحليل القوى التنافسية على أهمية التحليل بالنسبة لمنظمات الأعمال سواء في تقييم أدائها أو تقييم خياراتها، أو حتى بناء استراتيجياتها؛

- يعتبر الأداء الإستراتيجي مصطلحا حديث الظهور، حسب الدراسات السابقة، لكن هذا لا ينفي أهميته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة؛
 - تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة المتعلقة بتحليل القوى التنافسية لبورتر في كون أن هذه الدراسات لم تركز على تحليل القوى التنافسية لوحدها بل أدرجتها ضمن تحليل المحيط الخارجي للمنظمة؛
 - تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة في المتغير التابع الذي تم ربطه مع تحليل المحيط الخارجي فمنها من ربط التحليل بالخيارات الإستراتيجية، ومنها من ربط التحليل بدوره في تقييم الإستراتيجية التسويقية،...
 - تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في كون أن الأبعاد التي تطرقه لها في تحليل المحيط الخاص او المباشر للمنظمة هي نفسها الأبعاد التي أخذناها نحن.
 - تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإستراتيجي في كونها اتخذته كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة اختلفت حسب كل دراسة، ماعدا دراسة نوال شين التي تطرقت له كونه متغيرا مستقلا؛
 - اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإستراتيجي في الأبعاد التي تطرقت إليها؛
 - اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإستراتيجي من ناحية الأبعاد مع دراسة رياض ضياء عزيز الصفو؛
- وبناء على ما جاءت به هذا الدراسات وما تشتمله من نقاط اختلاف واتفاق مع دراستنا، عملنا على بناء الدراسة الحالية.

تمهيد:

إن واحدا من إسهامات نظرية النظام المفتوح هي تركيز الانتباه على أهمية محيط المنظمة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل تعمل ضمن محيط متنوع ومتعدد الأشكال والمكونات. وهناك عمليات تبادل وتفاعل مستمرين تجري يوميا بين المنظمة ومحيطها، لذلك بات من المسلم به في إطار الإدارة الإستراتيجية القول أن نجاح أية منظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى الموائمة بين مكونات تلك المنظمة وبين المحيط الذي تعمل فيه.

كما أن شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي وازدياد ظاهرة العولمة والارتقاء بتقنيات المعلومات واستخدامها الواسع في العصر الحديث وُلدت قيودا ومحددات على الافتراضات الأساسية المعروفة للتنافسية المنظمة. وبهذا انتقل التحليل من التركيز على التحليل البيئي العام إلى التحليل التنافسي، وهذه الظاهرة منطقية باعتبار أن تحليل المحيط الخارجي العام وتأثيراته سينصب لاحقا على مفردات المحيط التنافسي.

وتعتبر إسهامات بورتر فيما يخص تحليل المحيط التنافسي عديدة ومميزة وأهمها هيكل تحليل القوى التنافسية الخمس الذي سنسلط عليه الضوء في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

المبحث الثاني: القوى التنافسية لبورتر

المبحث الثالث: ماهية تحليل القوى التنافسية لبورتر

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية

إن محيط المنظمة يتسم بالتغير والتطور الشديد، وهو ما يفرض عليها إيجاد الطرق والأساليب التي تمكنها من مواجهة هذه التغيرات واقتحام المحيط لتثبت جودتها في مجالات أنشطتها. ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح التنافسية ليلقي بظلاله على جميع وظائف وأنشطة المنظمة، فالمحيط الذي تنشط فيه يحتم عليها انتهاج مجموعة من الإستراتيجيات لسلوكها التنافسي من أجل البقاء في السوق.

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح التنافسية (على أساس أننا اعتمدنا مصطلح القوى التنافسية) انطلاقاً من تحديد الإطار المفاهيمي له وصولاً إلى الإستراتيجيات التنافسية التي قدمها مايكل بورتر.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التنافسية

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف المفاهيم المقدمة للتنافسية، بدءاً من التنافسية على مستوى الدولة وانتهاء عند تنافسية المنظمة، ثم نتطرق إلى أهميتها في المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

يعد مفهوم التنافسية من أقدم المفاهيم في الفكر البشري، فأصل المصطلح يعود إلى الحضارة اليونانية، وحسب قاموس Collegiate Dictionary De Webster التنافسية مشتقة من الكلمة اليونانية "Competere" والتي تعني: "البحث الجماعي". ولكن عندما استخدم المصطلح في اللغة الانجليزية سنة 1620م، تحول معناه ليصبح معنى التنافسية يشير إلى: "كيفية التأقلم". أما اليوم فالمصطلح يعني "أن تكون في حالة منافسة أو صراع"¹.

إن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف المستوى الذي يتم التطرق إليه، فيما إذا كان عن منظمة، قطاع أو دولة. فالتنافسية على صعيد منظمة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي تختلف عن تنافسية قطاع متمثل بمجموعة من المنظمات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

¹ Alioune Sall: **La compétitivité future des économies africaines**, acte de forum de Dakar, Mars 1999, P17.

وبناء على هذا فإننا سنتناول تعاريف مختلفة للتنافسية وذلك وفقا للمستوى الذي تتدرج تحته، بدءا من المستوى الكلي إلى غاية المستوى الجزئي أو مستوى المنظمة وهو المستوى الذي سنركز عليه أكثر والذي ستركز عليه مختلف العناصر التي تلي المفهوم.

أولا: التنافسية على مستوى الدولة

ليس هناك اتفاق في تقديم تعريف موحد للتنافسية على مستوى الدولة، حيث نجد عدة تعريفات قدمتها العديد من الأطراف سواء كانوا هيئات، منظمات أو إداريين، نذكر منها:

✚ تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية أنها: "القدرة على توفير المحيط الملائم لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"¹.

✚ تعريف تقرير التنافسية العالمي: عرف التنافسية أنها: "قدرة الدولة أو المنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية"².

✚ تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE): تعرف هذه المنظمة التنافسية على مستوى الدولة بأنها: "الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة والسوق العادلة أن تنتج سلعا وتقدم خدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية، وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل"³.

✚ ومن بين التعاريف الأكثر شيوعا لتنافسية الدولة نجد التعريف الذي قدمته لورا اندريا تيزون (Laura D'Andréa Tyson): "تنافسية الدولة تعكس القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة يتطور بشكل مستمر"⁴.

¹ حجاج عبد الرؤوف: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006، ص 7

² فيصل سايجي: أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص3.

³ كمال رزيق ومسعود فارس: مفهوم التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 106.

⁴ أحمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005، ص 130.

✚ تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: يعرف التنافسية أنها: "مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط"¹.

✚ كما أن التنافسية على مستوى الدولة: "هي قدرة الاقتصاد على مواجهة المنافسة من أجل الحصول على حصص سوقية في الصناعة"².

من خلال التعاريف المقدمة يمكننا القول أن التنافسية على مستوى الدولة تتضمن قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها وذلك يتحقق من خلال تحسين الإنتاج والعمل على توافق المنتجات والخدمات مع الأسواق الدولية، وهو ما يؤدي إلى زيادة في الأرباح مما ينعكس على رفع الأجور الأمر الذي يضمن معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد.

ثانياً: التنافسية على مستوى الصناعة

عند الحديث عن صناعة معينة فإننا نتحدث عن مجموعة من المنظمات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي.

✚ وتعرف التنافسية على مستوى الصناعة أنها: "تلك الصناعة التي تتمكن من زيادة نصيبها في التجارة العالمية وتنجح في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة إليها". وتقاس تنافسية مستوى الصناعة من حيث تفوقها على الصناعات الأخرى في المجالات التالية:³

☞ الجودة الأفضل والمواصفات القياسية الأرقى؛

☞ قدرة المنتجات على الإشباع للحاجات المتنامية؛

☞ التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.

¹ علي سالم ارميص: مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 17 و 18 أبريل 2006، ص104.

² Marc Montoussé et Dominique Chamblay: 100 fiches pour comprendre les sciences économiques, 3^{ème} édition, Bréal, Paris, 2005, P180.

³ حجاج عبد الرؤوف: مرجع سابق، ص9

وبذلك يمكن القول أن التنافسية على مستوى الصناعة تعبر عن قدرة منظمات صناعة معينة في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية بالتالي تتميز تلك الدولة في تلك الصناعة¹.

ثالثا: التنافسية على مستوى المنظمة

إن التنافسية على مستوى المنظمة هي الموضوع الأكثر أهمية بالنسبة لنا، وقد عرفت التنافسية في هذا المستوى عدة تعريفات من بينها:

✚ التنافسية هي: "تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من قبل الزبائن"².

نلاحظ أن هذا التعريف يربط تنافسية المنظمة بمدى قبول الزبائن لجودة وسعر المنتج المقدم من قبلها.

✚ وهي: "قدرة المنظمة، مقارنة بمنافسيها، على توفير منتجات تفوق قيمتها تكاليف إنتاجها، وكذا العمل من أجل الحصول على مواقع ذات مزايا تنافسية تسمح لها بتحقيق معدلات أداء مرتفعة على المدى الطويل"³.

أضاف هذا التعريف بعدا آخر وهو تركيز المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية من خلال معدلات أداء عالية وذلك على المدى الطويل.

✚ وتعرف التنافسية أيضا أنها: "تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للزبائن وأداء عالي للمنظمة في السوق مقارنة بالمنافسين وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية للمنظمة"⁴.

نلاحظ أن هذا التعريف يتفق مع سابقه في أن الهدف الرئيسي من التنافسية هو التفوق على المنافسين إلا أنه أضاف عنصر الحصة السوقية النسبية للمنظمة كمؤشر لقياس تنافسياتها.

✚ وهي: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم

¹ كمال رزيق وفارس مسدور: مرجع سابق، ص 105.

² عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها وتطويرها)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص 10

³ Marc Ingham : **Management stratégique et compétitivité**, De Boeck, Bruxelles, 1995, P7

⁴ فيصل سايعي: مرجع سابق، ص 4

والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)¹.

إن هذا التعريف أضاف مهمة أخرى لتنافسية المنظمة وهي أن تعمل هذه الأخيرة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.

وبذلك يمكن القول أن تنافسية المنظمة تعبر عن مدى استعدادها أو قدرتها على مواجهة المنافسة الموجودة في السوق، في ظل الظروف المناسبة، فتنافسية المنظمة تترجم باختيار إستراتيجية مناسبة تعمل على حشد الوظائف بطريقة تحافظ بها على وضعية تنافسية في السوق. هذه الوضعية هي التي توفر للمنظمة العناصر المحددة لأدائها.

الفرع الثاني: أهمية التنافسية

إن النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل خاصة في تحرير قيود التجارة العالمية، يشكل تحديا كبيرا محتملا لدول العالم أو بالأحرى منظماتها، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه²، لذا تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته³.

كما تتبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير المحيط التنافسي الملائم لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها في تشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار. وتساعد التنافسية في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم الكبير⁴.

¹ عطية صلاح سلطان: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة حول تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مصر، 2007، ص304

² يوسف مسعداوي: إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاج التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27 و 28 نوفمبر، 2007، ص7

³ عطية صلاح سلطان: مرجع سابق، ص305

⁴ عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية (حالة الصناعات التحويلية بالجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص152

المطلب الثاني: أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في المحيط الاقتصادي المعاصر، ومن بين الأسباب نذكر:¹

- ✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد انفتاح الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية؛
- ✓ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف المنظمات بفضل شبكات المعلوماتية وآليات الاتصال الحديثة؛
- ✓ تدفق نتائج البحوث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الإستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال؛
- ✓ زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستوى الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول الأسواق إلى سوق مشتري تتركز القوى الحقيقية فيه للزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل وأيسر الشروط.

المطلب الثالث: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية إلى عدة أنواع نذكر منها:

الفرع الأول: التنافسية حسب الموضوع

ويتضمن هذا الصنف نوعين من التنافسية هما تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة²

أولاً: تنافسية المنتج

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المنظمة، لكنه ليس كافياً. وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

¹ النعاس صديقي: أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في التسويق، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص، ص 103.102

² عمار بوشناف: مرجع سابق، ص 11

ثانياً: تنافسية المنظمة

يتم تقييمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين أن التقييم المالي للمنتج يكون بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المنظمة فيتم تقييمها آخذين بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية...، من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك لمدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المنظمة تحملها. ومن ثمة فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

الفرع الثاني: التنافسية حسب الزمن

وتشمل التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية:¹

أولاً: التنافسية اللحظية

تعتمد التنافسية اللحظية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل من هذه النتائج لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ثانياً: القدرة التنافسية

تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة معايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضرورياً لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية ويبقي المنظمة صامدة في بيئة متغيرة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى.

الفرع الثالث: التنافسية حسب السعر

تنقسم التنافسية حسب السعر إلى تنافسية سعرية وتنافسية غير سعرية:²

¹ عمار بوشناف: مرجع سابق، ص، ص 11.10

² صولح سماح: دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش بسكرة)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص4.

أولاً: التنافسية السعرية

وتعني قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة بسعر أقل من المنافسين مع جودة مطابقة والحفاظ على هامش كافي. وهذا ما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين.

ثانياً: التنافسية غير السعرية

تعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات مميزة من حيث الجودة عن طريق الإبداع أو عن طريق الخدمات المقدمة مع المنتج، مما يسمح بزيادة الطلب على المنتجات مع الحفاظ على سعر ثابت. وتنقسم التنافسية غير السعرية إلى تنافسية نوعية وتنافسية تقنية:

- **التنافسية النوعية:** وتعتمد على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية، ذلك أنه يمكن المنظمة من بيع منتجاتها المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.
- **التنافسية التقنية:** وتعتمد على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة العالية.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter

لكي تضمن أي منظمة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء. وقد جمع بورتر الإستراتيجيات التنافسية في 3 إستراتيجيات رئيسية هي إستراتيجية القيادة في التكاليف، التميز وإستراتيجية التركيز.

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة في التكلفة

تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف. حتى أن كثيراً من المنظمات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في الصناعة¹.

ويرى بورتر أن قيادة التكلفة هي واحدة من الإستراتيجيات القاعدية التي يمكن أن تتبناها المنظمة، وتستند على فكرة التزام المنظمة بأن تكون المنتج الأقل تكلفة في الصناعة التي تعمل فيها مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز. وهناك عدد من الوسائل التي تساعد المنظمة على تحقيق هذه الميزة، إلا أنها تعتمد بشكل أساسي على بنية الصناعة المعنية وهيكل السوق، كما تعتمد على الطريقة التي يتم من خلالها

¹ أحمد سيد مصطفى: مجالات وإستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع حول إستراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، مصر، 2000، ص3.

الحصول على المواد الخام وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم¹.

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز

ترتكز هذه الإستراتيجية على تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة من طرف المنظمة التي تهدف إلى خلق منتجات تبدو وحيدة على مستوى قطاع المنافسة، أو بعبارة أخرى تسعى المنظمة إلى الأفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة ويعتبرونها ذات أهمية. ومن خلال هذا التميز تجد المنظمة لنفسها وضعية تكون فيها أو من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات. وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج من إحدى المنظمات عن الأخرى، من بينها:

- ✓ تشكيلات مختلفة للمنتج؛
- ✓ تقديم خدمة ممتازة؛
- ✓ توفير قطع الغيار؛
- ✓ الريادة التكنولوجية؛
- ✓ خدمات ما بعد البيع.

وتزداد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، حيث يمكن لهذه الإستراتيجية الاستمرار عن طريق ضرورة إدراك الزبائن بصفة دائمة لهذه القيمة وكذا صعوبة التقليد.

ولإستراتيجية التميز العديد من المزايا أهمها:²

◀ إن التميز يحمي المنظمة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى وفاء الزبائن للعلامة حيال منتجاتها، ومبدأ الوفاء يمثل مصدر قوة المنظمة لأنه يوفر لها الحماية في كل الأسواق أو على كل الجهات؛

¹ محمد بن عبد الله عوض: إستراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي – الواقع وآفاق التطوير –، الشارقة، 2002، ص2.

* في الستينات من القرن الماضي تم ابتكار مبادئ جديدة في مجال التفكير الاستراتيجي، وتمثلت في ربط الخيارات الاستراتيجية بالتعلم وفهم دور التكاليف. وكانت نتيجة هذا الابتكار هو منحنى التعلم (الخبرة) الذي يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المنظمة كلما انخفضت التكاليف الوحوية لأنشطة المنظمة.

² فرحات عباس: دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة شركة كندور للإلكترونيك برج بوعرييج)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص31.

- ◀ تستطيع المنظمة عن طريق منتجاتها المتميزة من فرض زيادات على الأسعار وذلك نظرا لاستعداد عملائها لدفع أسعار استثنائية عالية؛
- ◀ يساهم كل من التميز والوفاء للعلامة في وضع حواجز دخول منظمات أخرى في نفس مجال الصناعة.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تعرف أيضا بإستراتيجية تركز النشاط، وتستهدف هذه الإستراتيجية التحديد الدقيق لسوق معينة والتركيز الكامل عليها وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة في مجالات من الصعب على غيرها من المنافسين التعامل معها لما تنطوي عليه هذه المنظمة من قدرات فائقة تحول دون اختراقها من سواها من المنظمات العاملة الأخرى¹. وإستراتيجية التركيز تُفرض على المنظمة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين:

- حجمها أو مواردها غير كافية.
- لا تسعى إلى أن تنمو بسرعة خوفا من أن تتجاوز الحجم الحرج.

فالتركز مبني على مبدأ أن المنظمة التي تود تكريس مواردها في مجال معين ومحدد سوف تحقق فعالية أو مردودية أفضل مما ستكون عليه في حالة المجالات المبعثرة².

وتحقق إستراتيجية التركيز مجموعة من المزايا من بينها³:

- ◀ تحفز المنظمة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار؛
- ◀ تحفز المنظمة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للزبائن؛
- ◀ الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين ولخدمة فئة معينة؛
- ◀ توفر قدر من الحماية للمنظمة حيث لا تفكر المنظمات الأخرى من منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.

¹ خيضر كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن، 2010، ص51.

² شيقارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة (ENCG)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005م، ص86.

³ عطية صلاح سلطان: مرجع سابق، ص، ص331.332

إن الإطار النظري للتنافسية، والذي تطرقنا إليه في هذا المطلب، يقود إلى استنتاج مفاده أن التنافسية تعد وسيلة رئيسية لتطوير قدرة المنظمات على التعايش في ظل محيط دولي متسم بالعلومة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الأسواق، وكذا مساعدة المنظمة على التمتع بين القوى التنافسية التي تشكل المحيط التنافسي للمنظمة، فإلى ترى ماهي هذه القوى التي حصرها بورتر في القوى التنافسية؟ هذا ما سنجيب عنه في المبحث القادم والذي يندرج تحت عنوان القوى التنافسية لبورتر

المبحث الثاني: القوى التنافسية لبورتر

تعد القوى التنافسية الخمس من أهم اسهامات بورتر في مجال محيط المنظمة، وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمنظمة، وهناك من يسميها المحيط المباشر أو القريب، كل هذه التسميات وبالرغم من اختلافها في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها يبقى واحد وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة، والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير، وبناء الإستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق.

ويتكون هيكل القوى التنافسية من 5 قوى أساسية، حسب بورتر، سيتم التطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: المنافسون الحاليون (حدة المنافسة)

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن¹.

إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى²، التي سيتم ذكرها لاحقاً، فالمنظمة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المنظمات³. فنقاط الضعف عند المنافسين تمثل فرصة للمنظمة كما أن التهديد الذي يواجهه هذه الأخيرة ما هو إلا نتيجة لنقاط قوة لدى المنافس.

¹ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 69.

² سلطاني محمد رشدي: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 22

³ Michel Darbelet et all : L'essentiel sur le management, 5^{ème} édition, Berti, Alger, 2007, P148

ويمكن الإشارة إلى وجود أربعة أنواع من المنافسين في الأسواق حيث نجد:¹

1- **المنافس المتجاوز (Dépassé)**: ويتمثل في المنظمات التي تتفاعل ببطء مع التغيرات التي تحدث في السوق والسبب وراء ذلك راجع أحيانا إما لاعتقادها بوفاء زبائنها لها أو لأنها لم تكتشف التغيرات التي حدثت بعد أو أنها تفتقر للموارد المادية والمالية اللازمة.

2- **المنافس الاختياري (Sélective)**: هذا المنافس يتفاعل مع بعض التهديدات فقط فعلى مستوى الأسعار مثلا يعمل على جعل أسعاره تتماشى مع أسعار المنافسين الآخرين لعدم تشجيع المبادرات اللاحقة في الزيادة في الأسعار، وتفاذي كثرة الإعلانات لأنها تتطلب أموالا كثيرة. لكن الكشف عن نقاط ضعف أو حساسية المنافس الاختياري يعتبر بالكسب الثمين.

3- **المنافس المفترس (Féroce)**: يتفاعل هذا النوع من المنافسين بقسوة مع كل هجوم يمس إقليمه (الذي غالبا ما يتمثل في حصته السوقية).

4- **المنافس العشوائي (Aléatoire)**: بعض المنظمات لا تهاجم بصفة متناسقة حيث أنها في بعض الأحيان تهاجم وأحيانا أخرى تفضل الخمول، لذا يصبح من الصعب على المنظمات الأخرى (المنافسة لها) اكتشاف مثل هذه الممارسات غير المنتظمة والتي تتماشى مع الظروف التي تسود السوق.

أما فيما يخص حدة المنافسة بين المنظمات المتنافسة حاليا، أي بين المنظمات التي تعمل حاليا في نفس الصناعة، فإنها تزداد كلما زاد عددها ومحاولات القوة النسبية لهم وكثرت محاولات تخفيض السعر واتباع إستراتيجيات عدائية.

وتقاس حدة المنافسة باستخدام المعايير التالية:²

أولا: عدد المنافسين

تزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المنافسين وإذا وصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن زيادة عدد المستهلكين أو زيادة معدل استهلاكهم فإن السوق يصبح ناضجا وبالتالي لا يكون محط أنظار المنافسين الآخرين.

¹ أحمد بن مويزة: التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص22.
² نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، صص، 143.142

ثانياً: تكاليف التحول

تزداد حدة المنافسة إذا تمكن العميل من التحول من منظمة إلى أخرى بدون تحمل أي تكاليف، كمن يتحول من سوبر ماركت إلى آخر. وبالعكس لمن يريد تغيير جهاز حاسب آلي إلى آخر فإنه سيترتب عليه تكلفة نقل حيث أن هناك برامج لا تصلح للتعامل مع الحاسب الجديد.

ثالثاً: حجم منظمات الصناعة

تزداد حدة المنافسة كلما صغر حجم منظمات الصناعة الواحدة وتقاربت أحجامها في حين يقل ذلك التنافس كلما كان هناك شركات كبيرة وقليلة أين يتسم السوق بما يسمى باحتكار القلة، وفيه يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم وشروطهم على السوق كله.

رابعاً: هامش الربح

كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك المنظمات الصناعية على الدخول في حرب سعرية واتباع إستراتيجيات هجومية والقيام بحملات إعلانية مكثفة. وكذلك هامش الربح الكبير يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة.

خامساً: ثقافة العميل

كلما قلت ثقافة العميل وقل إدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة، كلما زادت حدة المنافسة بين منظمات الصناعة نظراً لإمكانيات استخدام الإعلانات للتأثير على العميل.

سادساً: مرونة الإنتاج

تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة كلما لم تستطع التحكم في الكميات المنتجة وبالتالي كان هناك احتمال لزيادة العرض عن الطلب.

سابعاً: عوائق الخروج

إن وجود عوائق الخروج مثل تخصص الأصول، سوف يمنع المنافسين الضعفاء من ترك الصناعة مما يجعلهم يجبرون على استخدام كافة أساليب المنافسة للاستمرار في نشاط الأعمال¹. وهو ما يزيد من حدة المنافسة في الصناعة.

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص181.

ثامنا: التكاليف الثابتة

للتكاليف الثابتة أثر كبير على طريقة إدارة وحدات النشاط، فعندما تواجه المنظمة تكاليف ثابتة مرتفعة فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم انجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للزبائن حتى يتمكنوا من زيادة الطلب¹.

المطلب الثاني: المنافسون المحتملون (التهديد)

لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة على المنافسين الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة ما يترتب عن دخول هذه المنظمات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمنظمات القائمة².

إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية لذلك يجب على المنظمة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة³، وتتمثل عوائق دخول الصناعة في الآتي:

أولاً: اقتصاديات الحجم

يقصد باقتصاديات الحجم الانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة للإنتاج (أو أي نشاط آخر) كلما زاد حجم الإنتاج. فالمنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على إنتاج كميات كبيرة من السلع بكلف منخفضة مقارنة بالداخلين الجدد وهو ما يشكل عائقاً أمام دخولهم⁴.

إن سياسة اقتصاديات الحجم تجعل الداخلين الجدد يواجهون مشكلة الدخول على نطاق ضيق والمعاناة من التكلفة العالية، أو الدخول على نطاق واسع وتحمل ريدود الأفعال القوية للمنافسين الحاليين. وهكذا فإنه عندما يتوفر لدى المنظمات القائمة حجماً اقتصادياً كبيراً، تنقلص عندئذ مخاطر التهديد المرتبطة بعملية دخول منافسين محتملين إلى الصناعة⁵.

¹ النعاس صديقي: مرجع سابق، ص106.

² نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص90.

³ أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص151.

⁴ كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، الأردن، 2004، ص128.

⁵ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص36.

ثانيا: تميز المنتج

إن تميز المنتج يعني أن المنظمات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء، ويشكل تميز المنتج حاجزا للدخول باعتباره يحتم على الداخلين الجدد تكبد تكاليف باهظة خاصة باستثمارات ذات تكنولوجيا عالية وحملات ترويج بالمنتج حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية. كما أنه يتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمنظمة الجديدة¹.

فالفروقات المادية أو الشكلية أو غيرها تجعل المنتج خاصا أو متميزا في نوعه عند المستهلكين.

ثالثا: متطلبات رأس المال

في معظم القطاعات، الاستثمار المبدئي أو ما يعرف بـ "تذكرة الدخول المالية" يعتبر مطلبا مهما من أجل دخول النشاط بقوة، وهو ما يعتبر عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد². فعندما تحتاج المنظمة إلى كمية كبيرة من رأس المال لدخول صناعة معينة، وتفنقر إلى هذه الأموال ستكون ممنوعة من الدخول أصلا. مما يحسن فرص الربحية الأعلى للمنظمات القائمة في الصناعة، فالقليل من المنظمات تمتلك موارد كافية للاستثمار في بناء المصنع وتعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين للمنظمات القائمة³.

ويمكن القول أن المتطلبات المالية لدخول الصناعة يعتبر أهم عائق من عوائق دخولها، فدخول المنظمة صناعة جديدة يتطلب منها القيام بحملات إشهارية، مصاريف البحث والتطوير واقتناء تكنولوجيا متطورة وهو ما يعتبر عبئا كبيرا عليها وقد يثنيها عن دخول الصناعة.

رابعا: تكاليف التبديل أو التحويل

تكاليف التبديل هي تلك التكاليف الآنية التي يتحملها الزبون نظير انتقاله من منتج منظمة إلى منتج منظمة أخرى، وتعد هذه التكاليف بمثابة حاجز لصلابة العلاقة بين الزبون والمنظمة⁴. فلكي ينجح الداخلون المحتملون في الصناعة عليهم أن يقنعوا الزبائن التحول من المنظمات القائمة في الصناعة حاليا إلى منظماتهم، وهو ما يفرض وجود عمليات اختبار منتجات المنظمات الجديدة والتفاوض على

¹ عثمان بودحوش: تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة شركة اسمنت عين الكبيرة)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007، ص5.

² Franck Brulhart : **Les 7 points clés du diagnostic stratégique (avec la méthode des cas)**, Edition D'Organisation, Paris, 2009, P49.

³ كاظم مزار الركابي: مرجع سابق، ص، ص 128.129

⁴ عثمان بودحوش: مرجع سابق، ص5.

عقود الشراء وهو ما يكلف الزبون مصاريف تجعله مترددا في التغيير، هذا ما يفرض على المنظمات التي تعترم الدخول في الصناعة تحديا يجب أخذه بعين الاعتبار.

خامسا: الوصول إلى قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع هي في الغالب منظمة وموزعة حول المنظمات المتواجدة حاليا في الصناعة. لذا فإنه على الداخل الجديد اقناع الموزعين الحاليين على توزيع منتجاته في شبكات التوزيع المتواجدة حاليا أو خلق شبكة توزيع خاصة به من خلال عملية التكامل الرأسي¹. وهو ما يشكل صعوبة أمام الداخل الجديد نظرا لصعوبة مهمة اقناع الموزعين.

وما يزيد الأمر صعوبة هو إمكانية وجود علاقات طويلة للمنافسين الحاليين مع الموزعين في قنوات التوزيع أو علاقات خاصة جدا. كما أن انشاء قنوات خاصة يعتبر أمرا مكلفا للغاية².

سادسا: سياسة الحكومة

يمكن أن يفيد نظام الحكومة الصناعة أحيانا من خلال إصدار إجراءات مثل وضع قيود على منح إجازة ممارسة مهنة معينة أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما وتحديد حرية الوصول إلى المواد الخام³.

كما يمكن لسياسة الحكومة أن تشكل عائقا أما دخول منافسين جدد عن طريق سن قوانين وتشريعات من شأنها أن تحرمهم من الاستفادة من دخول الصناعة و التهوين عن ذلك.

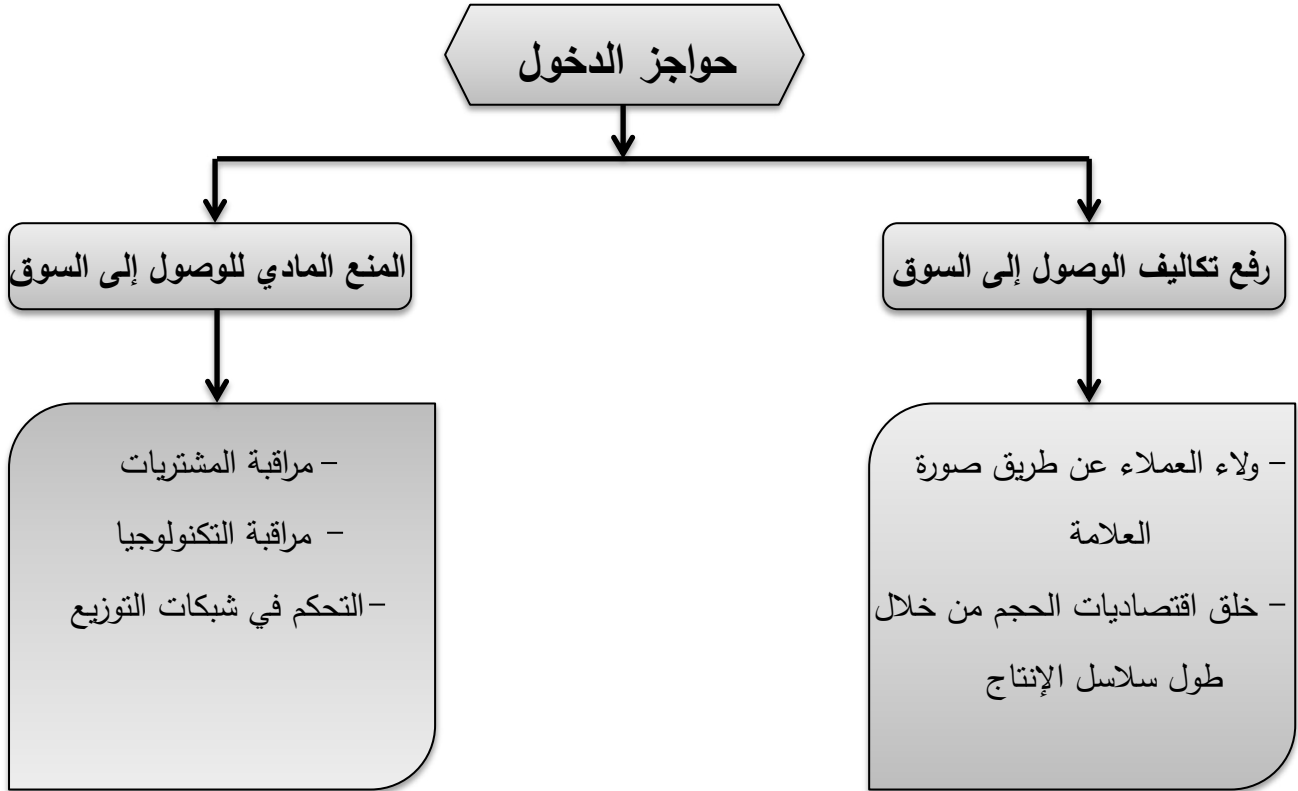
ونجد الشكل التالي يوضح حواجز أخرى للدخول تجتمع في مجموعتين أساسيتين الأولى تهتم بطرق رفع تكاليف الوصول إلى السوق و الثانية تتضمن المنع المادي للوصول إلى السوق:

¹ Frank Bruhalt : Op Cit, P50

² عثمان بودحوش: مرجع سابق، ص5.

³ كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص129.

الشكل (1.I): حواجز الدخول



Source : Michel Darbelet et al : **l'essentiel sur le management**, 5^{ème} édition, Berti, Alger, 2007, P419

المطلب الثالث: المنتجات البديلة (التهديد)

إن القوة الأخرى التي تطرق إليها بورتر في نموذجها هي المنتجات البديلة والتي يمكنها، من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة، تهديد النجاح الإستراتيجي للمنظمة. هذه القوة تعتبر قوة "حية دائما" لأنها تمثل قلب النظام فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة¹.

والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المنظمة². هذه المنتجات توقع ضغوط على الربح بالنسبة للمنتجات الحالية. وهي منتجات تؤدي، أو تقريبا، نفس الوظيفة التي تؤديها المنتجات القائمة³.

¹ Jean Marie Ducreux et al, **Le Grand Livre De La Stratégie**, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P345.

² بومجان عادل ومحمدي رشيد: دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص9

³ روبرت. أ. ديفيد لي: الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص160.

وتزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما. كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق. وتؤثر إستراتيجيات وسياسة الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على المقدرة الاحلالية لها. ومن أحد الأمثلة المشهورة في هذا المجال هو قيام حكومة إحدى الدول بإنتاج بديل للطاقة مصنوع من السكر وذلك في أعقاب ارتفاع أسعار البترول في السبعينات. ولتنفيذ هذا البديل قدمت الحكومة كل الاستثمارات اللازمة لتمويل هذه المصانع وتدعيم أسعار السكر المورد من المزارعين، كما أصدرت عدة تشريعات من شأنها تشجيع استخدام هذا البديل كمصدر للطاقة والعمل على توزيعه من خلال محطات ومنافذ التوزيع المختلفة. ومما زاد من جاذبية هذا البديل هو انخفاض أسعار السكر عالميا وارتفاع أسعار البترول في ذلك الوقت، من جانب آخر أدى قيام الحكومة باستخدام قدراتها المالية والتشريعية لتأييد هذا البديل إلى تسهيل عملية الإحلال بين النوعين من مصادر الطاقة¹.

وهنا يمكن للمنظمة تدارك التهديد من خلال بناء إستراتيجية تركز على:²

- **التكاليف:** أين تسمح هذه الإستراتيجية بتخفيض الأسعار؛

- **الجودة:** عن طريق إنشاء عنصر مميز مقارنة بمنتجات الاحلال؛

- **الابتكار:** ويتجلى في دمج مزايا جديدة أو دمج مزايا منتجات الاحلال.

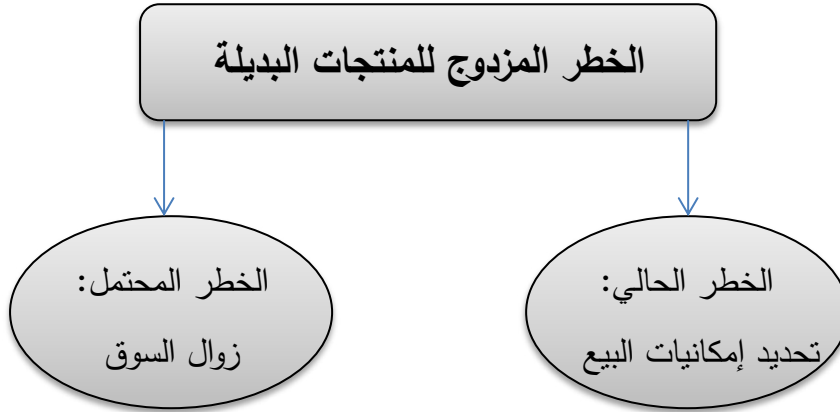
وفي الوقت الراهن نجد أن أكثر حالات الاحلال تكون في الصناعات عالية التكنولوجيا فعلى سبيل المثال، تمثل الكاميرا الرقمية بدون أفلام تهديدا احلاليا مباشرا والذي يمكن أن يسحب بساط الحصة السوقية من كل من Fuji Film and Kodak، وكذلك الهاتف اللاسلكي الذي يمثل تهديدا احلاليا لخطوط الهواتف الثابتة.

ويمكن تلخيص تهديد حالات الإحلال في تهديد مزدوج يتمثل الأول في تهديد حالي يمكن أن تتعرض له المنظمات الناشطة في القطاع وهو الحد من إمكانيات البيع والتهديد المحتمل المتمثل في التهديد القائم في حالة زوال السوق. وذلك حسب الشكل التالي:

¹ نبيل محمد مرسى: استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص165.

² Michel Darbelet et al, Op Cit, P 420

الشكل (2.1): الخطر المزدوج للمنتجات البديلة



المصدر: زينات دراجي ونعيمة علاب: **العوامل التنافسية في التسويق**، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 95.

المطلب الرابع: الموردون والزبائن (القوة التفاوضية)

تعمل المنظمات في الصناعة في نوعين من الأسواق هي أسواق المدخلات وأسواق المخرجات. ففي أسواق المدخلات، تشتري المنظمات المواد الخام، الأجزاء والخدمات المالية والعمالية. وفي أسواق المخرجات تقوم ببيع السلع والخدمات إلى المستهلكين، وفي كلا النوعين من الأسواق تؤدي التعاملات إلى تحقيق قيمة لكل من البائع والمشتري ويعتمد تقسيم هذه القيمة بينهم على القوة التفاوضية النسبية لكل منهما.

الفرع الأول: الموردون (القوة التفاوضية)

الموردون هم تلك الأطراف من أفراد أو منظمات والتي تمتد المنظمات القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزامها اتجاه زبائنها، والموردون، وعلى غرار الزبائن، سوف يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم، (وكنتيجة لذلك رفع تكاليف التحول من مورد لآخر بالنسبة للعميل)، بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية¹.

وتعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمنظمة. فتحليل الموقف التنافسي للسوق يعتبر أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للموردين².

¹ Manuel Cartier et al: **Maxi Fiches De Stratégie**, DUNOD, Paris, 2010, P27.

² زكرياء مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 105.

وتزداد القوة التفاوضية للموردين في الحالات التالية¹:

- ☞ العرض أكثر تركيزا من الطلب؛
 - ☞ عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد أي أن السوق الذي يعملون فيه ليس حيويا جذابا؛
 - ☞ انخفاض العرض؛
 - ☞ عدم وجود مواد خام بديلة منافسة للمواد التي يقدمونها؛
 - ☞ عندما تكون الموارد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة؛
 - ☞ عندما يمكن للموردين أن يشكلوا تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة؛
 - ☞ عندما تتحمل المنظمات العاملة في الصناعة تكاليف عالية إذا ما فكرت في اللجوء إلى موردين آخرين؛
 - ☞ إذا امتلك الموردون معلومات كافية حول عناصر الصفقات في الصناعة.
- في هذه الحالة (أي زيادة القوة التفاوضية للموردين) سيعمد الموردون إلى فرض الأسعار التي يرغبون بها وشروط البيع التي تناسبهم، أما في الحالة العكسية فإن المنظمات ستكون هي صاحبة السلطة أين يكون بإمكانها إتمام الشروط التي تناسبها².

الفرع الثاني: الزبائن (القوة التفاوضية)

- عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة³.
- فالزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول جودة أعلى وخدمات أكثر، وترتفع القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية⁴:
- ☞ حجم وتركز الزبائن مقارنة بالبائعين، فكلما قل عدد الزبائن وزاد حجم مشترياتهم كلما زادت التكلفة المرتبطة بفقدان أي من هؤلاء الزبائن؛
 - ☞ إذا كانت المنتجات التي يشتريها الزبائن من الصناعة تمثل جزءا كبيرا من إجمالي مصاريفهم. فهنا يكون الزبائن على استعداد لانفاق الموارد اللازمة لاقتناء المنتجات بالأسعار المناسبة، أما إذا كانت المنتجات لا تشكل إلا جزءا صغيرا من مصاريفهم هذا يجعلهم أقل حساسية للسعر؛

¹ Tugrul Atamer et Roland Calori : **Diagnostic et décision Stratégique**, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2003, P123.

² Jean- Pierre Helfer et al : **Management ; Stratégie et Organisation**, 3^{ème} Edition, Paris, 2000, P70.

³ جمال الدين محمد مرسي وآخرون: مرجع سابق، ص173.

⁴ Michael. E Porter : **Competitive strategy (technique for analyzing industries and competitors)**, the free Press, 1998, p-p 24-26

☞ إذا كانت المنتجات التي يقدتها الزبائن هي منتجات معيارية أو غير متميزة. فكلما قل تمايز المنتج

أصبح الزبائن أكثر ثقة بأنهم سيجدون دائما عروضاً بديلة، وبالتالي تزداد قوتهم التفاوضية؛

☞ تكاليف التحويل: إن تحول الزبون من مورد أو من منتج لآخر يكلفه مجموعة من المصاريف. وإذا

كانت هذه المصاريف مرتفعة فإن هذا سيضعف من القوة التفاوضية للزبون، وعلى العكس فإن القوة

التفاوضية لهذا الأخير تتعزز في حالة ما إذا واجه البائعون تكاليف التحويل؛

☞ تهديد التكامل الخلفي: إذا قام الزبائن بالتكامل الخلفي سواء كان كلياً أو جزئياً يكونون بصدد

وضعية يطالبون فيها بتنازلات تساومية، وبذلك تزداد قوتهم التفاوضية. ولكن يمكن أيضاً للمنظمات

العاملة في الصناعة أن تشكل تهديداً عن طريق عملية التكامل الأمامي مع الزبائن الرئيسيين في

الصناعة؛

☞ المنتجات ليست ذات أهمية بالنسبة للجودة التي يطلبها الزبائن؛

☞ عندما يمتلك الزبائن القدر الكافي من المعلومات حول الطلب، أسعار السوق الحالية، وحتى تكاليف

الموردين، فإن قوتهم التفاوضية ستتعزيز على خلاف حالة ما إذا كانت المعلومات شحيحة.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على القدرة التفاوضية للزبائن والمتعلقة بحساسيتهم للسعر والتي تعتمد

على:¹

✓ كلما زادت أهمية العنصر كنسبة من إجمالي التكاليف كلما زادت حساسية الزبون للسعر الذي سيدفعه

للحصول على السلعة؛

✓ كلما قل تمايز المنتج الذي تقدمه المنظمة كلما زاد احتمال أن يتحول الزبون لموردين آخرين يعرضون

أسعار أفضل؛

✓ كلما زادت حدة المنافسة بين الزبائن كلما زادت الضغوط التي يمارسونها على الموردين للحصول على

تخفيضات سعرية فمع زيادة حدة المنافسة في صناعة السيارات أصبح موردا الأجزاء تحت ضغوط

شديدة من قبل منظمات إنتاج السيارات لتخفيض الأسعار وتحسين الجودة وسرعة التسليم؛

✓ كلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عليه الزبون بالنسبة لجودة المنتج أو الخدمة التي يطلبها كلما

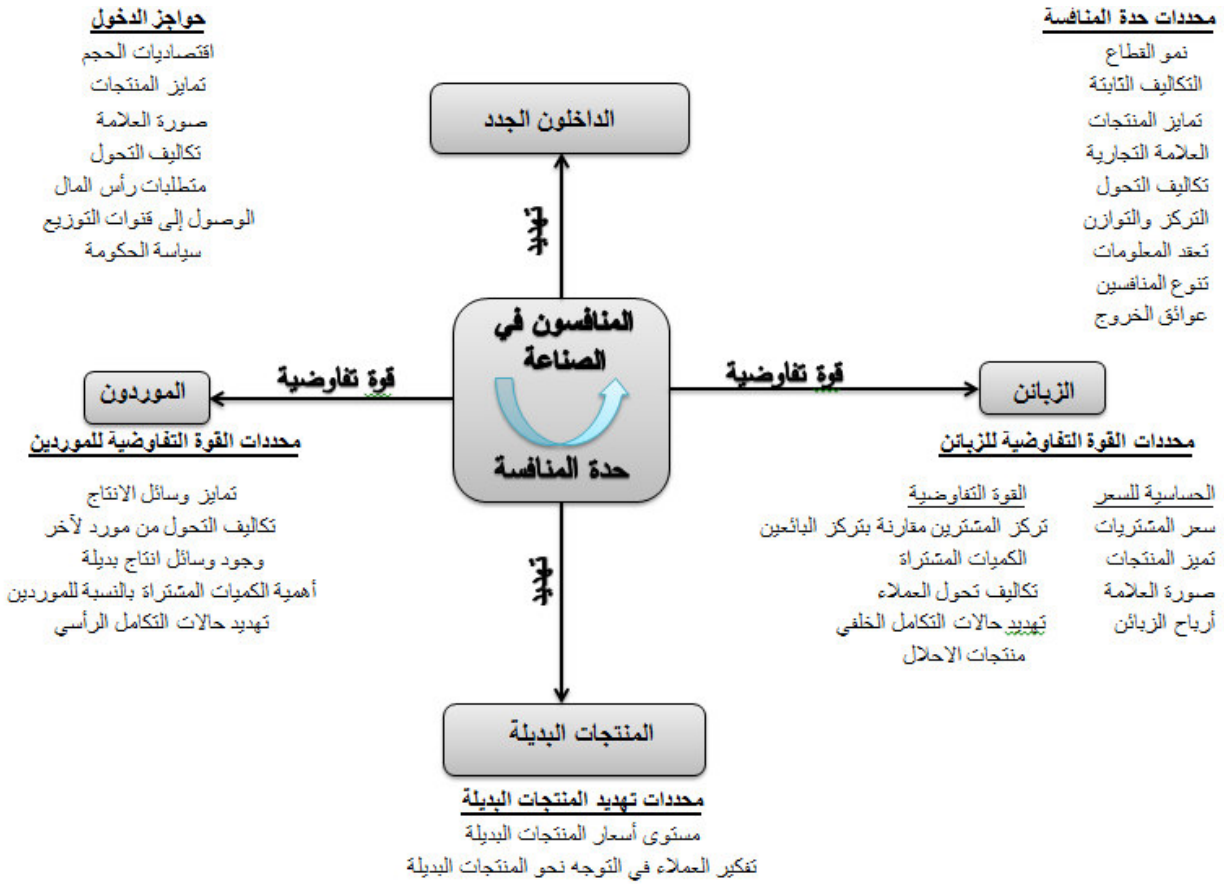
قلت حساسيته للأسعار التي يستعد لدفعها.

¹ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص58.

ويمكن أيضا أن نضيف عاملين آخرين هما:¹

- ✓ قوة وشهرة العلامة التجارية تؤثر في اختيار الزبون أثناء قراره باقتناء سلعة أو خدمة.
 - ✓ تأثير السعر على الجودة، ويتعلق ذلك بتحديد القيمة المعروضة في السوق لفائدة الزبون
- إن القوى التنافسية الخمس التي تطرق إليها بورتر يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل (3.I): نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس



Source : Michael Porter : L'Avantage Concurrentiel, DUNOD, Paris, P17.

إن مختلف القوى التنافسية سالفة الذكر ليست ثابتة بل تتغير عبر الزمن وتختلف تأثيراتها من صناعة لأخرى لذا يجب على المنظمات أن تعمل دائما على ملاحظة هذه القوى وتحليلها وإسقاط النتائج على مختلف مكونات إستراتيجيتها. هذا التحليل سيكون موضوع المبحث القادم المعنون بـ: تحليل القوى التنافسية لبورتر.

¹ ابراهيم بختي: التجارة الالكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 113

المبحث الثالث: ماهية تحليل القوى التنافسية لبورتر

بعد التعرف على مختلف القوى التنافسية التي قدمها بورتر وإشارتنا إلى أن هذه القوى تختلف تأثيراتها من قطاع لآخر و من صناعة لأخرى، نجد أنه من الضروري التعرف على معنى تحليل هذه القوى والطرق المستخدمة لتحليلها، وهو ما سنعمل على توضيحه في هذا المبحث الذي سنعرف من خلاله تحليل القوى التنافسية وأهميته، ثم نتطرق بعدها إلى الأهداف من هذا التحليل وأساليبه لنختتمه بالعيوب والانتقادات الموجهة لهذا التحليل مرفقة بالإجراءات الممكن اعتمادها للتخفيف من العيوب.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تحليل القوى التنافسية لبورتر

نتناول في هذا المطلب مفهوم تحليل القوى التنافسية و من ثم أهميته.

الفرع الأول: مفهوم تحليل القوى التنافسية لبورتر

✚ يعرف التحليل اصطلاحاً أنه: "عملية تقسيم شيء محدد إلى أجزائه أو مكوناته الرئيسية"¹.

✚ أما تحليل القوى التنافسية فيشير إلى: "دراسة الوضعيات والتقارير التي تربط المنظمة مع كل واحد

من المتعاملين معها (زبائن، موردين و منافسون)"².

نلاحظ أن هذا التعريف قد تطرق إلى الزبائن والموردين والمنافسين بوصفهم جزءاً من القوى التنافسية

للمنظمة.

✚ كما يعرف أنه: "مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في

المحيط التنافسي وتحديد الفرص والتهديدات"³.

أما هذا التعريف فقد أكد أن التحليل عبارة عن مجموعة من الأدوات التي تصل في الأخير لتحديد

الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة.

✚ وهو: "مجموعة أدوات تقيس الحدة التنافسية في قطاع ما، كما تسمح بإعطاء صورة حول مختلف القوى

التي تواجهها المنظمة والبحث عن أي منها لها التأثير الأكبر"⁴.

أما هذا التعريف فينتفق مع سابقه في أن عملية تحليل القوى التنافسية عبارة عن مجموعة من الأدوات

ويتفق أيضاً في أنه يحدد القوى التي تواجهها المنظمة أي الفرص والتهديدات إلا أنه أضاف عنصر التأثير

حيث يرى أن الهدف من التحليل هو البحث عن أي من القوى التنافسية لها الأثر الأكبر على المنظمة.

¹ Maquette O. Caldron : **LAROUSSE (dictionnaire de français)**, Québec, 2001, P16.

² www.Marketing-étudiant.Fr disponible le 06 / 02/2013

³ هاني عرب: محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، متاح على الموقع: www.rsscrrs.info، ص21

⁴ Bruno Bachy et Christine Harache : **Toute La Fonction Management**, DUNOD, Paris, 2010, P55.

كما تعرف على أنها: "مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل وفرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات المتاحة عن القوى التنافسية، فهذه البيانات والمعلومات تعطي الإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات"¹.

يعتبر التعريف المقدم أوضح وأشمل من سابقه فقد عرف التحليل أنه عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات، وأن التحليل يعتمد على مجموعة من البيانات والمعلومات لكي يتم، وأن نتيجة التحليل لا تقدم للمنظمة حلولاً لمشاكلها بل فقط تبين لها مجموع الفرص التي يمكن أن تقتنصها والتهديدات التي تواجهها ويجب عليها تجنبها.

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن اعتبار أن تحليل القوى التنافسية عبارة عن عملية إجراء فحص للمحيط التنافسي عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها وتحديد اتجاهاتها وبالتالي التعرف على الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها وكذا التهديدات التي تواجهها والعمل على تجنبها.

وينتج عن تحليل القوى التنافسية تعرف المنظمة على مختلف الفرص التي يمكن أن تقتنصها والتهديدات التي تواجهها وعليها تجنبها.

- **الفرص:** الفرص هي عنصر مكون لمحيط المنظمة والتي يمكن أن تستغلها لصالحها². وتعتبر أو هي أوضاع أفضل للمنظمة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس...³
- **التهديدات:** هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر المحيط، تكون لها تأثيرات سلبية على أهداف المنظمة. مثل: ظهور منافسين أقوياء، أو فرض ضرائب على منتجاتها و التهديد حسب Kotler: يتمثل في مشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات المحيط و التي لها تأثير سلبي على نشاط المنظمة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المنظمة. فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة معينة، و قد يكون في وظيفة ما، أو إغراق السوق بمنتج معين لفترة معينة من طرف منافس معين⁴.

¹ وائل محمد ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، دار وائل، الأردن، 2011، ص50.

² Strategor (Politique Générale de l'entreprise), 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2004, p38.

³ عماري عمار و آخرون: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2004م، ص4.

⁴ بن واضح الهاشمي: محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005 م، ص 61.

الفرع الثاني: أهمية تحليل القوى التنافسية لبورتر

تبرز أهمية تحليل القوى التنافسية في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها¹.

وتكمن أهمية تحليل القوى التنافسية في الآتي:²

✍ توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في حدة أنشطتها وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها؛

✍ صياغة الأهداف: الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة المحيط الخارجي التي تساعد في وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف؛

✍ صياغة إستراتيجية الموارد: يساعد فهم القوى التنافسية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛

✍ النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: يسهم تحليل القوى التنافسية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمام المنظمة سواء تعلق الأمر بالسلع والخدمات أو طرق التوزيع وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها؛

✍ تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها؛

✍ المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

المطلب الثاني: أهداف تحليل القوى التنافسية لبورتر

يهدف تحليل القوى التنافسية إلى وضع المنظمة ضمن موقع واضح في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه وبيان الفرص والتهديدات التي تواجهها كما يهدف هذا التحليل إلى:³

✓ فهم أكبر للميزة التنافسية؛

✓ تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين في مواجهة نقاط قوة وضعف المنظمة؛

¹ وائل محمد ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، مرجع سابق، ص50.

² الطيب الداودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد5، 2007، صص، ص41-42.

³ Bruno Bachy et Christine Harache : Op Cit, P5.

- ✓ تفهم إستراتيجيات وخطط وأنشطة المنافسين الأوس، اليوم وغدا؛
 - ✓ امتلاك أساس معلومات يستخدم كأساس لامتلاك المنظمة ميزة لمواجهة المنافسة؛
 - ✓ التعرف على إمكانات التكامل الخلفي والأمامي لتخفيض القوة النسبية التفاوضية للموردين والزبائن.
- إضافة إلى استخلاص أهم العوامل والمميزات التي تخص الصناعة لمعرفة حواجز الدخول والخروج منها، وشروط تنقل عوامل الإنتاج، ومنه يمكن معرفة الوضعية التنافسية وقيمتها الإستراتيجية¹.

المطلب الثالث: أساليب تحليل القوى التنافسية

إن قوى التنافسية ما هي إلا جزء من المحيط الخارجي للمنظمة، كما سبق الذكر، فهي تمثل محيطها الخاص، القريب أو المباشر. لذا فإن الأساليب المستعملة في تحليل المحيط الخارجي تنطبق على أساليب تحليل القوى التنافسية. ولأن المعلومة تعتبر أساس التحليل فإنه يفترض بالمنظمة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالقوى التنافسية، ويمكن لها أن تعتمد في جمع المعلومات على:

الفرع الأول: أنظمة المسح البيئي

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، وبشكل عام فإن هذه الأنظمة تكون واحدة أو أكثر من ثلاثة أنماط هي:²

- 1- أنظمة المسح غير المنتظمة: وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في المحيط. وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها قد أصبحت واقع حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى انصباب الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير. إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث المستقبلية.
- 2- أنظمة المسح المنتظمة: هذه الأنظمة تدور حول أحداث منتظمة يتم فحصها لغرض اختبار مكونات إستراتيجية المنظمة، فقد يحصل أن يتم إعادة نظر سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه زبائن المنظمة مستقبلاً. وأن هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية والتي تعطي لها أهمية خاصة من قبل المنظمة.

¹ مداح عرابي الحاج: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الأسهم غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد5، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص210.

² وائل محمد ادريس وطارح محسن منصور الغالبي: الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، مرجع سابق، ص63.

3- أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة. وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

ويخلص الجدول التالي مقارنة بين الانماط الثلاثة لأنظمة المسح البيئي:

الجدول (1.I): مقارنة بين أنماط المسح البيئي

أنظمة المسح المنتظمة	أنظمة المسح المنتظمة	أنظمة المسح غير المنتظمة	
تجميع بيانات مهيكلة مع نظم معالجة	دراسات وقتية حديثة بحينها	دراسات لموضوع ذاته	الاستعلام لأنشطة التشخيص
مدى واسع من الأنظمة البيئية	أحداث مختارة	أحداث محددة	نطاق التشخيص
موجهة بالعملية التخطيطية	موجهة بالقرار والقضايا والموضوعات	يبدأ بالأزمة	المحفزات للنشاط
مبادر	مبادر	رد فعل	الطبيعة الزمنية للنشاط
مستقبلي	الحافز قبل كل شيء واستعادي	استعادي (استعادة الأحداث الماضية)	النطاق الزمني للبيانات
الأمد الطويل	الأمد القريب	الوضع الراهن والمستقبل القريب	النطاق الزمني لتأثير القرار
وحدة التشخيص البيئي	مختلف الكوادر	مختلف الكوادر	البناء المنظمي

المصدر: وائل محمد ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، مرجع سابق، ص 64.

الفرع الثاني: أنظمة التنبؤ

إن التنبؤ بمعطيات المحيط يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل القوى التنافسية ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ:

1- السلاسل الزمنية: يعتمد الشكل التقليدي لهذا الأسلوب على افتراض احتواء البيانات الخاصة للتحليل لأربعة مكونات أساسية هي:¹

¹ حسن محمد أحمد مختار: الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص 84.

- 1-1. الاتجاه: ونعني به اتجاه تحرك المتغير موضع التحليل والتنبؤ (مثل المبيعات أو الربح) تحركا ثابتا ومستقرا في الأجل الطويل.
- 1-2. التقلبات الفصلية: وهي تقلبات تحدث بصورة معتادة خلال فترة زمنية محددة من حياة المشروع.
- 1-3. التقلبات الدورية: للمتغير موضوع التحليل وهي تختلف عن التقلبات الفصلية في كون أن زمن التقلب هنا وحجمه يختلفان مع اختلاف حجم ومدة دورة الأعمال.
- 1-4. التقلبات العشوائية: وهذه التقلبات تحدث بصورة غير منتظمة بحيث يصعب التنبؤ بها أو قياسها قياسا صحيحا.
- 2- **أسلوب التقدير والتخمين**: يستخدم هذا الأسلوب في التنبؤ عندما تتعامل الإدارة مع بعض المتغيرات التي لا يمكن التعبير عنها كميا. أو عندما تكون العلاقة بين المتغيرات محل التحليل غير واضحة. ومن الطرق المتبعة في هذا الأسلوب أخذ رأي رجال البيع فيما يتعلق بالطلب المتوقع. أو القيام باستقصاء الزبائن عن نيتهم في الشراء. وتعد الطريقة الأخيرة جيدة في حالة التنبؤ بالطلب على المنتجات، حيث أن عدد الزبائن المحتملين يكون محدودا¹.
- 3- **أسلوب دلفي**: يعتمد هذا الأسلوب على استقصاء المختصين والخبراء من داخل المنظمة أو خارجها بهدف معرفة آرائهم بالتغيرات المحتملة في القوى التنافسية، ليتم بعد ذلك تجميع هذه الآراء وتصنيفها إلى آراء متوافقة وأخرى مختلفة تتم مناقشتها مع أصحابها لتفسير اختلافها، ثم تجميع بعد ذلك هذه الآراء كلها في توقع أو تنبؤ واحد².
- 4- **السيناريوهات**: السيناريو هو القصة المعدة للإخراج، وتشمل على وصف الأشخاص والتفاصيل الخاصة بالمشهد. وقد استخدم السيناريو في إدارة الأعمال منذ عام 1967. وتعد السيناريوهات المكتوبة عبارة عن بدائل لمواقف مستقبلية ويميل المديرون لاستخدام السيناريوهات لأنها توفر الكثير من الإجابات عن عدة تساؤلات لها علاقة بالمستقبل. والسيناريو يكون كالتالي:
 - توفير ما يمكن توفيره من مؤثرات تخدم في تقييم معطيات إستراتيجيات المنظمة؛
 - توفير منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة؛
 - المساعدة على تحديد وتشخيص المواقف التي تهدد الخطط الواقعية؛

¹ اسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص158.

² بوقصبة شريف: دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سونطراك - الجزائر-)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2009، ص28.

▪ مساعدة الأفراد على رؤية المواقف المحتملة.

ويعتمد هذا الأسلوب على أن الأحداث تتم في ظروف معينة وأنه باختلاف هذه الظروف تختلف الأحداث¹.

الفرع الثالث: الرقابة البيئية

يمكن للإدارة العليا للمنظمة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة منهجيتها الخاصة للرقابة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استناداً إلى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها وكذلك المدراء الرئيسيون في المنظمة يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار في الاستنتاجات والطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي. وفي هذه الحالة فإن الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها العديد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملتقطة من قبل المدراء من بعض المؤشرات والأحداث البيئية².

إن الحصول على المعلومات المطلوبة بأحد الأساليب الثلاثة المذكورة سابقاً (المسح البيئي، التنبؤ البيئي والرقابة البيئية) ليس كافياً لوحده للقول أننا قمنا بتحليل القوى التنافسية، بل يجب على المسيرين استغلال المعلومات المحصل عليها في استخراج الفرص والتهديدات لأن هذا العنصر يعتبر العملية الأهم في تحليل القوى التنافسية.

فعملية تحليل الفرص والتهديدات تقدم احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله المنظمة، من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص وتلك التهديدات. هذا ما يساعد المنظمة على توجيه جهودها اتجاه استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات وذلك باتباع الخطوات التالية:³

- ✓ وضع التهديدات والفرص في شكل قائمة والغرض هنا أن لا ننسى أو نترك أي عنصر من عناصر التهديدات والفرص، والتي سبق جمع المعلومات عنها واكتشافها؛
- ✓ تحديد تأثير كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد أثر كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات على كفاءة المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها ويتم ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير، فعلى سبيل المثال إذا استخدم مقياس من (100 درجة) لكل عنصر فعلى المسؤول تحديد مدى تأثير كل عنصر بوضع درجة من 100، ويتم وضع الدرجة من طرف كل المسيرين المشتركين في التحليل ثم يؤخذ المتوسط الحسابي لدرجات المسيرين ليمثل درجة التأثير لكل عنصر؛

¹ بن واضح الهاشمي: مرجع سابق ، ص64.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد ادريس: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007، صص 282-283.

³ بن واضح الهاشمي: مرجع سابق، صص 67-68.

- ✓ تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة ويعني هذا تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر التهديدات والفرص في الواقع العملي؛
- ✓ وأخيرا تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث (أهمية العنصر = الأثر x احتمال الحدوث)، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماما أكثر من المنظمة. وذلك باعتبار أن هذه الفرص مهمة تحتاج إلى اقتناص وتحرك استراتيجي في اتجاهها، أو أنها تهديدات خطيرة تحتاج إلى علاج فوري وتحرك استراتيجي في اتجاهها.

المطلب الرابع: عيوب تحليل القوى التنافسية لبورتر

تشير إحدى الدراسات الأخيرة لتحليل القوى التنافسية بأن هذا التحليل يجسد كلا من الذكاء التنافسي لجمع البيانات حول المنافسين، وتحليل وتفسير البيانات لغرض صناعة القرارات الإدارية. وقامت هذه الدراسة كذلك بتحديد ستة عيوب غالبا ما تلاحظ في طرق تحليل القوى التنافسية والجدول التالي يبرز هذه العيوب ويطابقها مع النشاطات التي يمكن أن يقوم بإجرائها المدراء التنفيذيون لمعالجة تلك العيوب.

الجدول (2.1): عيوب التحليل التنافسي والنشاطات أو الإجراءات الإدارية

العيوب	الإجراء الإداري التنفيذي
سوء تقدير حدود الصناعة	تغيير صورة المنافسة من خلال التركيز على نوايا المنافسين والنظر إلى الصناعة من منظور الداخلين الجدد، ودراسة سبب اخفاق الداخلين الجدد واجراء فحص دقيق لأسباب فشل المنافسين.
سوء تحديد المنافسة أو التعرف عليها	دراسة أنماط استجابة المنافسين والعيوب واجراء المسح على العملاء والموردين والتركيز على قابلية المنافسين وامكاناتهم
الإفراط في التركيز على الكفاءة المنظورة للمنافسين	دراسة أنماط استجابة المنافسين وتحليل الوظائف والاتجاهات غير المرئية للمنافسين.
الإفراط في التأكيد أين يتم التنافس وليس على كيفية ذلك	دراسة النوايا الإستراتيجية للمنافسين، ودراسة الصناعة من منظور المنافسين.
الافتراضات الخاطئة حول المنافسين	تحويل مقولة المنافسة الجيدة إلى حقيقة حية، ودراسة أفعال المنافسين وأنماط المنافسين وأنماط استجاباتهم، وتأمين أو ضمان تمثيل مجاميع متنوعة في عملية تحليل التنافس، وتوعية العاملين حول المنافسين، واثبات صلاحية الافتراضات من خلال مناقشتها مع المجهزين والعملاء.
الشكل النهائي للنتائج من التحليل	إيلاء الإهتمام إلى الكوادر العاملة والتنظيم، ووجود رؤية موحدة لتحليل المنافسة، وتكامل التحليل مع عمليات صناعة القرار، واستخدام المداخل غير التقليدية في تحليل المنافسين

المصدر: .: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد ادريس: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق،

خلاصة الفصل:

من خلال ماتم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن تحليل القوى التنافسية أو محددات الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية، وتحليل القوى التنافسية يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في المحيط المؤثر في الصناعة لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وماهي القوة التفاوضية التي يملكها كل من العملاء والموردين. فتحليل القوى التنافسية يعد مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في محيط الصناعة، من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فعاليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها.

ومن الجدير بالذكر أن هناك إضافات طرحها الباحث Freedman لاستكمال تحليل أكثر شمولية، بإضافته لقوة سادسة وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح، فمن وجهة نظره أنه وفقا للاعتبارات يمكن أن يكون هناك بعض من أصحاب المصالح ذوي شأن وتأثير كبير على المنظمة كما هو الحال في الحكومات والسياسات الحكومية في الدول النامية أو منظمات المجتمع ومنظمات حقوق الإنسان في الدول المتقدمة.

علما بأن هذه القوى تختلف من دولة لأخرى ومن صناعة لأخرى. وبالتالي فإنه على المنظمة أن تحدد سلم أولويات التأثير لهذه القوى، حيث يمكن أن يكون البعض بمثابة قوة مساهمة في دفع إستراتيجيات المنظمة وخياراتها، في حين يمكن أن تكون معرقة لها. لذا يجب على المنظمة أن تدرك مدى تأثير كل قوة من هذه القوى على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها، خاصة الأداء ذو البعد الاستراتيجي. وبناء على الفقرة الأخيرة سنحاول في الفصل الموالي التعرف على الأداء الإستراتيجي، ثم نتطرق إلى تأثير هذه القوى على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

تمهيد:

إن الأداء هو أحد المصطلحات التي لا تكاد تغيب عن مختلف أدبيات علوم التسيير، إذ تتداوله جل الكتابات ولو بشكل غير مباشر على اعتباره الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير، مهما كان مستواه التنظيمي، إلى تحسينه. ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح الذي حققته أو تسعى المنظمة إلى تحقيقه، فإن ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه يبقى ضرورة ملحة ومن ثم إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حد سواء، وفي الحقيقة، إن كلمة أداء، التي تحمل في طياتها إحياءات بالإنجاز، لا توحى فقط إلى العنصر البشري في المنظمة. بل يرتبط أيضا بإنجازات المنظمة ككل، أين ينظر إليه من أكثر من زاوية خاصة زاوية البعد المالي. غير أنه وإن كان أداء الأفراد أو الأداء المالي يمثل حقيقة يتعامل معها المسيرون يوميا في المنظمات، فإن هناك حقائق أخرى فرضتها البراديغمات الجديدة في تسيير المنظمة خصوصا البعد الإستراتيجي منه، كالتعلم التنظيمي، تسيير المعارف، نظرية الوكالة ومنطق الأطراف الآخذة... وهي الحقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق استراتيجي يفرض نفسه في المنظمات. و لأن الأداء يعتبر دالة للعديد من المتغيرات فهو قابل للتأثر بالعديد من العوامل داخلية كانت أو خارجية، هذه العوامل تتلخص في كل من المحيط الداخلي والخارجي.

أما هذا الأخير فهو ينقسم، في الغالب، إلى محيط كلي أو عام يشتمل على المتغيرات السياسية، الاقتصادية، التشريعية، الاجتماعية، التكنولوجية والإيكولوجية. وهي ذات تأثير غير مباشر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة كما أنها تؤثر على جميع المنظمات العاملة في قطاع واحد، أما إذا تحدثنا عن المحيط الخاص أو المحيط القريب، والذي تطرقنا إليه في الفصل السابق من زاوية القوى التنافسية لبورتر، فإننا نجد أنه يؤثر على الأداء الإستراتيجي للمنظمات العاملة في قطاع واحد بدرجات وطرق متفاوتة.

إن كل ما تقدم سيكون موضوع دراسة الفصل الثاني حيث سنتطرق فيه إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة

المبحث الثاني: ماهية الأداء الإستراتيجي

المبحث الثالث: قياس الأداء الإستراتيجي

المبحث الرابع: تحليل القوى التنافسية لبورتر وأثره على الأداء الإستراتيجي للمنظمة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل خاص، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعمق في ماهية الأداء من خلال التطرق إلى الجذور التاريخية للمفهوم ثم مدلولاته الحالية، لنتناول بعض خصائص أداء المنظمة وأهم العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: تطور فكرة الأداء

يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، والتي تتطوي كل منها على الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء. فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس وبر (Max Weber) نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفاً ضمن خطة المنظمة. ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال ترميز الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسينه ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الحركة والوقت، ونتيجة المناداة بتحسين ظروف العمل والأجور، وبظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء¹.

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل، إثراء العمل، تغيرت النظرة إلى الأداء من "الأداء سنتم مكافئته" إلى "الأداء هو المكافأة" وأصبح العاملون قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه، حيث يعتبر العمل ذلك أساساً لفهم المدخل الإستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الإستراتيجي².

المطلب الثاني: مفهوم أداء المنظمة وتمييزه عن بعض المفاهيم القريبة منه

تعددت الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم أداء المنظمة، واختلفت التعاريف المقدمة له، فهناك من تجعل من الأداء دالة للكفاءة وأخرى من تنظر له من جانب الفعالية وهناك من الدراسات من تعبر عن الأداء بمصطلحات أخرى. وفي هذا المطلب سنحاول الاطلاع على بعض التعاريف التي تناولت الأداء وكذا تمييزه عن مفاهيم أخرى قريبة منه.

¹ سناء عبد الكريم خناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص35.

² منجح عتيقة: دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سونطراك وحدة الصيانة بسكرة)، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص54.

الفرع الأول: مفهوم أداء المنظمة

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء نتيجة تعدد واختلاف مؤشرات قياسه، وتبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه. حيث نجد أن العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية اهتموا بضبط مفهوم محدد للأداء من خلال دراساتهم له.

ويعود الأصل اللغوي لمصطلح "أداء" إلى مصطلح "To Perform" الإنجليزي والذي اشتق هو الآخر من المصطلح اللاتيني "Performer" وتعني: "إنجاز، تأدية أو اتمام شيء ما، عمل، نشاط أو تنفيذ مهمة"¹.

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرف الأداء بالعديد من التعاريف نذكر منها:

✚ الأداء هو: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"².

أي أن الأداء، حسب هذا التعريف، يربط بين أوجه النشاط الذي تمارسه المنظمة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فالأداء هنا يعني تحقيق الأهداف بالوسائل المتاحة أمام المنظمة.

✚ ويرى ريتشارد سوانسون (Richard A. Swanson) أن الأداء هو: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"³.

إن فريتشارد سوانسون و في التعريف الذي قدمه اعتبر أن الأداء يظهر في شكل السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة لكن بشرط أن تكون هذه المخرجات ذات قيمة. وبذلك فإن الأداء حسب هذا التعريف يتفق مع سابقه أنه نتيجة المنظمة من المخرجات لكنه أضاف أنه حدد هذه المخرجات في مجموع السلع والخدمات ذات القيمة.

¹ الطيب الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص271.

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس: الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، مرجع سابق، ص77.

³ عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للأنظمة الإدارية، الأردن، 2003، ص15

كما يعرف بأنه: "التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا"¹.

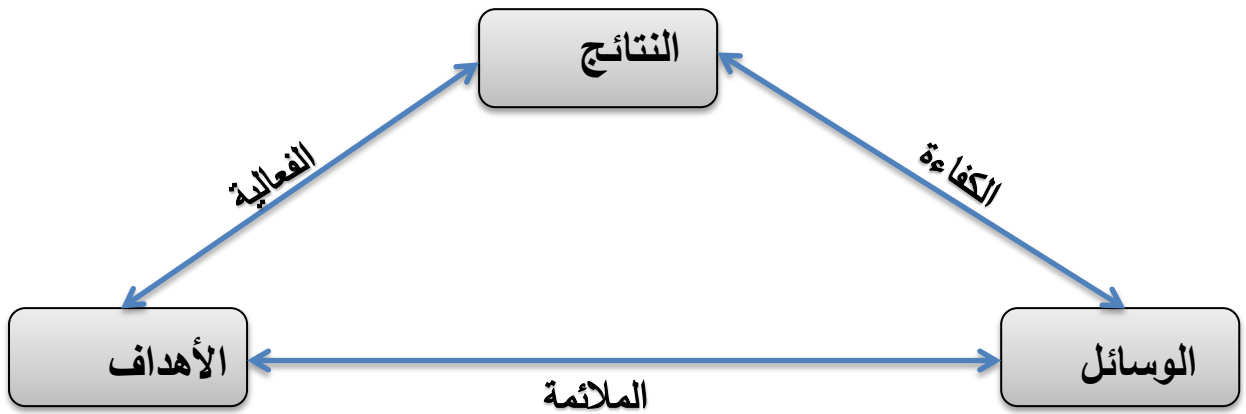
أما التعريف الثالث فهو يتفق مع سابقه أن الأداء يعبر عن النتائج التي تنتجها المنظمة لكنها وحدها غير كافية، حسب التعريف طبعاً، بل الأداء أيضاً يعبر عن الأعمال التي تؤدي إلى النتائج، فالأداء هو توليفة الأعمال والنتائج.

ومن خلال ما تقدم يمكن القول أن الأداء " يعكس مدى نجاح المنظمة في نشاطها ويتوقف على التمثيلات الذهنية التي نتصورها عن هذا النجاح وعن الأطراف الفاعلة في المنظمة ككل. لذلك فهو يعالج انطلاقاً من الوسائل والعمليات التي يقتضيها بلوغ هذه الأهداف"².

الفرع الثاني: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المنظمة وكذا الملائمة. هذه المفاهيم الثلاثة يلخصها الشكل التالي:

الشكل (1.II): المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacques Barreaux : **Entreprise et Performance Globale**, Economica, Paris, 1997, P33

✓ **الكفاءة (Efficiency)**: تعرف الكفاءة أنها "انجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وهي بذلك تشير إلى

الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة".

¹ محمد بن إبراهيم محمد الربيع: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص30.

² نعيمة فضيل: أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز-)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005، ص47.

كما تعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات - النتائج - نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة (الموارد والوسائل)، وهذا يفيد بإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات. فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كلما تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة¹.

✓ **الفعالية (Efficacité):** تعرف الفعالية أنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة²"

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

وقد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة النظم وعلى رأسها Bennis على أنها كلاسيكية. فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المنظمة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية. كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تتمثل في كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية³.

✓ **الملائمة (la Pertinence):** تترجم الملائمة في الرصف الإستراتيجي للأداء

(l'alignement stratégique de la performance)، أي تفسر بتطابق النتائج المحصل عليها مع الأهداف الإستراتيجية المسطرة⁴.

¹ الصالح جيلج: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص130.

² عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص126.

³ بومدين يوسف: دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص121.

⁴ Bernard Martory et all : **Piloter Les Performances RH : La création De Valeur Par Les Ressources Humaines**, Ed Liaison, Paris, 2008, P21

المطلب الثالث: خصائص أداء المنظمة والعوامل المؤثرة فيه

من خلال التعاريف التي تطرقنا لها في المطلب السابق والمتعلقة بأداء المنظمة يمكن لنا أن نستشف بعض الخصائص للأداء وبعض العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: خصائص أداء المنظمة

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن التطرق إليها في النقاط التالية:¹

❖ الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللاتم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

❖ الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي يحددها المحيط الخارجي تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

❖ الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على

¹ الصالح جيلح: مرجع سابق، ص،ص 128.129

القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

للأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

للأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. فإن الباحثين سعوا إلى تحديد العوامل المؤثرة على الأداء والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية¹.

ويمكن إدراج مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المنظمة في الآتي:²

- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أكبر مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من التأخيرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص

¹ عبد الصمد سميرة: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB-باتنة-)، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص56.

² نعيمة فضيل: مرجع سابق، ص25.

في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي؛

- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلا: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، ومكثنة العملية اليدوية (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل؛

- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلا: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفتيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج؛
- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

هذا وعلى مستوى الإدارة الإستراتيجية حظي الأداء باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمنظمة واختبارا فعليا وواقعا لمصداقية المدخل الإستراتيجي المعتمد كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع محيطها. لكن ماهو الأداء الإستراتيجي؟ ماهو الفرق بين الأداء الإستراتيجي والمالي؟ وماهي أبعاده؟ كل هذه الأسئلة سنحاول الاجابة عليها في المبحث الموالي المعنون بـ " ماهية الأداء الإستراتيجي" الذي سنعرف من خلاله الأداء الإستراتيجي، الفرق بينه وبين الأداء المالي وأبعاده.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الإستراتيجي

كما ذكرنا سابقا فإن النظر إلى الأداء قديما كان مقتصرًا على القيمة المالية التي تحققها المنظمة، لكن وجدت أغلب المنظمات أن هذا المنظور لا يسمح لها باستمرارية فعالية أداؤها، وذلك كون أن هذه المنظمات ركزت على القيمة المالية التي تحقق أداء فعال على المدى القصير وليس على المدى الطويل، لذلك سنحاول في هذا المبحث أن نتعرف أكثر على ماهية الأداء ذو البعد الإستراتيجي وسنتطرق إلى مفهومه، أهميته، الفرق بينه وبين الأداء المالي وأبعاد الأداء الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي وأهميته

يعتبر الأداء الإستراتيجي من المواضيع الحديثة لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهومه والأهمية التي يكتسبها الأداء الإستراتيجي من الناحية النظرية، التجريبية و الإدارية.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي

إن حداثة مفهوم الأداء الإستراتيجي جعلت من الصعوبة بما كان تحديد تعريف واضح ودقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح.

✚ يعرف الأداء الإستراتيجي أنه " جوهر الإدارة الإستراتيجية ويرتبط بالأهداف بعيدة المدى" كما أنه يعبر عن "المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات المحيط"¹.

إن هذين التعريفين نظرا للأداء من زاوية الإدارة الإستراتيجية فترى أنه جوهر عملية الإدارة الإستراتيجية و يترجم في مجموعة من المقاييس التي تقيم قدرة المنظمة في ربط الحاضر بالمستقبل.

✚ وينظر للأداء الإستراتيجي أنه يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد وإن النظر إليه يتم من زاويتين هما موقف المنظمة الداخلي والخارجي.²

أما هذا التعريف فيؤكد ما تطرق إليه التعريف السابق في كون الأداء الإستراتيجي يحقق الموازنة بين حاضر ومستقبل المنظمة ويضيف أنه يتم من زاويتين هما موقف المنظمة الداخلي والخارجي.

¹ رياض ضياء عزيز الصفو: عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نوى)، مذكرة ماجستير في الإدارة الصناعية، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص62.

² أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى)، المجلة العربية للإدارة، العدد (1)، العراق، يونيو 2006، ص86.

وينتج الأداء الإستراتيجي عن التفاعل المباشر وغير المباشر بين متغيرات المحيط الداخلية والمحيط التنافسية¹

وبلخص الجدول التالي اسهامات بعض الكتب والباحثين في مفهوم الأداء الإستراتيجي:

الجدول (1.II): إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الإستراتيجي

المصدر	مفهوم الأداء الإستراتيجي
1	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة، ويمكن النظر إليه على أنه يبين كيف تعمل المنظمة إجمالاً.
2	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية.
3	هو نتيجة لفعالية المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة، والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، معدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.
4	هو النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة
5	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها.

المصدر: أكرم محسن الياسري وآخرون: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط)، مجلة العلوم الانسانية، المجلد(20)، العدد(1)، جامعة بابل، العراق، 2012، ص58.

ومن التعاريف المقدمة يمكن القول أن الأداء من المنظور الإستراتيجي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية والتموقع -حاضراً ومستقبلاً- ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت. وبالتالي فهو يعكس قدرة المنظمة على تفعيل إستراتيجياتها، ومواجهة القوى التنافسية وبذلك فالأداء الإستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد،

¹ عبد الستار الصباح: الموائمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد22، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص14.

أمثلية العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة. كما أنه يعالج مدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل، وبالتالي مدى نجاح إستراتيجياتها تطورا وممارسة¹.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الإستراتيجي

يعتبر الأداء الإستراتيجي جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:²

أولاً: الناحية النظرية

يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

ثانياً: الناحية التجريبية

تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

ثالثاً: الناحية الإدارية

تظهر واضحة من خلال الاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء، فالنتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج تكون اعتماداً على نتائج الأداء.

ولذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الإستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية. وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية ولذلك تلجأ باستمرار لاختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية* عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة.

¹ نعيمة فضيل: مرجع سابق، ص 47.

² نوال شين: دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-).

مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص 50

* الفجوة الاستراتيجية: الفرق بين أداء المنظمة المحقق والأهداف الاستراتيجية المسطرة

المطلب الثاني: الفرق بين الأداء المالي والأداء الإستراتيجي

يمكن المقارنة بين الأداء المالي والأداء الإستراتيجي من خلال الأهداف التي يسعى كل أداء لتحقيقها وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2.II): الفرق بين الأداء المالي و الأداء الإستراتيجي

أهداف الأداء الإستراتيجي	أهداف الأداء المالي
- حصة سوقية أكبر	- نمو عوائد متسارع
- جودة المنتجات عالية	- نمو إيرادات متسارع
- تكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين	- هامش ربح عالي
- سمعة أو شهرة قوية لدى الزبائن	- عوائد عالية على رأس المال المستثمر
- خدمات راقية للزبائن	- قيود قوية ومعدلات اعتماد عالية
- تدرك أنها قائد في المجال التقني وتطوير المنتج	- تدفق نقدي عالي
- توسع فرص النمو	- أسعار أسهم مرتفعة
	- ثبات الإيرادات خلال الفترات الزمنية المتعاقبة

المصدر: رياض ضياء عزيز الصفو: مرجع سابق، ص63.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الإستراتيجي

يمكن التطرق إلى 3 أنواع رئيسية للأداء الإستراتيجي وهي الأداء المالي، الأداء التشغيلي والأداء التنافسي.

الفرع الأول: الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال ذلك أنه يهتم بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية ويقاس بالمؤشرات المالية، كما أنه يمثل وضع المنظمة المالي ويصف الأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى هذا الموضع من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات مثل: الإيرادات والمبيعات، الموجودات وصافي الدخل¹.

¹ رياض ضياء عزيز الصفو: مرجع سابق، ص65

ويمكن قياس الأداء المالي للمنظمة بعدة مؤشرات داخلية وأخرى خارجية بمعنى ذات التأثير على المركز التوازني للمنظمة في السوق المالي وبالتالي قيمة المنظمة. أضف إلى ذلك معدل نموها، لذا يتعين على المسير المالي معرفة كفاءة أصول المنظمة من خلال المؤشرات الداخلية والخارجية¹.

الفرع الثاني: الأداء التشغيلي

يعبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية. كما أن الأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء المالي، ويتوجب النظر إلى الأداء التشغيلي من خلال تناوله ثلاثة أبعاد أساسية هي الإنتاجية، والربحية، والكفاءة كآلاتي²:

✓ **الإنتاجية:** تعرف الإنتاجية بأنها النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية، وتتمثل أهم مؤشرات الإنتاجية من خلال:

- إنتاجية العمل: هي معدل المخرجات للعامل لكل ساعة عمل وتمثل المحدد الأساسي للأجور.
- إنتاجية رأس المال: يمثل رأس المال أحد عناصر المدخلات إلى جانب الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم ويمكن حساب إنتاجية رأس المال من خلال العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

- ✓ **الربحية:** هي عبارة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها المنظمة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر، ويمكن تحديد النتيجة التي حققتها المنظمة بالنسبة لفترة زمنية معينة، وتسمى في هذه الحالة (النتيجة الزمنية)، أما إذا تحددت حسب تخصص وظيفة معينة تسمى (نتيجة الوظيفة). ومن المحتمل تحديدها حسب وحدة الانتاج وعندها تسمى (نتيجة وحدة الانتاج)، وكلمة النتيجة تعني الفرق بين العائد الذي حققته المنظمة والتكاليف التي تحملتها من أجل الحصول على ذلك العائد.
- ✓ **الكفاءة:** وتعني استخدام أقل ما يمكن من المواد للوصول إلى حجم الانتاج المطلوب من المخرجات.

¹ شباح نعيمة: دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GMS للفترة " 2004-2006 ")،

مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص 27

² رياض ضياء عزيز الصفو: مرجع سابق، ص 67

الفرع الثالث: الأداء التنافسي

يعكس الأداء التنافسي رغبة المنظمة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الإستراتيجي، فإن الأداء التنافسي يمثل المنظور الإستراتيجي أو منظور السوق للأداء. ومن أهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي نجد مقاييس السوق، مقاييس القيمة المضافة، مقاييس الرضا، ومقاييس الموقع التنافسي:¹

✓ مقاييس السوق: وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير إلى قدرة المنظمة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات.

✓ مقاييس القيمة المضافة: وتعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه المنظمة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير خدمات جديدة ومعدلات التحسين والابداع.

✓ مقاييس الرضا: يعرف رضا الزبون بأنه ذلك الشعور الذي يوحى للعميل بالسرور أو عدم السرور (انطباع إيجابي أو سلبي مدرك من قبل الزبون) الذي ينتج عند مقارنة أداء الخدمة أو المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون²، وأكد أندرسون (Anderson) على أن رضا الزبون يكون على نوعين: النوع الأول هو رضا الزبون عن كل صفقة ويشير هذا النوع إلى الرضا عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها. أما النوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناء على المشتريات والتعاملات الكلية مع المنظمة، وهو يشير إلى تعامل الزبون مع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.

✓ مقاييس الموقع التنافسي: يشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أيا كان مصدر تلك المزايا التنافسية، سواء كان في القدرة على التكيف والبقاء أو في النمو السريع في بيئة الصناعة.

وبذلك نجد أن الممارسة الإستراتيجية للأداء بشكل صحيح تتطلب قياسه وتقييمه وفق أسس شمولية ومتطورة. غير أن المدخل التقليدي لقياس الأداء لا يظهر نتائج الأداء الإستراتيجي طويلة الأمد ولا يصلح للتعامل مع التعقيد البيئي وظروف عدم التأكد. كما أنه لم يعد صالحا لمراقبة المنافسة المتجددة باستمرار وكذلك مواكبة الإبداع والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات ومتطلبات الزبائن التي أصبحت طاغية على كل

¹ رياض ضياء عزيز الصفو : مرجع سابق، ص،ص 68،69.

² محمد كايد محمد المجالي: أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص31.

مستويات القرار في المنظمة ومتطلبات بقية الأطراف ذات المصلحة، لذلك توجب على المديرين تغيير فلسفة قياس الأداء الإستراتيجي. وإيجاد نماذج أكثر شمولية من تلك التي تركز على قياس الأداء من الجانب المالي. فما هي هذه النماذج؟ وماهي الجوانب التي أضافتها إلى المؤشرات المالية لقياس الأداء الإستراتيجي؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في المبحث الموالي المعنون بـ "قياس الأداء الإستراتيجي" الذي سنعرف من خلاله نماذج قياس الأداء الإستراتيجي ولكن قبلها لا بد من التعرف أولاً على معنى قياس الأداء الإستراتيجي وأهميته.

المبحث الثالث: قياس الأداء الإستراتيجي

لقد اعتبر الريج و لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الريج، وانطلاقاً من هذا يقاس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المنظمة، غير أنّ المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء الإستراتيجي

يعتبر قياس الأداء الإستراتيجي من أبرز مهام المسيرين على مستوى الإدارة العليا كونه يعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، لذلك نعمل في هذا المطلب على التعرف على مفهوم قياس الأداء الإستراتيجي وكذلك تحديد الفرق بين القياس والتقييم.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء الإستراتيجي

على غرار المصطلحات الأخرى، فإن مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:

✚ قياس الأداء عبارة عن: " مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة"¹.

هذا التعريف اعتبر قياس الأداء الإستراتيجي أنه علاقة بين الأهداف الإستراتيجية التي تسطرها المنظمة وبين العوامل التي تسعى لتحقيق هذه الأهداف وهذه العلاقة يعبر عنها بمؤشر.

✚ وهو: "تقييم انجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكوين

صورة حية لما حدث فعلاً"².

أي أن قياس الأداء الإستراتيجي يعبر عن الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الإستراتيجيات المعتمدة.

¹ Hubert K.Rampersad : **Total Performance Scorecard**, Springer, Paris, 2005, P42.

² نوال شين: مرجع سابق، ص56.

كما ينظر لقياس الأداء الإستراتيجي أنه: " عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، أسبابها، المسؤول عنها وكيفية تصحيحها. فإن قياس الأداء الإستراتيجي هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية"¹.

ومنه يمكن القول أن قياس الأداء الإستراتيجي عبارة عن عملية تهتم بجمع المعلومات الكمية والكيفية حول أداء المنظمة من أجل الوقوف على مدى تحقيقه للأهداف الإستراتيجية المسطرة ومدى التطابق بينها وبين ما تم تحقيقه من أداء بهدف تحديد الفجوة الإستراتيجية والعمل على تقليصها.

الفرع الثاني: الفرق بين القياس والتقييم

القياس عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة. أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة بأحسن صورة ممكنة.

يتضح جلياً من هذا التعريف أن هناك فرقاً بين عمليتي القياس والتقييم للأداء، رغم أن الكثيرين يستخدمون المصطلحين للتعبير على نفس المعنى. فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز². ويمكن أن نوضح هذا الفرق أكثر من خلال الجدول الموالي:

¹ عبد الوهاب شمام وبوكرة كميلية: دور المؤشرات المالية والإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009، ص8.

² عثمانى أمينة وعائشة سموم: قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009، ص4.

الجدول (3.II): الفرق بين القياس والتقييم

التقييم	القياس
<p>يحكم على قيمة السلوك يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس التقدير الكمي والنوعي للسلوك عملية تشخيصية علاجية في آن واحد يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين التقويم أكثر شمولاً من القياس (وهو يستخدم القياس كأداة)</p>	<p>يهتم بوصف السلوك يهتم بالوسائل والدقة الرقمية التقدير (الوصف) الكمي للسلوك محدوداً (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس) إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه القياس أكثر موضوعية من التقويم (وهو جزء منه)</p>

المصدر: عثمانى أمينة وعائشة سمسوم: مرجع سابق، ص4.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء الإستراتيجي

تكتسب عملية قياس الأداء الإستراتيجي أهمية بالغة يمكن التطرق إليها في الجوانب الأساسية التالية:¹

✍ يوفر نظام قياس الأداء الإستراتيجي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة؛

✍ يظهر قياس الأداء الإستراتيجي التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنظمة، من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة؛

✍ يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز؛

✍ تعكس عملية قياس الأداء الإستراتيجي المركز الإستراتيجي للمنظمات ضمن إدارة المحيط القطاعي الذي تعمل فيه، وبالتالي تحدّد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها؛

✍ تعكس عملية قياس الأداء الإستراتيجي درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالمحيط التنافسي للمنظمة.

¹ عبد الوهاب شمام وبيوكرة كميلية: مرجع سابق، ص8.

المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء الإستراتيجي

على الرغم من أهمية المقاييس المالية في قياس الأداء من حيث إمكانية الحصول على البيانات وتوفرها، إلا أنها لا تقدم لوحدها مؤشرات* دقيقة للأداء لأنها تاريخية وعادة ما تركز على الأهداف قصيرة المدى. ولكون المنظمات لا تسعى إلى تعظيم الربح بوصفه هدفا قصير المدى فحسب، وإنما لها أهداف بعيدة المدى تتسجم مع توجهاتها الإستراتيجية. فإن المقاييس المالية تقف لوحدها عاجزة عن وصف نجاح المنظمة. ولذلك سعى كتاب الإدارة الإستراتيجية إلى ايجاد مجموعة من النماذج لقياس الأداء الإستراتيجي¹، والتي سنحاول التطرق إلى أهمها في هذا المطلب.

الفرع الأول: نموذج (ZSakou)

يعرف هذا النموذج باسم "الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا" حيث يهدف إلى قياس النمو في المستقبل، وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي فإنه يعبر عن الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد. وبشكل عام يمكن التعبير رياضيا عن هذا النموذج بالمعادلة الآتية²:

$$[(F - W) * D + W] * I = R$$

حيث: $R =$ الحد الأعلى من النمو في المستقبل

$I =$ العائد على الاستثمار

$W =$ العائد على الأصول

$D =$ نسبة الديون إلى الملكية

$F =$ معدل الفوائد المدفوعة

*المؤشرات (indicateurs) جمع مؤشر: وهي منبهات وعلامات مدركة ومفهومة معرفيا وقابلة للقياس بأن أمرا ما قد أنجز أو تحقق كليا أو جزئيا.

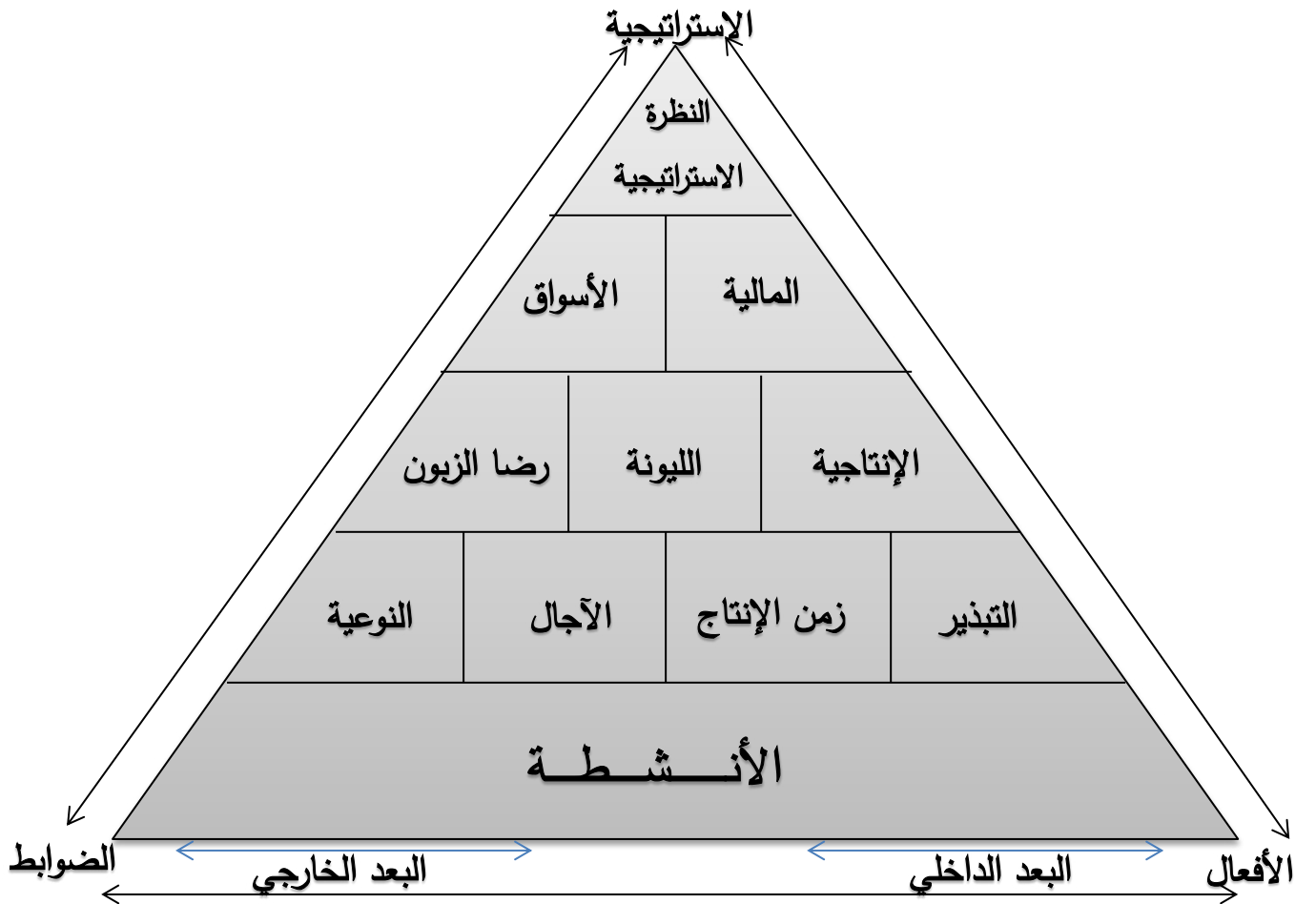
¹ أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان، مرجع سابق، ص 85.

² رياض ضياء عزيز الصفو: مرجع سابق، ص 81

الفرع الثاني: لوحدة القيادة كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي

إن لوحة القيادة (Tableau De Bord) هي عبارة عن أداة من خلالها يستطيع كل فرد في المنظمة أن يقود نشاطاته، ويقود تعني جمع وتحليل المعلومات لإعطاء توجيهات. وتعتبر لوحة القيادة إحدى الأدوات التسييرية التي انتشرت خلال الستينات والسبعينات والثمانينات في المنظمات الاقتصادية لمتابعة الأداء. إذ من خلال ما يتضمنه من مجموعة المؤشرات الكمية لمقدرة والفعالية، يمكن للمديرين تكوين صورة عن نشاط المنظمة المنجز¹. وتدرج لوحة القيادة بياناً كما يلي:

الشكل (2.II): لوحة القيادة الأولية



المصدر: نوال شين: مرجع سابق، ص 58.

توافقت فترة ظهور لوحة القيادة مع ازدهار أدوات التخطيط الإستراتيجي ذات التركيز الأكبر على المردودية المالية، مما جعل لوحة القيادة المستعملة في تلك الفترة، والتي يمكن وصفها بالكلاسيكية، تتميز

¹ نوال شين: مرجع سابق، ص 57.

بالتوجه نحو الماضي. حيث تقيس أداء المنظمة بعد ما تتم عمليات الانجاز، وبالتالي تعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة الإستراتيجي، مما جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للقياس. وسدا لهذه النقائص اقترح (S.Kaplan&D.Norton) مقياسا آخر لقياس الأداء الإستراتيجي عرف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن* .

الفرع الثالث: نموذج Norton & Kaplan (1996)

قدم نورتن وكابلون (Norton & Kaplan) ضمن سلسلة من الدراسات نموذجا للمقاييس المركبة للأداء سمي بـ " بطاقة الأداء المتوازن *BSC" التي تهدف إلى الربط بين المؤشرات المالية والربح وبين العمليات التنفيذية للأداء، ومن جانب آخر فإنها تربط بين ثلاثة محاور زمنية هي الماضي، الحاضر والمستقبل. وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم ويمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض المفاهيم التالية:²

- **نظام قياس:** فبطاقة الأداء المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف أكثر تحديدا ومؤشرات أكثر دقة في القياس والتي تجعل إستراتيجيات المنظمة أنشطة وأفعال وليس مجرد طروحات نظرية.
- **نظام إدارة إستراتيجي:** نظام إدارة إستراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجّهات أداء تأخذ بنظر الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع إستراتيجيات المنظمة وأهدافها البعيدة.
- **أداة اتصال وتواصل:** من خلال قدرتها على ترجمة الإستراتيجيات إلى أفعال حقيقية فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية من العمل. وتتكون BSC من أربعة محاور: المالية، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم.

* تسمى أيضا ببطاقة التقييم المتوازن أو بطاقة الدرجات المتوازنة.

* BSC : Balance ScoreCard

¹ وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل،

الأردن، 2009، ص،ص 151.152

المحور المالي:

يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المنظمة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- كيف تبدو صورة المنظمة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا¹.

محور الزبائن

يهتم هذا المحور بالطرق التي تخلق القيمة للزبائن، وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون مستعدا للدفع عندها، إذ يقوم هذا المحور بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات لتطوير المنظمة وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب البطاقة، لأنه إذا لم تستطع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فأنها ستتلاشى، ويجب أن تبنى التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي وليس على حالة غالبية وخاصة، كما أن الإستراتيجيات المختارة يجب أن تبنى على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية، وتأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الإستراتيجي والتي ستزودنا برؤية شاملة عن محور الزبائن.

ومن المقاييس المستخدمة في هذا المحور عدد الزبائن، حصة السوق، المبيعات السنوية / عدد الزبائن، عدد الزبائن المفقودين، معدل الوقت المستغل مع الزبائن، نسبة الزبائن / المستخدمين، مؤشر رضا الزبائن، مؤشر ولاء الزبائن، التكلفة / الزبون، عدد الشكاوي، مصاريف الخدمات².

محور العمليات الداخلية:

يتعلق الأمر ضمن هذا المحور بضرورة تقييم العمليات الداخلية و التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن، من خلال قدرتها على توفير منتجات ذات جودة عالية وزيادة الإنتاجية و تقييم الكفاءات وسهولة تبادل

¹ يحيواي نعيمة، دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة: ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته، ورقة عمل

مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009، ص 7.

² عمار عماري: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة للملتقى

العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009، ص10.

وانتقال المعلومات زيادة على تحويل الممارسات بين المصالح والأقسام. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ومعالجة الانحرافات وتطوير أداء العمليات الداخلية، من أجل خلق قيمة للزبائن وزيادة ثروة المساهمين. فلا بد من تجديد العمليات الداخلية مع ضرورة تمييز الأطراف الفاعلة بين منطلق العمليات (الاقتصاد أو الاستغلال الجماعي) ومنطق المهمة (الاستغلال الفردي).

يتكون محور العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية هي:¹

أ- عملية الابتكار: تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي تلبي احتياجات الزبائن.

ب- عملية التشغيل: تمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمة للزبائن.

ج- خدمة توصيل المبيعات: تعمل على توفير الخدمة ومساندة الزبون بعد البيع.

التعلم والنمو:

يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المنظمة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء. ولما هذه الفجوة ينبغي على المنظمة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم، وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها. ويسعى هذا المحور إلى تقييم:

- هل للمنظمة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟

- كيف تقوي المنظمة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة.

تتصل الأبعاد الأربعة للبطاقة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساهم مجتمعة في قياس مدى تحقيق الإستراتيجية. ويؤكد كل من **Kaplan & Norton** أن تسجيل وتحقيق

¹ عزيزي وداد وبوفروم حنان: بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009، ص9.

المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى أعلى، حيث يسمح مجهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن مما يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين¹.

الفرع الرابع: نموذج Huselid & Delaney (1996)

قدم الكاتبان في هذا النموذج مقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات، يتكون المقياس الإدراكي الأول من عدة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لمستوى أداء شركتهم ويسمى هذا المقياس بالإدراك المنظمي ويشمل جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا الزبائن، القدرة على إقامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين والقدرة على إقامة العلاقات الإيجابية بين العاملين عامة. ويتكون المقياس الإدراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس إدراك المبحوثين لأداء المنظمة وسمي هذا المقياس بإدراك أداء السوق ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، نمو المبيعات، الربحية والحصة السوقية. ويعبر المقياسين مجتمعين عن الأداء الإستراتيجي للمنظمة².

الفرع الخامس: نموذج Altman

قدم Altman نموذجه سنة (1997) لقياس الأداء ويحتوي النموذج على مزيج من المؤشرات المالية لقياس الأداء، ويمثل النموذج قياساً لمدى تعرض المنظمة للإفلاس في المدى القريب حيث يستخدم دالة متعددة المتغيرات يطلق عليها (Zscore)، وقيم هذه الدالة تتمثل بالمؤشرات التي وضعها (Altman) حيث يعتبر الرقم 1,81 الحد الأدنى لأداء المنظمات، فالمنظمات التي يقل معامل (Zscore) عن هذا الحد يتوقع أن تواجه الإفلاس بسبب انخفاض أدائها، في حين تمثل 2,99 معامل (Zscore) للحد الأعلى لأداء المنظمات. فالمنظمات التي يرتفع معامل (Zscore) عن الحد الأعلى لا يتوقع لها مواجهة الإفلاس في المدى القريب لكون أدائها مرتفعاً. أما إذا كانت قيمة (Zscore) تنحصر بين معامل الحد الأدنى ومعامل الحد الأعلى عندها يكون أداء المنظمة متوسطاً. وتتمثل معادلة النموذج في الآتي:

$$Zscore = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1X_5$$

¹ يحيواي نعيمة: مرجع سابق، ص7.

² أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان: مرجع سابق، ص88.

حيث أن:

$$X_1 = \text{نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات}$$

$$X_2 = \text{نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات}$$

$$X_3 = \text{نسبة الأرباح قبل الضريبة والفوائد}$$

$$X_4 = \text{نسبة القيمة السوقية لحقوق الملكية إلى القيمة الدفترية لإجمالي الديون}$$

$$X_5 = \text{نسبة إيرادات المبيعات إلى إجمالي الموجودات}$$

أما المعاملات والتي هي (1، 0.1، 3.3، 1.4، 1.2) فإنها تمثل أوزان متغيرات الدالة وهي تمثل الأهمية النسبية لكل متغير حسب ما توصل إليه Altman.

وانتقد النموذج من قبل (Laverik&Brown) في أنه دالة تعتمد على المقاييس المالية أكثر من اعتمادها على المقاييس غير المالية وإن المقاييس المالية جاءت بسبب تركيز النموذج على مصالح المساهمين والذين تكمن أهدافهم في تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتمثل بالربحية¹.

إن التعرف على الأداء الإستراتيجي وأبعاده والنماذج المختلفة لقياسه، تجعلنا نبحث عن المتغيرات التي يمكن أن تؤثر عليه، ذلك أننا ذكرنا أنه يعتبر دالة للعديد من المتغيرات، ولأن دراستنا تتمحور حول تأثير الأداء الإستراتيجي بتحليل القوى التنافسية لبورتر فإن ذلك سيكون موضوع المبحث القادم المعنون بـ " تحليل القوى التنافسية لبورتر وأثره على الأداء الإستراتيجي" والذي سنحاول من خلاله التعرف على تأثير عدد من متغيرات دالة الأداء عليه.

المبحث الرابع: تحليل القوى التنافسية لبورتر وأثره على الأداء الإستراتيجي للمنظمة

تعتبر القوى التنافسية جزءاً من المحيط الخارجي للمنظمة وهي بالضبط تعبر عن المحيط القريب، المباشر أو الخاص، الذي تعمل فيه المنظمة وتتنافس مع غيرها من المنظمات. فهذا المحيط أكثر تهديداً على المنظمة مقارنة مع المحيط الخارجي العام. لذلك سنحاول في هذا المبحث التعرف أولاً على تأثير المحيط عموماً على أداء المنظمة ثم نعمل على التفصيل نوعاً ما في تأثير عناصر القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.

¹ رياض ضياء عزيز الصفو: مرجع سابق، ص، ص 81.80

المطلب الأول: تأثير المحيط على أداء المنظمة

تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على الأداء الإستراتيجي للمنظمات في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها من المحيط باعتباره المصدر الأساسي الذي يمدّها بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية ومعلومات. كما تشتق أهدافها من النسق الشامل وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه، وتتفق سياستها مع سياسته. كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما يتحكم المحيط في سلوك المنظمة وإدارتها من خلال قدرته على قبول أو رفض ما تنتجه باعتباره المتلقي النهائي لنتائج عملياتها. ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة.

و لأن المحيط التي تنشط فيه المنظمات أصبح يتسم بعدم الاستقرار الناجم عن سرعة الأحداث السياسية؛ التشريعية؛ الاقتصادية؛ والاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي وغيرها من التطورات أصبح من الضروري نسيان ما يعرف بالأنظمة المعزولة وأن تعمل المنظمة على توسيع حدود نطاق وجودها والاستفادة من الموارد والفرص الموجودة داخل هذا النطاق واستغلالها دون الحاق الضرر بالمكونات البيئية وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط حاكمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص تعود فائدتها على المنظمة لتنعكس على إستراتيجياتها وأدائها¹.

المطلب الثاني: تأثير حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة

إن تحليل المنافسة في الصناعة يفيد المنظمة في التعرف على طبيعة السوق الذي تعمل فيه كما يفيد أيضا في تحليل الموقف النسبي للمنظمة مقارنة مع منافسيها، ويفيد هذا التحليل في تحديد الكميات المطلوب انتاجها والجودة التي ينبغي أن يكون عليها المنتج، والأسعار التي يمكن أن تباع عندها المنتجات. ومن أجل ذلك فإن تحليل ودراسة المنافسين في الصناعة يعتبر نقطة البداية في دراسة تأثيرات المحيط الخاص على أداء المنظمة الإستراتيجي فهو يعد مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات، حيث يمكن أن تسفر العملية عن تحديد المنافسين الضعفاء أين يمكن الاستحواذ على السوق أو الاسواق التي يخدمها هؤلاء المنافسين، وقد تؤدي لتحديد منافسين أقوى ومدى فاعليتهم في الأسواق التي يخدمونها، وبهذا يصعب الاستحواذ عليها². وهنا يجب على المنظمة التعامل مع هذا التهديد بحذر، من خلال اتباع إستراتيجيات تعمل من خلالها إما على التوسع والنمو أو التنويع في طرح منتجات جديدة منافسة، كما يمكنها اعتماد استراتيجية الشراكة مع المنافسين.

¹ نعيمة فضيل: مرجع سابق، ص، ص 32.31

² أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، دار النشر غير مذكورة، مصر، 2004، ص، ص 60.59

المطلب الثالث: تأثير تهديد المنافسين المحتملين والمنتجات البديلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة

إن دخول أي منظمة جديدة في الصناعة أو زيادة مبيعات منظمة موجودة مسبقا يكون على حساب باقي المنظمات المتعاملة في نفس الصناعة، حيث تشكل هذه المنظمات أو المنتجات البديلة ضغوطا على المنظمات الناشطة وهو ما يؤثر على أدائها الإستراتيجي، هذا التأثير يظهر غالبا في دفع المنظمات إلى اتباع إستراتيجيات تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن ويجعلها تنافس على أساس السعر والجودة والخدمة وملامح المنتج النهائية والترويج له، أي أن احتمال دخول منظمات جديدة منافسة أو ظهور منتجات بديلة للمنتجات التي تطرحها المنظمة سيدفعها إلى إعادة التفكير في ما تقدمه من خدمات مرافقة للمنتجات أو تعيد التفكير في الأسعار التي تسوقها، وهو ما يعني أن التأثير يظهر في الأداء التنافسي للمنظمة من خلال محاولتها كسب رضا الزبون.

المطلب الرابع: تأثير القوة التفاوضية للموردين والزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة

يعتبر الموردون والزبائن من أكثر القوى تأثيرا على الأداء الإستراتيجي للمنظمة كون المورد هو المصدر الأول لمدخلات العملية الانتاجية في المنظمة، والزبون هو المتلقي النهائي لمخرجات العملية الانتاجية.

الفرع الأول: تأثير القوة التفاوضية للموردين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة

الموردون هم أشخاص أو منظمات تقوم بتوفير المصادر اللازمة للمنظمة حتى تتمكن من انتاج السلع والخدمات، وفي أحد البحوث وجد أن 68% من رقم أعمال المنظمات يوجه للمشتريات من المواد الأولية.¹ إذن فمدخلات العملية الإنتاجية تعد عنصرا مهما يؤثر على المخرجات، فكلما كانت المدخلات ذات جودة ونوعية كلما تفاعلت بشكل جيد مع العمليات الانتاجية لتحصل المنظمة في النهاية على مخرجات تتمتع بجودة عالية وتكلفة أقل. وهنا يكمن دور المورد الذي يزود المنظمة بهذه المدخلات، وتزداد قوته التفاوضية كلما كان ما يقدمه من مدخلات يتميز بجودة عالية، هذا ما يؤثر على أداء المنظمة الإستراتيجي حيث أنه يشكل ضغطا حاليا ومستقبليا يؤثر عليها من ناحية أن مخرجاتها تكون رهنا لما يقدمه هذا المورد خاصة إذا لم تكون قادرة على استبداله نظرا لعدة أسباب، تم ذكرها في الفصل الأول، فهنا ستتحمل تكاليف إضافية لقاء حصولها على مواد أولية ذات جودة هذه التكاليف ستعكس بدورها على أسعار بيع المنتج، ويؤثر بالتالي على ربحيتها. أما إذا كانت القوة التفاوضية للمورد منخفضة فإن ذلك سيكون في صالح المنظمة التي ستتحمل تكاليف أقل وبالتالي ربحية أعلى بشرط أن تبقى جودة المدخلات مرتفعة.

¹بومدين يوسف : مرجع سابق، ص25.

الفرع الثاني: تأثير القوة التفاوضية للزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة

الزبائن هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المنظمات من سلع وخدمات. ويعد الزبائن من أكثر العناصر المؤثرة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة حيث يظهر تأثيرهم من خلال حركتهم. وحركة الزبائن هي حركة اجتماعية تعمل على الحصول على حقوقهم، فمع تنامي الوعي الاجتماعي لم يعد الزبائن مجرد أفراد يقبلون على المنتجات لشرائها واستهلاكها وحسب، ولم تعد قوتهم التفاوضية محصورة في محاولة المساومة على تخفيض أسعار الشراء، بل تعدى ذلك إلى المطالبة بمستويات أعلى من الأداء والجودة. وهو ما يدفع بالمنظمات إلى السعي للاهتمام أكثر بما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية. ولأن الزبائن أضحووا بهذه الأهمية فإن التغذية العكسية التي تأتي من قبلهم تعتبر المحدد الأساسي لنجاح الأداء أو فشله كما تعتبر المحرك لتحسين الأداء الإستراتيجي فالمعلومات المرتدة الناتجة عن ردود أفعالهم اتجاه منتجات المنظمة تجعل المسيرين يعدون التفكير في أداءهم الحالي كما تدفعهم إلى استقراء رغباتهم وتطلعاتهم و تعمل على برمجة أدائها المستقبلية لتلبية هذه الاحتياجات وإشباع الرغبات.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نستخلص أن أداء المنظمة يعتبر صورتها في بيئة أعمالها وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها، ولتحسين صورتها وجب على المؤسسة دوما العمل على تحسين أدائها سواء على المدى القصير أو على المدى الإستراتيجي، وهو ما جعل منطق الأداء الإستراتيجي يسود حيث يعبر هذا الأخير عن مدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف الإستراتيجية الموضوعة ويعتبر الأداء الإستراتيجي موضوعا مهما في الإدارة الإستراتيجية، لذلك اهتم الباحثون بوضع نماذج ومعايير لقياسه بهدف التعرف على الانحرافات الإستراتيجية للمنظمة ومحاولة تصحيحها بناء على ما تم قياسه.

إن الأداء الإستراتيجي يتأثر بالعديد من العوامل ولعل أهمها المحيط القريب للمنظمة والمتمثل، كما سبقت الإشارة، في القوى التنافسية لبورتر من منافسين حاليين ومحتملين، زبائن، موردين ومنتجات بديلة.

فدراسة المنافسين الحاليين يؤثر على الأداء الإستراتيجي من خلال التعرف على المنافسين الضعفاء ومحاولة الاستحواذ على حصصهم السوقية أو اخراجهم من السوق أما المنافسون الأقوياء فهم يمثلون تهديدا حقيقيا للمنظمة يجب التعامل بحذر، أما محاولة التعرف على المنافسين المحتملين الذين يمكن أن يشكلوا تهديدا مستقبليا على المنظمة و كذلك المنتجات البديلة التي تنافس منتجات المنظمة فإنه يفيد هذه الأخيرة في اتخاذ إجراءات يمكن أن تضمن من خلالها تخفيف تهديد هذه الأطراف، وبالنسبة للموردين والزبائن فإنهم يعتبرون الأكثر تأثيرا على أداء المنظمة الإستراتيجي بعد تأثير المنافسين الحاليين ذلك أن المورد يعتبر المصدر الأساسي لمنتجات المنظمة وما يقدمه المورد هو أساس ما سينتج من أداء المنظمة؛ أما الزبون وبكونه يعتبر المتلقي الأساسي للمخرجات فإن رأيه وما يبديه من رد فعل اتجاه هذه المخرجات يحكم ما ستعمل عليه المنظمة فيما يخص أداءها. كل ذلك ينعكس بصورة أوتوماتيكية على الأداء الذي يعتبر المحدد الأساسي للنجاح أو الفشل.

إن كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل أو حتى الفصل السابق يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري تحليل القوى التنافسية و الأداء الإستراتيجي للمنظمة ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير. لكن كيف هو واقع تحليل القوى التنافسية وتأثيره على الأداء الإستراتيجي للمنظمة في الإطار الميداني؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -.

تمهيد:

بعد أن تعرفنا على المفاهيم النظرية المتعلقة بتحليل القوى التنافسية لبورتر والأداء الإستراتيجي من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول في هذا الفصل عرض مدى تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسات الوطنية ومدى ملائمة واقعها التسييري على المدى الطويل مع المعطيات النظرية المتعلقة بكيفية تحليل القوى التنافسية لبورتر وتأثيرها على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

وقد كانت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- العينة التي اخترناها من مجتمع المؤسسات المحلية، لنحاول دراسة مدى اعتمادها على عملية تحليل القوى التنافسية المحيطة بها ومدى تأثير هذه الأخيرة على الأداء الإستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، حيث تم تقسيم الفصل إلى 3 مباحث هي كالاتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل، تفسير النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -

سننتظر في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها. إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت إلى تسطير مجموعة من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - من حيث نشأتها وتطورها وكذلك التعريف بالجانب القانوني للمؤسسة.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - GMS - هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة غزير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات بلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، وتعتبر هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية الحديدية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب).

وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م^2 ، منها 4920م^2 مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـ 2850م^2 ، ووحدة الكسكسي بـ 2070م^2 .

كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الانتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والفرينة كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003.

تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

- 1- وحدة إنتاج الدقيق والفريضة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛
- 2- وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق؛
- 3- وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛
- 4- وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفريضة والكسكس وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول (1.III): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتج	الصف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400 / للقطار
	رقيق	Kg 10 - Kg 5	
الفريضة	ممتازة	K5 - Kg 1	DA 3500 / للقطار
	للخبز نوع أ-	Kg 25	DA 1960 / للقطار
	للخبز نوع ب-	Kg 50	DA 1088 / للقطار
الكسكس	رقيق	Kg 10 - Kg 5 - Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	
سُميدة	(دقيق فريضة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 / للقطار
النخالة	عادية	Kg 40	DA 1200 / للقطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري

الفرع الثاني: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية

محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري.

ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

- ◀ الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.
- ◀ الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات البيع التي تخص الفريضة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.
- ◀ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.
- ◀ الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.
- ◀ الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية أو غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول من خلاله أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

الفرع الأول: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.

ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع؛

- تلبية المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية؛
- توفير مناصب شغل ؛
- الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

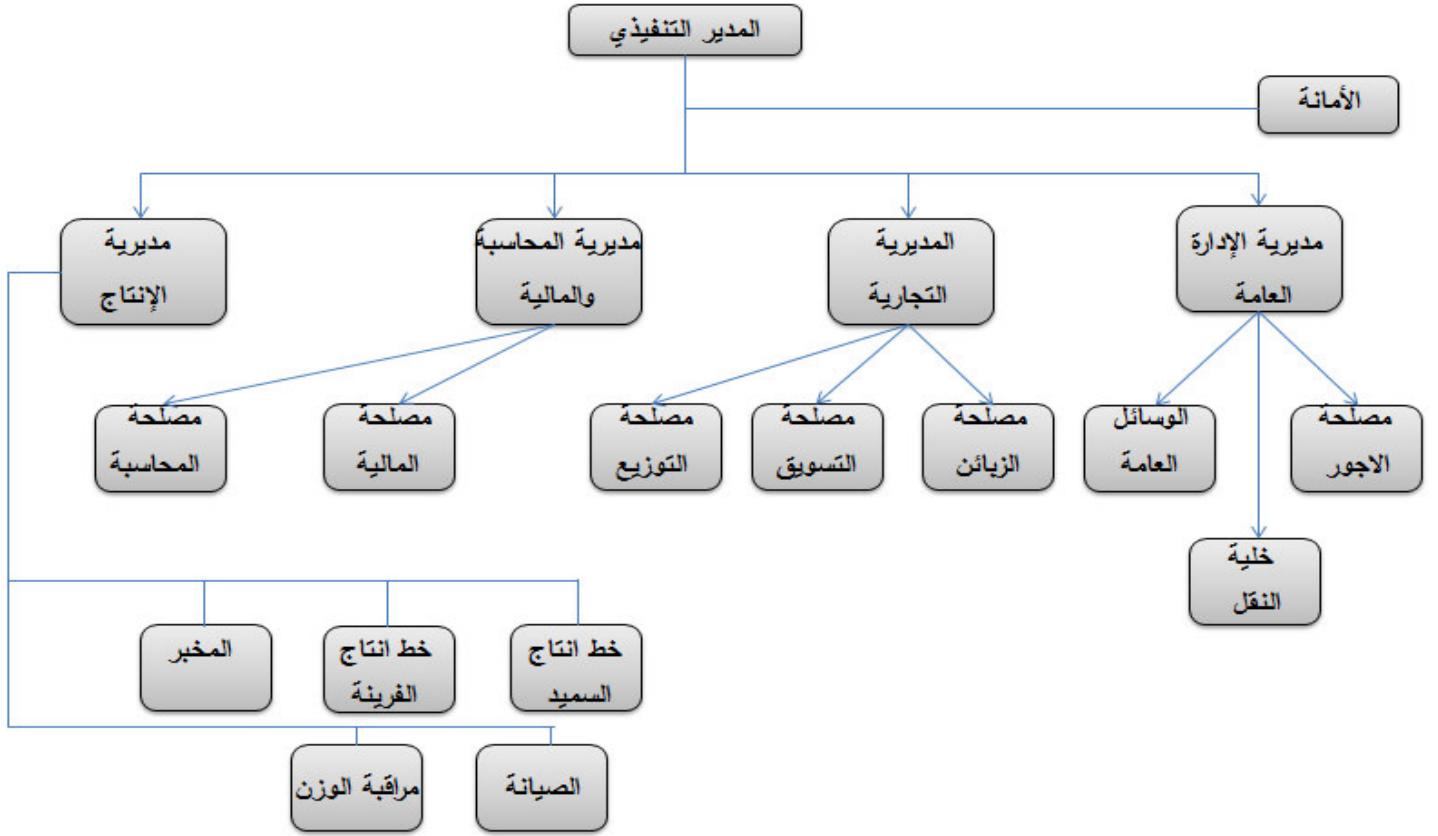
بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنتشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية؛
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها؛
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية؛
- توسيع وتطوير وحدات الانتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح. يوضح الشكل رقم (1.III) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل (1.III): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

1- المدير التنفيذي: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات

المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.

2- الأمانة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن

والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.

3- مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:

3-1- مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل،

عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال

خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة

كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

3-2- خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

3-3- مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4- المديرية التجارية: تشمل المصالح التالية:

4-1- مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الانتاج، حيث يتم ارسال بيانات عن حجم الانتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والتمثلة في:

❖ القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الانتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.

❖ استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه تقديم ملف خاص يتضمن:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي؛
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة؛
- وصل طلبية فارغ مع الختم؛
- تصريح شرفي؛
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري؛
- وصل استقبال.

◀ كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

4-2- مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل البيع

إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5- **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- ❖ التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛
- ❖ إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛
- ❖ تسيير جميع العمليات المحاسبية؛
- ❖ العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛
- ❖ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة؛
- ❖ متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6- **مديرية الإنتاج:** تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

6-1- **المخبر:** تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

- ❖ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- ❖ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- ❖ إمكانية التخزين

6-2- **مصلحة الإنتاج:** تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

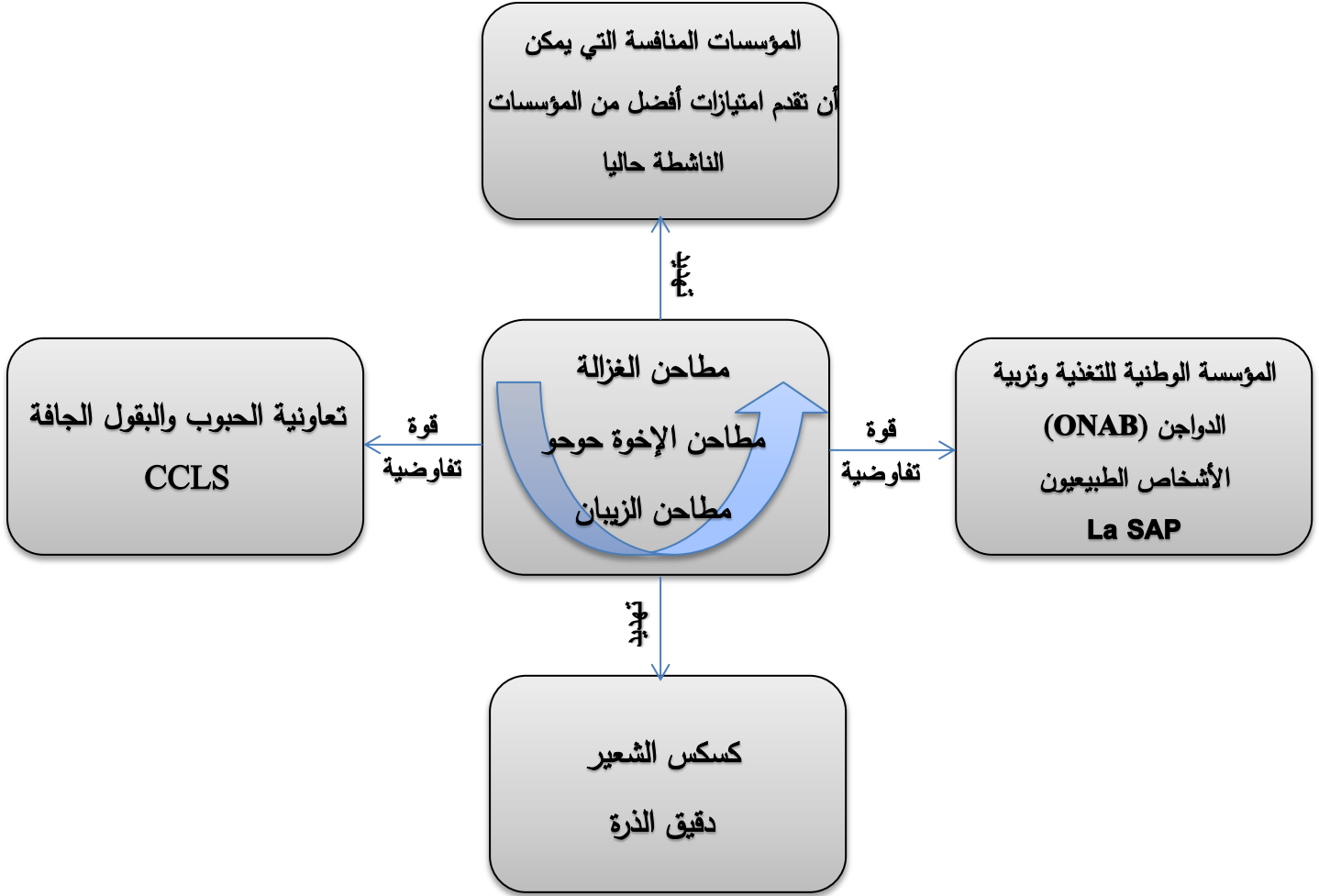
- ❖ استقبال المادة الأولية؛
- ❖ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛
- ❖ استقبال الأكياس؛
- ❖ تخزين وتصريف المنتج؛
- ❖ الصيانة الوقائية والفنية؛
- ❖ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

المطلب الرابع: نموذج القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

بناء على نتائج المقابلات التي قمنا بها مع رؤساء مصالح مختلفة في المؤسسة واستنادا على المعلومات المقدمة من طرفهم، حاولنا في هذا المطلب وضع نموذج للقوى التنافسية الخمس التي قدمها بورتر لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. حيث تعتبر كل من مطاحن الغزالة، مطاحن الإخوة حوحو بسيدي عقبة ومطاحن الزيبان بالقنطرة من أهم المنظمات المنافسة حاليا في الصناعة على مستوى المحيط المحلي والذي يعتبر الأقرب والأكثر تأثيرا. وتستمد المؤسسة مدخلاتها من المحتكر الوحيد لتوزيع الحبوب والبقول وهو تعاونية الحبوب والبقول الجافة الذي يزودها بالمادة الأولية من أجل العملية الانتاجية. لتوجه مخرجات هذه العملية إلى مجموعة من المنظمات مثل مؤسسة LA SAP التي تعتبر زبونا مهما يقتني النخالة، والمؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن في فرعها القريب من المؤسسة حيث تقوم بشراء النخالة أيضا، ليكون الأشخاص الطبيعيون من أكثر زبائن المؤسسة عددا حيث يقومون بشراء المنتجات الرئيسية والمتمثلة في السميد، الفرينة والكسكس. أما فيما يخص وجود منافسين محتملين فلم يتم تحديد أسماء لمنافسين محددتين، لكن حسب رأي من قابلناهم فإن الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة هي صناعة جذابة خاصة المحيط الذي تتواجد فيه المطاحن الكبرى للجنوب، فهو يتميز بكثرة الاستهلاك لمادة السميد باعتبارها المادة الأولية التي تدخل في مختلف المأكولات اليومية لأصحاب المنطقة. ويعتبر دقيق الذرة وكسكس الشعير من أهم المنتجات البديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة وهي منتجات موجهة خاصة لمن يعانون من مشاكل صحية. ويوضح الشكل الموالي مختلف القوى التنافسية للمؤسسة:

الشكل (2.III): القوى التنافسية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من رئيس مصلحة التسويق

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع تأثير تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، للتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في تأثير العناصر المكونة لهيكل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالمقابلة والاستمارة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتقرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

الفرع الأول: البيانات الأولية

في موضوع بحثنا المتعلق بتحليل القوى التنافسية وأثره على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على إطارات المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V16 (statistical package for social science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

وتعرف الاستمارة بأنها: " أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل مجموعة من الأسئلة موجهة للمبحوثين ليقوموا بالإجابة عليها".¹

وتعتبر الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامها في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات الإستراتيجية.²

كما اعتمدنا بشكل بسيط على المقابلة التي تعرف بأنها: " أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفويا في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث".³ وللمقابلة عدة أنواع وقد اعتمدنا على المقابلة المفتوحة التي تتميز بمنح الحرية المطلقة للمستجيب في الإجابة عن الأسئلة، حيث يقوم المقابل بطرح السؤال بأكثر من صيغة للحصول على المعلومات التي يرغب فيها، كما يتيح للمستجيب حرية طلب توضيحات إضافية حول الأسئلة، حيث تتميز هذه المقابلة بالمرونة والبعد عن القيود كما أن وقتها مفتوح، ويمكن تعديل أو تبديل أسئلتها حسب الظروف.⁴

¹ مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص169.

² خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إتراء، الأردن، 2008، ص104.

³ باسل محمد سعيد العيدة: مهارات تصميم و تنفيذ البحوث و الدراسات العلمية و تحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005، ص 41.

⁴ عدنان حسين البادري و يعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية، دار اترء، الأردن، 2009، ص 127.

الفرع الثاني: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة

سنعمل في هذا المطلب على التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية¹، تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله².

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش ولاية بسكرة والمتكونة من 35 إطار، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا. وقد تم توزيع 35 استمارة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 34 استمارة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة أي أن نسبة الاستجابة بلغت (97.14%).

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم إعداد استمارة حول "تأثير القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما*:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

وعدد سنوات الخبرة)

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة 2، دار وائل، الأردن، 1999، ص83.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص158.

*أنظر الملحق رقم (2)

دراسة حالة المطلعين الخبراء للجنوب - أوماش -

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو القوى التنافسية لبورتر ويحتوي على 26 عبارة، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير الأداء الاستراتيجي ويحتوي على 17 عبارة. وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2.III): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي:

الجدول (3.III): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب نعمل على التعرف على مختلف الأساليب الاحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الاحصائي للاستمارة، ثم نتطرق إلى التحليل الاحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستمارة من خلال تحليل صدقها وثباتها.

الفرع الأول: الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .V16 تم استخدام بعض أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

3- اختبار Cronbach Alpha: لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.

4- معامل صدق المحك: لقياس صدق العبارات.

5- معامل الالتواء Skewness: للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

6- الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

الفرع الثاني: الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (4.III): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

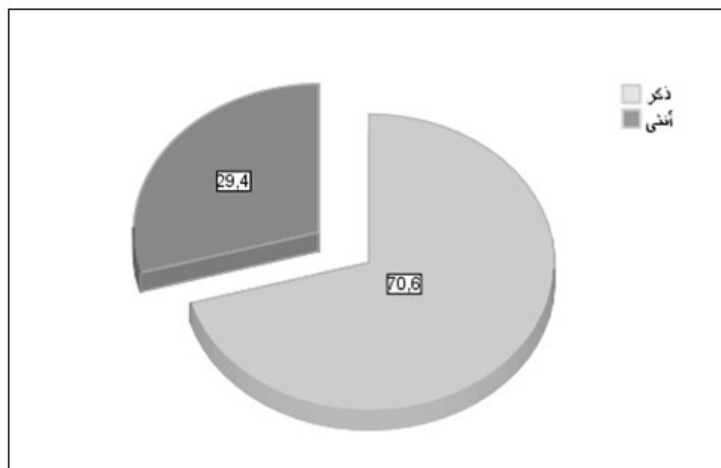
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.6%	24	ذكر
29.4%	10	أنثى
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول (4.III) يتبين أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (70.6%)،

في مقابل نسبة (29.4%) من الإناث، ويمكن توضيح التباين في نسبة الذكور والإناث في الشكل التالي:

الشكل (3.III): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

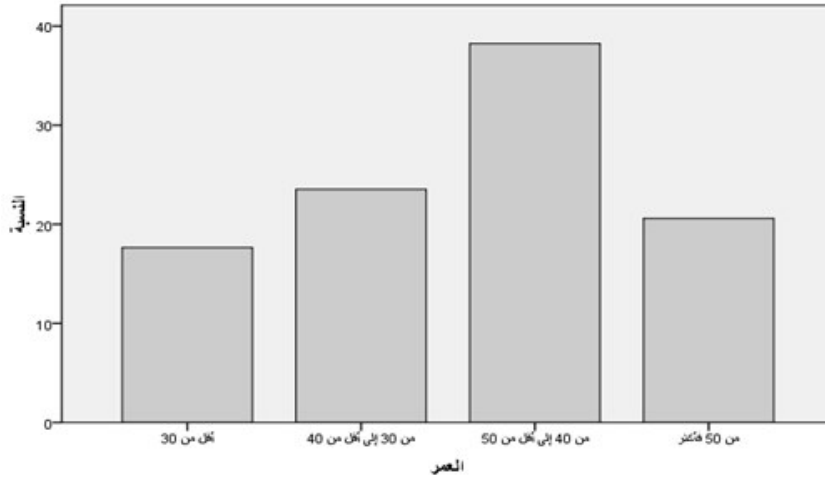
جدول (III-5): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
17.6%	6	أقل من 30 سنة
23.5%	8	من 30 إلى أقل من 40 سنة
38.2%	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
20.6%	7	من 50 سنة فأكثر
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال قراءة الجدول (III-5) نلاحظ أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال (من 40 إلى أقل من 50) حيث بلغت (38.2%)، تلتها نسبة (23.5%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 30 إلى أقل من 40)، وهو ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن. ثم تلت ذلك الفئة العمرية التي يفوق سن المبحوثين فيها 50 سنة بنسبة (20.6%) أين يمكن اعتبار هذه الفئة تمثل عامل الخبرة بالنسبة للمؤسسة، لتكون فئة الشباب البالغ أعمارهم أقل من 30 سنة كآخر فئة عمرية بنسبة (17.6%). وما يمكن ملاحظته أن النسب المئوية للفئات العمرية، خاصة الثلاث الأخيرة، متقاربة نوعاً ما وهو ما يخلق انسجاماً داخل المؤسسة. كما أن هذا التنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة يخلق لها توازناً، حيث نجد أن الشباب ميول للمخاطرة والتغيير والفئة العمرية الأكبر سناً يمكن أن تفيده بالخبرة اللازمة بينما تأتي الفئات العمرية المتوسطة كوسيط بين الفئتين العمريتين الأكبر والأصغر. ولتوضيح توزيع النسب بين مختلف الفئات العمرية نقترح الشكل التالي:

الشكل (4.III): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (III-6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

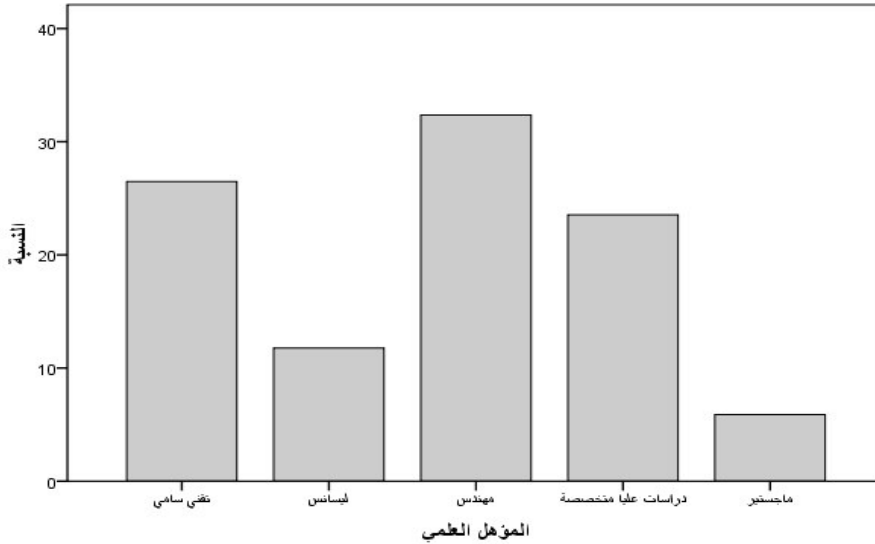
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
26.5%	9	تقني سامي
11.8%	4	ليسانس
32.4%	11	مهندس
23.5%	8	دراسات عليا متخصصة
5.9%	2	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

كما سبق وذكرنا، تم توزيع استمارتنا على إدارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب. وبذلك جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة بين 6 مؤهلات مختلفة، أين كانت النسبة الأكبر لمؤهل مهندس حيث بلغت (32.4%)، تلتها نسبة (26.5%) لمؤهل تقني سامي، ثم نسبة (23.5%) لمؤهل دراسات عليا متخصصة، ثم نسبة ضعيفة تقدر بـ (5.9%) لمؤهل الماجستير. وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل الماجستير متواجد بنسبة جد ضعيفة ومؤهل الدكتوراه منعدم ويمكن أن يكون السبب راجع إلى أن حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه، في الغالب، يفضلون استكمال مسارههم الوظيفي في الجامعات. لكن ذلك لا يفني أن العينة محل

الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة في المستوى. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل (5.III): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

4- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول (7-III): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

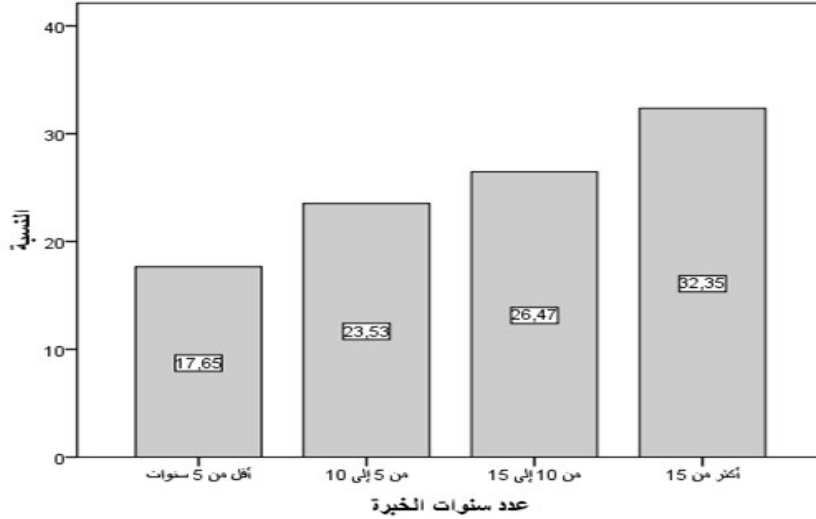
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	17.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	23.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	26.5%
أكثر من 15 سنة	11	32.4%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول الجدول (7-III) نلاحظ أن ما نسبته (32.4%) من مبحوثي الدراسة فاقت سنوات خدمتهم 15 سنة، وهو ما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة المبحوثة ذات خبرة كبيرة هذا ما يفيدنا في دراستنا ذلك أن صاحب هذه الخبرة يكون على دراية أكبر بمنافسي المؤسسة، مورديها، زبائنها ومختلف القوى التي تؤثر على المؤسسة. تلتها نسبة (26.5%) للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 و 15 سنة، ثم

نسبة (23.5%) للمبحوثين الذين دامت سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات، لتكون فئة الشباب الأقل خبرة بنسبة (17.6%) للذين لم تفق سنوات خبرتهم 5 سنوات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (6.III): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

1- **الصدق الظاهري:** تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال الإستراتيجية، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بيسكرة*، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال الاختصاص والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستمارة والخروج بها على صورتها النهائية.

2- **صدق المحك أو الصدق الذاتي:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$. والجدول (8.III) يبين أن معامل الصدق الكلي يقدر بـ (0.951).

* أنظر الملحق رقم (1)

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة، جمع البيانات دقتها واتساقها. بمعنى أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول (8.III) يوضح مدى الاتساق بين فقرات كل بعد وبين فقرات كل الأبعاد:

الجدول (8.III): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المنافسون في الصناعة	6	0.804	0.897
المنافسون المحتملون	7	0.901	0.949
المنتجات البديلة	4	0.802	0.895
الموردين	4	0.812	0.901
الزبائن	5	0.702	0.838
القوى التنافسية لبورتر	26	0.934	0.966
الأداء الاستراتيجي	17	0.604	0.777
جميع العبارات	43	0.904	0.951

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول (8.III) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي " ألفا كرونباخ " بلغت قيمته (0.904) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ " (0.934) بالنسبة لعبارات لمحور القوى التنافسية لبورتر في مقابل ما قيمته (0.604) بالنسبة لعبارات محور الأداء الاستراتيجي. وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0.951) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور القوى التنافسية لبورتر حيث بلغت قيمتها (0.966) في مقابل قيمة (0.777) كمعامل صدق لعبارات محور الأداء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: تحليل، تفسير النتائج واختبار الفرضيات

بعد التأكد من ثبات وصدق الاستمارة، سنؤكد في هذا المبحث من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي يعني اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل معرفة ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات المستقلة. ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد (1). ويظهر الجدول (III-9) أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من الواحد مما يشير إلى أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً. وبعد ذلك شرطاً لتحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجها.

الجدول (III-9): نتائج معامل الالتواء

الأبعاد	معامل الالتواء
المنافسون الحاليون	0.2
المنافسون المحتملون	0.345
المنتجات البديلة	0.533
الموردون	0.940
الزبائن	0.740

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نعمل في هذا المطلب على تحليل عبارات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ودراسة اتجاه الموافقة لكل عبارة.

الفرع الأول: تحليل وتفسير عبارات متغير القوى التنافسية لبورتر

تعتبر القوى التنافسية لبورتر كما سبق وأشرنا في الفصل الأول عن مجموع العناصر المكونة للمحيط القريب للمؤسسة ذو التأثير المباشر على أعمالها. لذلك سنخصص هذا الفرع لدراسة اتجاه استجابات إطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب حول هذه القوى.

أولاً: تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنافسين الحاليين

الجدول (III-10): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنافسين الحاليين

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
1	0	0	5.9	2	14.7	5	55.9	19	23.5	8	0.797	3.97	موافق		
2	2.9	1	0	0	17.6	6	50	17	29.4	10	0.870	4.03	موافق		
3	2.9	1	11.8	4	17.6	6	50	17	17.6	6	1.007	3.68	موافق		
4	2.9	1	11.8	4	32.4	11	29.4	10	23.5	8	1.076	3.59	موافق		
5	2.9	1	8.8	3	23.5	8	41.2	14	23.5	8	1.024	3.74	موافق		
6	2.9	1	5.9	2	23.5	8	47.1	16	20.6	7	0.995	3.76	موافق		
المنافسون الحاليون													0.7	3.87	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

الجدول أعلاه ، والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات البعد الأول الذي يهدف إلى معرفة مدى حدة المنافسة في الصناعة التي تنشط فيها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، يوضح أن حدة المنافسة تعتبر مرتفعة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وهو ما أكدته المتوسط الحسابي الكلي لإجابات المبحوثين الذي قدر بـ (3.87) وانحراف معياري قدره (0.7) ما يترجم اتجاه الموافقة لمبحوثي عينة الدراسة. وقد جاءت استجابات المبحوثين لعبارات المحور المتعلق بقياس حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين كما يلي:

1. كان اتجاه إجابات المبحوثين بالنسبة للعبارة الأولى " تنشط منظمنا في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة " هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.797). وهو ما يشير إلى أن المنافسة في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة يعتبر محيطا تنافسيا، هذا ما أكدته إجابة رئيس قسم الموارد البشرية الذي حدد لنا المنافسين الرئيسيين على المستوى المحلي فقط والذين تم ذكرهم في الشكل (III.2) والمتعلق بالقوى التنافسية لبورتر للمؤسسة محل الدراسة.

2. أما العبارة الثانية والتي جاءت صياغتها كآتي: " لدى منظمنا عدد كبير من المنافسين"، كانت استجابات المبحوثين متجهة نحو الموافقة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.870). استجابات

المبوحثين لهذه العبارة جاءت مؤكدة للعبارة الأولى حيث أن عدد المنافسين للمؤسسة يعتبر كبيرا وهو ما يزيد من حدة المنافسة بين المؤسسة ومنافسيها.

3. أما العبارة الثالثة: " تنشط منظمتنا في صناعة يصعب الخروج منها" فقد كان اتجاه المبوحثين نحو الموافقة بالنسبة لهذه العبارة بمتوسط حسابي قدره (3.68) وانحراف معياري (1.007). وهو ما يدعم الاتجاه الكلي لمحور حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، حيث أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تنشط في صناعة يصعب الخروج منها نظرا لوجود عوائق خروج كثيرة، وكلما وجدت هذه العوائق كلما صعب خروج المنظمات من الصناعة وهو ما يدفعها إلى استعمال كافة الأساليب للمنافسة والاستمرار في الصناعة.

4. وعن العبارة الرابعة: " تنشط منظمتنا في صناعة تتميز بمعدلات نمو متسارعة" جاء اتجاه استجابات المبوحثين بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري (1.076)، وهو ما يؤكد الاتجاه العام للبعد الأول، حيث كلما كانت معدلات النمو متسارعة كلما كان ذلك سببا في اشتداد المنافسة بين المتنافسين الحاليين.

5. أما العبارة الخامسة: " منتجات منظمتنا تعتبر متميزة مقارنة بمنتجات منافسينا" فقد كان اتجاه المبوحثين نحو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (1.024)، ما معناه أن تميز المنتجات تعتبر معيارا لقياس حدة المنافسة حيث كلما كانت منتجات مؤسسة ما متميزة عن الأخرى فإن المنافسة تشد بين المنظمات المتنافسة حاليا في الصناعة.

6. ليكون اتجاه استجابات المبوحثين بالموافقة فيما يخص العبارة السادسة: " تحقق منظمتنا هوامش ربح عالية" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.995) هو الموافقة. ليدل على أن المؤسسة تحقق هوامش ربح عالية وأن الصناعة التي تنشط فيها تتميز بارتفاع هامش الربح مما يجعل المنافسة في أوجها في هذا المحيط.

إن العبارات من 1 إلى 6 عبارة عن مؤشرات تقيس حدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين واتجاهات الموافقة في استجابات المبوحثين تدل على أن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة يتميز بحدة منافسة مرتفعة بين المتنافسين الحاليين.

ثانيا: تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنافسين المحتملين

الجدول (III-11): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنافسين المحتملين

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
7	0	0	17.6	6	29.4	10	29.4	10	23.5	8	3.59	1.048	موافق
8	0	0	17.6	6	29.4	10	29.4	10	26.5	9	3.62	1.074	موافق
9	2	5.9	5.9	2	17.6	6	17.6	6	23.5	8	3.76	1.075	موافق
10	0	0	14.7	5	20.6	7	20.6	7	14.7	5	3.65	0.917	موافق
11	1	2.9	11.8	4	38.2	13	38.2	13	17.6	6	3.47	1.022	موافق
12	1	2.9	11.8	4	14.7	5	14.7	5	20.6	7	3.74	1.024	موافق
13	1	2.9	20.6	7	11.8	4	11.8	4	20.6	7	3.59	1.131	موافق
المنافسون المحتملون													
											3.59	1.019	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

إن العبارات المتعلقة ببعيد المنافسين المحتملين، تقيس مدى وجود احتمال لدخول منافسين جدد إلى الصناعة التي تنشط فيها المؤسسة، وإن كانوا يشكلون تهديدا للمؤسسة أم لا. وكما تطرقنا في الفصل الأول فإن التهديد المحتمل من دخول منافسين محتملين يتوقف على وجود عوائق لدخول الصناعة، فكلما كانت العوائق كثيرة و صعبة الاختراق كلما صعب على منافسين جدد الدخول إلى الصناعة وبالتالي ينخفض تهديدهم على المؤسسة. وقد جاءت اتجاهات استجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات هذا البعد كالآتي:

1. العبارة رقم 7 ورقم 8 على الترتيب " نتوقع دخول منظمات أخرى إلى الصناعة التي ننشط فيها" ويشكل دخول منافسين جدد في الصناعة تهديدا كبيرا على المؤسسة": كان اتجاه استجابات المبحوثين فيما يخص هاتين العبارتين بالموافقة بمتوسطين حسابيين قدرهما على التوالي (3.59) و(3.62) وانحرافين معياريين قدرهما على التوالي (1.048) و(1.074). وقد اعتمدنا في وضع هاتين العبارتين على قياس نظرة المبحوثين للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة من ناحية توقعاتهم لدخول منظمات منافسة جديدة وإن كان هذا الدخول يشكل تهديدا حقيقيا أم لا. لتكون معظم استجاباتهم بالموافقة على أن المحيط الذي ينشطون فيه هو محيط جذاب.

2. العبارة رقم 9 و رقم 11 على التوالي " يتطلب الدخل في الصناعة التي ننشط فيها استثمارات مالية جد ضخمة" و " هناك عوائق كثيرة مثل الاستثمارات التكنولوجية تحول دون تفكير منظمات منافسة للدخول في الصناعة التي ننشط فيها": كان اتجاه استجابات المبحوثين فيما يخص هاتين العبارتين بالموافقة بمتوسطين حسابيين قدرهما على التوالي (3.79) و (3.47) وانحرافين معياريين قدرهما على التوالي (1.075) و (1.022). عمدنا من خلال هذه العبارتين إلى قياس أحد مؤشرات عوائق الدخل وهو تذكرة الدخل المالية للصناعة، وخصصنا أكثر الاستثمارات التكنولوجية التي تعد المطلب الأهم في العصر الراهن، فتبين من خلال موافقة المبحوثين أن المحيط يتميز بعائق دخول يعد من أهم العوائق أمام المنافسين المحتملين وهو الاستثمارات المالية الضخمة.

3. أما العبارة رقم 10 " تنتج منظمتنا كميات كبيرة من منتجاتها من أجل تخفيض التكاليف" فقد عمدنا من خلالها إلى التعرف على عائق دخول آخر وهو اقتصاديات الحجم، فكلما تمكنت المنظمات العاملة في الصناعة من الانتاج بكميات كبيرة وتكاليف منخفضة كلما كان ذلك عائقا أما الداخليين المحتملين. وقد جاء اتجاه استجابات المبحوثين بالموافقة على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على الانتاج بكميات كبيرة لخفض تكاليف الوحدة الواحدة وهو ما يعود بالنفع عليها أولا ويعد عائق دخول أمام منافسين محتملين ثانيا. وقد أكد اتجاه الموافقة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (3.65) وانحراف معياري (0.917).

4. العبارة رقم 12 ورقم 13 على التوالي " الوصول إلى قنوات التوزيع بالنسبة لمنظمة جديدة يعد أمرا صعبا" و " اكتساب زبائن يعد أمرا صعبا بالنسبة لمنظمات دخلت جديدة إلى الصناعة": هاتين العبارتين عمدنا من خلالها إلى التطرق إلى عوائق أخرى يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة ومدى توفرها فيه، ومدى سهولة أو صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع في الصناعة من أجل تصريف المنتجات وكذا مدى سهولة أو صعوبة اكتساب الزبائن في هذا المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، فجاء اتجاه استجابة المبحوثين بالموافقة على وجود هذين العائقين أمام المنافسين المحتملين بمتوسطين حسابيين قيمتهما على التوالي (3.74) و (3.59) وانحرافين معياريين (1.024) و (1.131).

إذن بتحليل عبارات بعد المنافسين المحتملين واتجاه اجابات المبحوثين والمتوسط الحسابي الكلي الذي قدر بـ (3.59) والانحراف المعياري (1.019) والذي يقود إلى اتجاه الموافقة، نجد أن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة يتميز بعوائق دخول كثيرة تعتبر بمثابة حواجز أمام المنافسين المحتملين لدخول الصناعة وهو ما يقودنا إلى استنتاج مفاده أنه ليس هناك تهديد مباشر على المؤسسة من دخول منافسين محتملين إلى الصناعة، هذا ما يتناقض مع استجابات المبحوثين فيما يخص العبارة 8.

ثالثا: تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنتجات البديلة

الجدول (12-III): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد المنتجات البديلة

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
14	0	0	14.7	5	14.7	5	44.1	15	26.5	9	0.999	3.82	موافق
15	0	0	8.8	3	17.6	6	50	17	23.5	8	0.88	3.88	موافق
16	5.9	2	8.8	3	32.4	11	38.2	13	14.7	5	1.052	3.47	موافق
17	2.9	1	14.7	5	11.8	4	55.9	19	14.7	5	1.012	3.65	موافق
المنتجات البديلة													
											0.907	3.74	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

المنتجات البديلة هي منتجات تؤدي نفس وظائف منتجات المؤسسة وبذلك قمنا بتحليل مدى وجود منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة محل الدراسة (الدقيق، الفرينة والكسكس) ومدى تهديدها للمؤسسة لتكون استجابات المبحوثين لكل عبارة كالتالي:

1. العبارة رقم 14 ورقم 16 على التوالي "المؤسسة على إدراك تام بكافة المنتجات البديلة الموجودة في السوق والتي تشبع نفس حاجات الزبائن" و "المؤسسة على وعي تام بمدى تأثير المنتجات البديلة على هامش ربحها". كان اتجاه الموافقة غالبا بمتوسطين حسابيين قدرهما (3.82) و(3.47) وانحرافين معياريين (0.999) و(1.052) وهذا يعني أن المؤسسة تدرك أن المنتجات البديلة تشكل تهديدا عليها خاصة من ناحية أنها تؤثر على هامش ربحها.

2. أما العبارة رقم 15 التي نصت على: "تعتبر المنتجات البديلة تهديدا تنافسيا قويا تحاول المؤسسة على الدوام إيجاد سبل التخفيف منه" فقد كان الاتجاه بالموافقة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.88).

3. العبارة رقم 17 التي نصت على: "تبحث المؤسسة عن أساليب رفع جودة منتجاتها وتمييزها عن المنتجات البديلة" فقد كان اتجاه الموافقة أيضا غالبا بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (1.012).

إذن وبتحليل عبارات هذا البعد المتعلق بالمنتجات البديلة نجد أنها تشكل تهديدا تنافسيا على المؤسسة وهو ما أكدته الموافقة الكلي بمتوسط حسابي كلي قدر ب (3.74) وانحراف معياري (0.907). هذا أيضا ما أكدته نتائج المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة الانتاج الذي أكد أن هناك منتجات بديلة للكسكس الذي تنتجه المؤسسة وهو "كسكس الشعير" الذي يعتبره البعض صحيا أكثر من الكسكس الذي يعتمد على دقيق القمح كمادة أساسية. وكذا هناك "دقيق الذرة" المنتج البديل لدقيق القمح الذي تنتجه المؤسسة، وهذا الدقيق موجه للذين يعانون مشاكل صحية. إلا أن تهديد المنتجات البديلة، حسب نفس المصدر، ليس ذو تأثير كبير على المؤسسة.

رابعا: تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الموردين

الجدول (III-13): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الموردين

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
18	2.9	1	8.8	3	35.3	12	26.5	9	26.5	9	موافق
19	5.9	2	14.7	5	26.5	9	23.5	8	29.4	10	موافق
20	2.9	1	11.8	4	17.6	6	23.5	8	44.1	15	موافق
21	2.9	1	5.9	2	29.4	10	14.7	5	47.1	16	موافق
الموردون											
	3.65		0.821		3.65						موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

عمدنا إلى قياس القوة التفاوضية للموردين فيما إذا كانت مرتفعة أو منخفضة من خلال صياغة مجموعة من العبارات وقد جاءت اتجاهات استجابات المبحوثين لكل عبارة كالآتي:

1. العبارة رقم 18 " لدى المؤسسة عدد محدد ومعروف من الموردين" جاء اتجاه استجابات المبحوثين فيما يخص هذه العبارة بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري قدره (1.07). هذه الموافقة تترجم في أن عدد الموردين بالنسبة للمؤسسة يعتبر محددًا وهو ما أكدته رئيس مصلحة التسويق الذي حدد موردا واحدا ووحيدًا للمؤسسة وهو تعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCLS) التي تعد المحتكر الوحيد لتوزيع الحبوب والبقول الجافة في الجزائر.

2. العبارة رقم 19 "يمكن لموردينا الضغط علينا وفرض الأسعار التي تناسبهم" جاءت بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.187) وكان الاتجاه بالموافقة، ذلك لأن تعاونية الحبوب والبقول الجافة هي المورد الوحيد والمحتكر لتوزيع الحبوب والبقول الجافة فإنها ستضع الأسعار التي تناسبها.
3. العبارة رقم 20 التي تنص على " أن الموردين يقدمون مواد تتميز بالجودة العالية" جاء اتجاه استجابة المبحوثين لهذه العبارة بالموافقة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.053) أين أكدت إجابات أغلب المبحوثين أن المواد التي يقدمها مورد المؤسسة تتميز بجودة عالية، لكن هذا ما ناقضه رئيس مصلحة الإنتاج الذي أقر أن المواد التي تقدمها تعاونية الحبوب الجافة تتميز بالجودة نعم لكنها ليست جودة عالية.
4. العبارة رقم 21 التي نصت على: " أن تغيير الموردين يحمل المؤسسة تكاليف إضافية" فجاءت استجابات المبحوثين بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (0.017) ليكون اتجاه الإجابات بالموافقة. هذا ما أكده رئيس مصلحة الإنتاج الذي أقر أن المورد الحالي يعتبر دوماً للمنظمات التي تستخدم الحبوب والبقول الجافة كمادة أولية وأن الانتقال إلى مورد آخر يكلف المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها.
- وبذلك وتحليل عبارات بعد الموردين التي عملت على قياس قوتهم التفاوضية نجد أن قوة موردي المؤسسة هي قوة تفاوضية مرتفعة وهذا ما يؤكد الاتجاه الكلي لاستجابات المبحوثين الذي ورد بالموافقة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.821).

خامساً: تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الزبائن

الجدول (III-14): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات بعد الزبائن

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاتجاه	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
22	2.9	1	2.9	1	23.5	8	23.5	8	47.1	16	موافق	
23	0	0	8.8	3	23.5	8	23.5	8	41.2	14	موافق	
24	0	0	20.6	7	44.1	15	44.1	15	23.5	8	محايد	
25	2.9	1	8.8	3	14.7	5	14.7	5	44.1	15	موافق	
26	2.9	1	11.8	4	17.6	6	17.6	6	38.2	13	موافق	
			الزبائن									
			3.82		3.85		3.85		3.85		3.82	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

بتحليل عبارات بعد الزبائن التي عمدنا من خلالها إلى قياس القوة التفاوضية للزبائن نجد الآتي:

1. العبارة رقم 22 التي نصت على: " يشتري زبائننا كميات كبيرة من منتجاتنا" نجد أن الاتجاه جاء بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدر بـ (0.925)، فزبائن المؤسسة يشترون كميات كبيرة من منتجاتها وهو أمر طبيعي خاصة، كما سبق وأشرنا، أن سكان المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة يعتمدون بشكل كبير على مادة السميد، كمادة أساسية في مأكولاتهم اليومية.
 2. ونفس الاتجاه فيما يتعلق باستجابات المبحوثين لعبارة " لدينا عدد محدد ومعروف من الزبائن" أين جاء هذا الاتجاه بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري (0.925). وتعد كل من المؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن، ومؤسسة La Sap من أهم الزبائن الدائمين للمؤسسة. إضافة إلى الأشخاص الطبيعيين الذين يعتبر عددهم في المتوسط معروفا بالنسبة للمؤسسة.
 3. جاءت استجابة المبحوثين بالنسبة للعبارة رقم 24 " يمكن لزبائننا التفاوض على أسعار المنتجات التي نقدمها" بالحياد بمتوسط حسابي قدره (3.26) وانحراف معياري (0.931). ونتيجة الحياد تؤكد على أن القوة التفاوضية للزبائن تتباين على حسب الزبون، على حد ما قاله رئيس مصلحة التسويق، فالزبائن الدائمون يمكن لهم التفاوض أما الأشخاص الطبيعيون فلا يمكنهم ذلك أن الأسعار محددة من طرف الدولة.
 4. أما العبارة رقم 25 "يمكن لزبائننا التحول إلى منظمات أخرى لاقتناء منتجاتها دون أن يتحملوا أدنى تكاليف" جاءت الاستجابات فيما يخص هذه العبارة بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (1.038) حيث نجد أنه يمكن للزبائن التحول من مؤسسة إلى أخرى دون أن يتحملوا تكاليف إضافية مما يعني أن قوتهم التفاوضية في هذا المجال مرتفعة.
 5. ليأتي اتجاه استجابات المبحوثين فيما يخص العبارة رقم 26 " يتوفر لدى زبائننا معلومات كافية حول الصناعة مثل الطلب وأسعار السوق" بالموافقة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.095) حيث أكدوا أن الزبائن يتوفر لديهم معلومات كافية حول السوق لكن المعلومات تعد نسبية حيث أنهم يمكن أن يعرفوا أسعار المنتجات والفروقات الطفيفة بينها، وهو ما يجعل قوتهم التفاوضية مرتفعة فيما يخص هذا المجال.
- بعد تحليل اتجاهات استجابات المبحوثين فيما يخص عبارات بعد الزبائن، نجد أن القوة التفاوضية للزبائن مرتفعة وهو ما أكده اتجاه الاستجابة للبعد ككل الذي جاء بالموافقة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.89).

سادسا: تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير القوى التنافسية لبورتر

الجدول (III-15): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير تحليل القوى التنافسية لبورتر

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القوى التنافسية لبورتر
موافق	0.558	3.88	(26-1)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

مما سبق ومن تحليل عبارات متغير تحليل القوى التنافسية لبورتر نجد أن الاتجاه الكلي لمجموع أبعاد هذا المتغير هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري (0.558).

الفرع الثاني: تحليل وتفسير عبارات متغير الأداء الإستراتيجي

أما هذا الفرع فقد خصصناه لدراسة مدى كون أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يعتبر استراتيجيا أم لا؟ حيث قسمناه ضمنا إلى 3 أنواع من الأداء هي الأداء المالي، التشغيلي والتنافسي. واستجابات المبحوثين واتجاهاتهم ملخصة في الجدول رقم (III-16):

الجدول (III-16): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لعبارات متغير الأداء الاستراتيجي

رقم العبارة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
27	0	0	8.8	3	38.2	13	29.4	10	23.5	8	3.68	0.945	موافق		
28	5	14.7	14.7	5	41.2	14	26.5	9	17.6	6	3.47	0.961	موافق		
29	0	0	14.7	5	29.4	10	32.4	11	23.5	8	3.65	1.012	موافق		
30	2	5.9	11.8	4	17.6	6	38.2	13	26.5	9	3.68	1.173	موافق		
31	0	0	2.9	1	0	0	67.6	23	29.4	10	4.24	0.606	موافق بشدة		
32	0	0	5.9	2	2.9	1	67.6	23	23.5	8	4.09	0.712	موافق		
33	0	0	5.9	2	8.8	3	70.6	24	14.7	5	3.94	0.694	موافق		
34	0	0	5.9	2	2.9	1	70.6	24	20.6	7	4.06	0.694	موافق		
35	0	0	11.8	4	8.8	3	67.6	23	11.8	4	3.79	0.808	موافق		
36	0	0	14.7	5	2.9	1	73.5	25	8.8	3	3.76	0.819	موافق		
37	0	0	11.8	4	14.7	5	55.9	19	17.6	6	3.79	0.808	موافق		
38	0	0	0	0	0	0	73.5	25	26.5	9	4.24	0.448	موافق بشدة		
39	0	0	17.6	6	5.9	2	64.7	22	11.8	4	3.71	0.906	موافق		
40	0	0	8.8	3	0	0	73.5	25	17.6	6	4.00	0.739	موافق		
41	0	0	5.9	2	5.9	2	70.6	24	17.6	6	4.00	0.739	موافق		
42	0	0	23.5	8	2.9	1	64.7	22	8.8	3	3.59	0.957	موافق		
43	0	0	8.8	3	2.9	1	64.7	22	23.5	8	4.03	0.797	موافق		
الأداء الاستراتيجي													موافق	3.85	0.558

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول أعلاه يمكن دراسة اتجاهات استجابات المبحوثين فيما يخص عبارات متغير الأداء

الإستراتيجي كما يلي:

1. العبارات من 27 إلى 32 تعبر ضمناً على الأداء المالي للمؤسسة، ومن تحليل الإجابات نجد أن اتجاه استجابات المبحوثين هو الموافقة بمتوسطات حسابية هي على الترتيب (3.68، 3.47، 3.65، 3.68، 4.24، 4.09) وانحرافات معيارية (0.945، 0.961، 1.01، 1.173، 0.606، 0.712) مما يدل على أن أداء المؤسسة المالي هو أداء استراتيجي.

2. العبارات من 33 حتى 37 تتعلق ضمناً بالأداء التشغيلي للمؤسسة وقد جاءت استجابات المبحوثين دالة على أن الأداء التشغيلي للمؤسسة هو أداء إستراتيجي، بمتوسطات حسابية هي على الترتيب (3.94، 4.06، 3.79، 3.76، 3.79) وانحرافات معيارية (0.694، 0.694، 0.808، 0.819، 0.808).

3. أما العبارات من 38 حتى 43 فقد تعلقت ضمناً بالأداء التنافسي للمؤسسة وقد جاءت اتجاهات استجابات المبحوثين بالموافقة بمتوسطات حسابية (4.24، 3.71، 4.00، 4.00، 3.59، 4.03) وانحرافات معيارية هي على التوالي (0.448، 0.906، 0.739، 0.739، 0.957، 0.797)

وقد جاءت اتجاهات استجابات المبحوثين فيما يخص عبارات متغير الأداء الاستراتيجي بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري (0.588) مما يدل على أن أداء المؤسسة هو أداء ذو بعد إستراتيجي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير تحليل القوى التنافسية وعبارات متغير الأداء الاستراتيجي سنعمل في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (III-17) يبين ذلك.

الجدول (III-17): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.730	1	1.730	6.486	0.016*
الخطأ	8.535	32	0.267		
المجموع الكلي	10.265	33			

(مستوى الدلالة 0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

معامل التحديد (0.69)، معامل الارتباط (0.83).

من خلال الجدول (17.III) يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 6.486 لقيمة احتمالية (0.016) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو تحليل القوى التنافسية لبورتر في هذا النموذج يفسر ما مقداره 69% من التباين في المتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي. وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك أثر معنوي لتحليل القوى التنافسية لبورتر بأبعاده المختلفة على الأداء الاستراتيجي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول (III - 18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تحليل القوى التنافسية لبورتر على

الأداء الإستراتيجي

الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
0.57	0.33	0.304	1.045	0.182	0.139	0.145	المنافسون الحاليون
0.83	0.69	0.132	1.546	0.264	0.093	0.144	المنافسون المحتملون
0.4	0.16	0.019	2.470	0.4	0.1	0.246	المنتجات البديلة
0.89	0.8	0.088	1.757	0.297	0.155	0.201	الموردون
0.382	0.146	0.026	2.341	0.382	0.105	0.245	الزبائن
0.83	0.69	0.016	2.547	0.411	0.120	0.306	تحليل القوى التنافسية لبورتر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول أعلاه يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة وذلك كالآتي:

1- الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغتها كالآتي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). "

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن هناك تأثير معنوي لتحليل القوى التنافسية الخمس كمتغير كلي على الأداء الاستراتيجي للمنظمة عند مستوى دلالة 0.016 وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.69) وهذا يعني أن 69% من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي تفسرها القوى التنافسية لبورتر، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية بصيغتها التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة
عند مستوى الدلالة 0.05

2- الفرضيات الفرعية:

أما علاقات الأثر التفصيلية لكل بعد من أبعاد متغير تحليل القوى التنافسية وأثره على الأداء الاستراتيجي للمنظمة فيمكن استخلاصها من الجدول (III - 18):

◀ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أنه لا يوجد أثر معنوي لحدّة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الاستراتيجي للمنظمة حيث بلغ مستوى الدلالة 0.304 وهو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.182) مع قيمة (1.045) لـ T المحسوبة. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن: "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحدّة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الاستراتيجي للمنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). ونقبل الفرضية البديلة التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحدّة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الاستراتيجي
للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05

◀ أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهديد المنافسين المحتملين على الأداء الاستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05"، ومن خلال الجدول أعلاه نستنتج أنه لا يوجد تأثير معنوي لتهديد المنافسين المحتملين على الأداء الاستراتيجي للمنظمة حيث بلغ مستوى الدلالة (0.132) وهو أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.264) مع قيمة (1.546) لـ T المحسوبة. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتهديد المنافسين المحتملين على الأداء الاستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05

◀ أما الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنتجات البديلة على الأداء الاستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05. فيتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ (0.019) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن العلاقة بين تهديد المنتجات البديلة والأداء الإستراتيجي للمؤسسة هي علاقة أثر ذو دلالة معنوية بمعامل Beta (0.4)، كما بلغت قيمة T المحسوبة (2.470). مما يعني أيضا أننا نقبل الفرضية الفرعية بصيغتها التالية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنتجات البديلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05

◀ ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة نرجع إلى الجدول أعلاه لنجد أن مستوى الدلالة بلغ (0.088) وهو أكبر من مستوى الدلالة الذي اختبرنا عنده الفرضية (0.05) مع Beta تساوي (0.297) و قيمة (1.757) لقيمة T المحسوبة وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التفاوضية للموردين على الأداء الاستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05" ونقبل الفرضية البديلة التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التفاوضية للموردين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05

◀ أما الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التفاوضية للزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05" فإنها فرضية مقبولة ذلك أن مستوى الدلالة بلغ (0.026) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) مع (0.382) لمعامل Beta وقيمة (2.341) لقيمة T المحسوبة، ما يعني أن هناك تأثير معنوي للقوة التفاوضية للزبائن على الأداء الاستراتيجي للمنظمة وبالتالي تكون الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة.

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التفاوضية للزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05

ومن كل ما تقدم نخلص إلى أن هناك تأثير معنوي لتحليل القوى التنافسية لبورتر كمتغير كلي على الأداء الإستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب عند مستوى دلالة 0.05، وقد تباين تأثير هذه القوى حيث أن القوى المأثرة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة هي كل من المنتجات البديلة والتهديد الذي تمارسه

دراسة حالة الملاحين الكبري للجنوب - أوماش -

على المؤسسة بحكم أنها منتجات يتوجه لها المستهلكون على أساس أنها أكثر صحية خاصة مع تنامي وعي وثقافة الزبائن. والزبائن بقوتهم التفاوضية بحكم أنهم سوق المؤسسة والمتلقي النهائي لمنتجاتها.

خلاصة الفصل:

لقد عملنا من خلال هذا الفصل على التعرف على مدى تأثير تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أين تعرفنا على نشأة هذه المؤسسة وتطورها، منتجاتها وأهميتها والأهداف التي تسعى لها. لنقوم بعد ذلك بتوزيع استمارة على إدارتها. وبعد استرجاع الاستمارات الموزعة، أين كانت نسبة الاستجابة (97.14%)، عملنا على تفريغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS V16. وبعد التحليل واختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة حصلنا على نتائج عديدة أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحليل القوى التنافسية ككل على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا الأثر يتجلى في كل من تأثير القوى التفاوضية للزبائن و تهديد المنتجات البديلة. أما حدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، تهديد المنافسين المحتملين والقوة التفاوضية للموردين فلم تكن ذات تأثير على الأداء الإستراتيجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

من خلال دراستنا لموضوع تحليل القوى التنافسية لبورتر وأثره على الأداء الإستراتيجي للمنظمة تبين أن لتحليل القوى التنافسية دور كبير في التأثير على عدة جوانب في المنظمة أهمها الأداء الإستراتيجي، ولأن المنظمات أصبحت تنشط في محيط سريع التغير أصبح لزاما عليها الاهتمام بالتعرف عن قرب عن كل ما يحيط بها خاصة القوى ذات التأثير المباشر عليها.

وتتجلى أهمية تحليل القوى التنافسية في كونها أداة مهمة في الحصول على معلومات تمكن المنظمة من التعرف على محيطها بالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لاقتناص الفرص الموجودة به وتجنب التهديدات التي تواجهها.

ومن خلال الدراسة الميدانية لمنظمة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - ، حاولنا تحديد القوى التنافسية الأكثر تأثيرا على المنظمة. من خلال تحليل البيانات، المحصل عليها من توزيع استمارات، بأساليب احصائية مختلفة. لنصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: النتائج

1- النتائج النظرية

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية يمكن إدراجها في الآتي:
- ◀ من أهم إسهامات نظرية النظام المفتوح تركيز الانتباه على أهمية محيط المنظمة، لأن هذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل تعمل ضمن محيط متنوع ومتعدد الأشكال والمكونات.
- ◀ يعتبر تحليل محيط المنظمة من أهم محددات النجاح الاستراتيجي للمنظمة ومن أهم مصادر ضمان بقائها في غمار أسواق تتميز بتغير وتنافسية عاليين.
- ◀ تعبر تنافسية المنظمة عن مدى استعداد هذه الأخيرة أو قدرتها على مواجهة المنافسة الموجودة في السوق، فالتنافسية تترجم في اختيار إستراتيجية مناسبة تضمن حشد الموارد اللازمة للحفاظ على وضعية المنظمة في السوق.
- ◀ تتبع أهمية التنافسية كونها تعمل على توفير المحيط التنافسي الملائم لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها في الارتقاء بمستوى الأداء.
- ◀ يتكون المحيط التنافسي الذي توفره التنافسية من مجموعة من القوى ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة، وأبرز هذه القوى هي تلك التي جمعها بورتر في نموذج ذو القوى التنافسية الخمس وهي:

- ❖ المنافسون الحاليون: يشكل المنافسون الحاليون تهديدا على المنظمة. وهذا التهديد يعتبر نسبيا حيث يرتفع وينخفض بناء على العديد من العوامل أهمها: عدد المنافسين في الصناعة، تكاليف التحول، حجم المنظمات في الصناعة، مرونة الإنتاج، ووجود عوائق للخروج من الصناعة؛
 - ❖ إن التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المنظمة لا يقتصر على المنافسين الحاليين فقط، بل يمتد ليشمل التهديد الناتج عن دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة. وتهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة، تتمثل هذه العوائق في: اقتصاديات الحجم، متطلبات رأس المال، تكاليف التحويل، الوصول إلى قنوات التوزيع؛
 - ❖ وتشكل المنتجات البديلة أيضا تهديدا تنافسيا على المنظمات، حيث أن هذه المنتجات تؤدي نفس الوظائف التي تؤديها منتجات المنظمة، وتكون مهددة خاصة إذا كانت أسعارها تنافسية؛
 - ❖ ولأن المنظمات في الصناعة تعمل في نوعين من الأسواق هي أسواق المدخلات وأسواق المخرجات، نجد أن تعاملها مع هذه الأسواق يؤدي إلى خلق قيمة لكل من المورد، الذي يعبر عن سوق المدخلات، والزيون، الذي يعبر عن سوق المخرجات، هذه القيمة يعتمد تقسيمها على القوة التفاوضية النسبية لكل منهما. فعندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية مرتفعة نسبيا بالمقارنة مع البائع فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض الأسعار أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على ربحية المنظمة. ونفس الشيء ينطبق على المورد الذي إذا ما امتلك قوة تفاوضية مرتفعة فإنه سيتحكم في أسعار المواد الأولية التي يوردها وحتى في نوعيتها وجودتها.
- ◀ إن مختلف القوى التنافسية سالفة الذكر ليست ثابتة بل تتغير عبر الزمن وتختلف تأثيراتها من صناعة لأخرى لذا يجب على المنظمات أن تعمل دائما على ملاحظة هذه القوى وتحليلها وإسقاط النتائج على مختلف مكونات إستراتيجيتها. ويكون ذلك بناء على عملية تحليل هذه القوى بأساليب مختلفة مثل المسح البيئي، التنبؤ البيئي والرقابة البيئية.
- ◀ هذا التحليل يؤثر على العديد من جوانب المنظمة وتنعكس آثاره على نتائجها أي على أداءها سواء كان ذلك على المدى القصير أو المدى الإستراتيجي.
- ◀ الأداء الإستراتيجي يعكس صواب التوجه الإستراتيجي للمنظمة واختبارا فعليا وواقعا لمصادقية المدخل الإستراتيجي المعتمد كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمنظمة مع محيطها.
- ◀ يُقاس الأداء الإستراتيجي عن طريق عدة نماذج منها: نموذج (ZSakou) الذي يعرف أيضا بنموذج "الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا" حيث يهدف إلى قياس النمو في المستقبل، ونموذج لوحدة القيادة كأداة

لقياس الأداء الإستراتيجي، ونموذج Norton & Kaplan (1996) الذي يعرف بنموذج بطاقة الأداء المتوازن ويعمل على قياس الأداء الاستراتيجي بناء على أربعة محاور هي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن ومحور النمو والتعلم، ونموذج Huselid & Delaney (1996)، ونموذج Altman.
 يتأثر الأداء الإستراتيجي للمنظمة بالعديد من العوامل خاصة العوامل البيئية، وأهمها عوامل المحيط الخاص والتمثل عموما في القوى التنافسية لبورتر.

2- النتائج التطبيقية

وفي الجانب التطبيقي وبناء على دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ◀ تعتبر منظمة المطاحن الكبرى للجنوب من أهم المنظمات الناشطة في صناعة السميد ومشتقاته.
- ◀ تنشط منظمة المطاحن الكبرى للجنوب في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة حيث تعتبر كل من منظمات مطاحن الزيبان بالقنطرة، مطاحن الإخوة حوحو بسيدي عقبة ومطاحن الغزالة من أبرز المنافسين على المستوى المحلي.
- ◀ تعتبر تعاونية الحبوب والبقول الجافة (CCLS) من أهم موردي المنظمة بل تعد المورد الوحيد للمطاحن الكبرى للجنوب وللمنظمات المنافسة أيضا، ذلك أن هذه التعاونية هي المحتكر لتوزيع الحبوب والبقول الجافة.
- ◀ لدى المنظمة عدد كبير من الزبائن منهم أشخاص طبيعيين وهم يشكلون الشريحة الواسعة ومنهم منظمات مثل المؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن التي تفتني مادة النخالة.
- ◀ تنصدر مادة الدقيق منتجات المنظمة تليها مادة الفرينة، وتعتبر مادة الدقيق من أثر المواد انتاجا ومبيعا بالنسبة للمنظمة نظرا لطبيعة المحيط الثقافي والاجتماعي الذي تنشط فيه المنظمة.
- ◀ تشكل المنتجات البديلة أهم التحديات التي تواجه المنظمة، فبالرغم من كون المجتمع يعتمد على مادة الدقيق كمادة أساسية في أطباقه اليومية، لكن ومع تنامي الوعي الاجتماعي وزيادة الثقافة الاستهلاكية لدى الزبائن، ومع انتشار المشاكل الصحية بشكل كبير، أضحت الزبائن يبحثون عن مواد تكون مساعدا لصحتهم لا مدمرا لها. ويعد كسكس الشعير بديلا عن كسكس الدقيق الذي تنتجه المنظمة، كما أن دقيق الذرة يعد بديلا لدقيق القمح الذي تنتجه المنظمة.

- ◀ إضافة إلى أن المحيط الذي تنشط فيه المنظمة يتميز بالمنافسة الشديدة، فهو يعتبر جذابا أيضا من ناحية أن هذه الصناعة تحقق هوامش ربح عالية، لذلك تتوقع منظمة المطاحن الكبرى للجنوب دخول منظمات أخرى منافسة.
- ◀ تعتمد المنظمة في تقييم أدائها على عدة مؤشرات، على غرار المؤشرات المالية، مثل مؤشرات الأداء التشغيلي ومؤشرات الأداء التنافسي وتحاول دائما التوسع ودخول أسواق جديدة.
- ◀ يعتبر أداء المنظمة أداء استراتيجي حيث أنه يضم كلا من الأداء المالي، التشغيلي والتنافسي، حيث تسعى المنظمة دائما إلى تطبيق الإجراءات التصحيحية على الأداء الحالي ليطابق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة.
- ◀ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05 هذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من القوة التفاوضية للزبائن وتهديد المنتجات البديلة حيث:
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنتجات البديلة على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
 - ❖ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للزبائن على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
 - ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحدة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
 - ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتهديد المنافسين المحتملين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05؛
 - ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقوة التفاوضية للموردين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانيا: الاقتراحات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح مايلي:
 - ◀ العمل على الاهتمام أكثر بتحليل عوامل المحيط الخارجي للمنظمة ودراسة أثره على مختلف جوانب المنظمة.
 - ◀ عدم اهمال المحيط الداخلي والعمل على تحسين اجراءات العمل من أجل تحسين الأداء.

- ◀ دراسة امكانية انتاج المنتجات البديلة مثل دقيق الذرة و كسكس الشعير من أجل كسب زبائن جدد.
- ◀ تنويع الموردين والبحث دائما عن أفضلهم جودة وعدم المخاطرة باتباع مورد واحد.
- ◀ محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن باعتبارهم عنصرا مؤثرا على أدائها.
- ◀ الاطلاع الدائم والمتسمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا وبالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك دور كبير في تحسين أداء المنظمة.
- ◀ من الضروري أن يدرك المسيرون الأهمية الإستراتيجية لتحليل المحيط الخارجي خاصة، ولما له أثر على عديد الجوانب في المنظمة.

ثالثا: آفاق الدراسة

- بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا، ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي، تبين لنا بعض الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية:
- ◀ أولها إمكانية المواصلة في الموضوع مع اتخاذ الدراسة المقارنة كمنهج بحث حيث تتم المقارنة لتأثير تحليل القوى التنافسية على أداء المنظمة في القطاعين العام والخاص.
 - ◀ دور تحليل المحيط الخارجي في صياغة خيار المنظمة الإستراتيجي.
 - ◀ تأثير القوة التفاوضية للزبائن والموردين على أداء المنظمة.
 - ◀ أثر أصحاب المصالح والحكومة على الأداء الإستراتيجي.
 - ◀ بطاقة الأداء المتوازن كتوجه حديث لقياس الأداء الإستراتيجي لمنظمات الأعمال

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية



- 1- ابراهيم بختي: التجارة الالكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 2- أحمد ماهر: الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 3- اسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 4- باسل محمد سعيد العيدة: مهارات تصميم و تنفيذ البحوث و الدراسات العلمية و تحليلها احصائيا باستخدام برنامج SPSS، جامعة الكويت، الكويت، 2005.
- 5- جمال الدين محمد مرسي مصطفى محمود أبو بكر ورشدي حبة: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 6- حسن محمد أحمد مختار: الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009.
- 7- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي ادريس: الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 8- خيضر كاظم حمود وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، الأردن، 2010.
- 9- خيضر كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: منهجية البحث العلمي، دار إثراء، الأردن، 2008.
- 10- روبرت. أ. ديفيد لي: الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008.
- 11- زكرياء مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2005.
- 12- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد ادريس: الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007.
- 13- عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للأنظمة الإدارية، الأردن، 2003.
- 14- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 15- عدنان حسين البادري و يعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية و الاستخدامات الاحصائية، دار إثراء، الأردن، 2009.
- 16- كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل، الأردن، 2004.
- 17- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة 2، دار وائل، الأردن، 1999.
- 18- مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
- 19- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
- 20- نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر، 2001.

- 21- نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
- 22- نبيل محمد مرسي: استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 23- نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 24- وائل محمد ادريس وظاهر محسن منصور الغالي: الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات)، دار وائل، الأردن، 2011.
- 25- وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل، الأردن، 2009.

الرسائل والأطروحات الجامعية: _____

- 26- أحمد بن مويظة: التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- 27- الصالح جيلح: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 28- النعاس صديقي: أهمية نظم المعلومات في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في التسويق، غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
- 29- بن واضح الهاشمي: محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005 م.
- 30- بوقصبة شريف: دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سونطراك - الجزائر-)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009/2008.
- 31- بومدين يوسف: دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية (مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 32- حجاج عبد الرؤوف: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007/2006.
- 33- رياض ضياء عزيز الصفو: عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نوى)، مذكرة ماجستير في الإدارة الصناعية، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.
- 34- سلطاني محمد رشدي: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

- 35- شباح نعيمة: دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب GMS للفترة " 2004-2006")، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007
- 36- شيقارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005م
- 37- صولح سماح: دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM Sud بأوماش بسكرة)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.
- 38- عبد الصمد سميرة: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية SERUB-باتنة-)، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
- 39- عبد الرحمان بن عنتر: نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية (حالة الصناعات التحويلية بالجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 40- عثمان بودحوش: تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (حالة شركة اسمنت عين الكبيرة)، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008/2007.
- 41- عمار بوشناف: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها وتطويرها)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 42- فرحات عباس: دور خدمات ما بعد البيع في تعزيز المركز السوقي للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة شركة كندور للالكترونيك برج بوعريبيج)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.
- 43- فيصل سايعي: أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
- 44- محمد بن ابراهيم محمد الربيق: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية (دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق)، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
- 45- محمد كايد محمد المجالي: أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012
- 46- نعيمة فضيل: أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز-)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر العاصمة، 2006/2005.
- 47- نوال شين: دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة مقاطعة نفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-)، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.

المداخلات في الملتقيات:

- 48- أحمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2005
- 49- أحمد سيد مصطفى: مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الرابع حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، مصر، 2000.
- 50- بوجمان عادل ومحمدي رشيد: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012.
- 51- زينبات دراجي ونعيمة غلاب: العوامل التنافسية في التسويق، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة وتحويلات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002
- 52- سناء عبد الكريم خناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 53- عبد الوهاب شمام وبوكرة كميلية: دور المؤشرات المالية والاستراتيجية في قياس أداء المؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009.
- 54- عثمان أمين وعائشة سموم: قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009.
- 55- عزيزي واد وبوفروم حنان: بطاقة الأداء المتوازن كمؤشر لفعالية أداء المنظمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009.
- 56- عطية صلاح سلطان: تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة حول تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، مصر، 2007.
- 57- علي سالم ارميص: مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 17 و 18 أبريل 2006.
- 58- عمار عماري: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009.
- 59- عماري عمار و آخرون: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2004
- 60- كمال رزق ومسودور فارس: مفهوم التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحويلات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- 61- محمد بن عبد الله عوض: استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي - الواقع وآفاق التطوير-، الشارقة، 2002.

62- بجاوي نعيمة، دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة: ملبنة الأوراس للحليب ومشتقاته، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 11/10 نوفمبر 2009

63- يوسف مسعداوي: إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 27 و 28 نوفمبر، 2007

الدوريات:

64- أكرم أحمد الطويل وحكمت رشيد سلطان: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى)، المجلة العربية للإدارة، العدد (1)، العراق، يونيو 2006.

65- أكرم محسن الياسري وآخرون: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط)، مجلة العلوم الانسانية، المجلد (20)، العدد (1)، جامعة بابل، العراق، 2012

66- الطيب الداودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007.

67- الطيب الداودي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

68- عبد الستار الصياح: الموائمة الاستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة اختبارية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، جامعة بغداد، العراق، 2009.

69- مداح عرابي الحاج: أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم الرأسمال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 5، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

70- Alioune Sall: **La compétitivité future des économies africaines**, acte de forum de Dakar, Mars 1999

71- Bernard Martory et all : **Piloter Les Performances RH : La création De Valeur Par Les Ressources Humaines**, Ed Liaison, Paris, 2008

72- Bruno Bachy et Christine Harache : **Toute La Fonction Management**, DUNOD, Paris, 2010

73- Emmanuel Okamba : **Mondialisation ; concurrence et compétitivité**, Pablibook, Paris, 2005.

74- Franck Brulhart : **Les 7 points clés du diagnostic stratégique (avec la méthode des cas)**, Edition D'Organisation, Paris, 2009.

75- Jacque Barreaux : **Entreprise et Performance Globale**, Economica, Paris, 1997

76- Jean- Pierre Helfer et all : **Management ; Stratégie et Organisation**, 3^{ème} Edition, Paris, 2000.

77- Hubert K.Rampersad : **Total Performance Scorecard**, Springer, Paris, 2005.

78- Manuel Cartier et all: **Maxi Fiches De Stratégie**, DUNOD, Paris, 2010

79- Maquette O. Caldron : **LAROUSSE (dictionnaire de français)**, Québec, 2000

80- Marc Ingham : **Management stratégique et compétitivité**, De Boeck, Bruxelles, 1995

81- Marc Montoussé et Dominique Chamblay: **100 fiche pour comprendre les sciences économique**, 3^{ème} édition, Bréal, Paris, 2005

82- Michel Darbelet et all : **L'essentiel sur le management**, 5^{ème} édition, Berti, Alger, 2007.

83- Michael Porter : **L'Avantage Concurrentiel**, DUNOD, Paris

84- Tugrul Atamer et Roland Calori : **Diagnostic et décision Stratégique**, 2^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2003

85- **Strategor (Politique Générale de l'entreprise)**, 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2004

86- Michael. E Porter : **Competitive strategy (technique for analyzing industries and competitors)**, the free Press, 1998

المواقع الإلكترونية: _____

87- هاني عرب: محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، ملتقى البحث العلمي، متاح على الموقع: www.rsscrrs.info

88- www.Marketing-étudiant.Fr disponible le 06 / 02/2013