



الموضوع

دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة
دراسة حالة:
مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

اقطي جوهره

سامر زهرة

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



ملخص

الهدف من الدراسة الحالية هو اختبار دور التشخيص الإستراتيجي بأبعاده الثلاث: تشخيص الموارد، تشخيص الهيكل التنظيمي و تشخيص القوى التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة ولقد تم كلذ من خلال التطبيق على مؤسسة صناعة الكوابل –ENICAB– بسكرة وتم إعداد إستبيان لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة من خلال استخدام برنامج SPSS.

وتوصلت إلى النتائج التالية أن التشخيص الإستراتيجي يلعب دور كبير في تحسين تنافسية المؤسسة خاصة تشخيص الموارد والتشخيص الصناعي.

الكلمات المفتاحية: التشخيص الإستراتيجي، تشخيص الموارد، تشخيص الهيكل التنظيمي، تشخيص القوى التنافسية، التنافسية.

Abstract

the goal from the current study is to test the role of strategic diagnosis with its three dimentions: sources diagnosis ,diagnosis the organizational frame and diagnosis the competitive forces in improving the associational competence and that was done through the application on the cable factory –ENICAB– Biskra and a questionnaire was done to collect data from the association in which the study takes place by using the SPSS program.

The study found the following results that the strategic diagnosis plays a great role in improving the association competence especially diagnocing sources and industrial sources.

Keys world: strategic diagnosis, sources diagnosis ,diagnosis the organizational frame and diagnosis the competitive forces, competitive.

شكر و عرفان

إن الحمد و الشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، و نسأله أن يجعله صدقة جارية و أن يجعل فيه ما هو صلاح الأمة.

أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان و التقدير إلى الأستاذة المشرفة " أقطي جوهرة " التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث، فكانت لنا نعم الأستاذة الناصحة و الصبورة، و التي لم تبخل علينا بوقتها و جهدها و لم تتوانى لحظة في تشجيعنا و إرشادنا، فقد ساهمت بكثير في انجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كل أساتذتي الكرام

كما أتقدم بخالص الشكر و اتم التقدير لكل عمال مؤسسة صناعة الكوابل فرع - جنرال كابل - بسكرة الذين ساهموا في تسهيل مختلف الإجراءات المتعلقة بدراسة الحالة.

كما نخص بالشكر كل من ساعدنا و وقف معنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة تشجيعية.

الإهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى التي زرعت في روحي الكفاح وعلمتني معنى التفاني والنجاح والتي سهرت من

أجلي الليلي الطوارمز العبوالعنان

أمي الغالية حفظك الله وأطال عمرك

إلى من صنع بشقائه سعادتنا واحتمل من أجلنا كل عناء إلى من منحني الإرادة والعمل

إلى الذي سهل لي الدرب و أنار لي الطريق وشق بي بحر العلم والتعلم والحياة

أبي الغالي حفظك الله وأطال عمرك

إلى سر سعادتي و سندي في الحياة: إخوتي

إلى كل الأحباء والأصدقاء خاصة سعاد

و إلى كل من طلب العلم مهتديا بقول الرسول - صلى الله عليه و سلم-:

" من أراد الآخرة فعليه بالعلم و من أراد الدنيا فعليه بالعلم

و من أرادهما معا فعليه بالعلم"

زهرة

الفهرس

ملخص

شكر وتقدير

الفهرس

مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: التشخيص

الإستراتيجي.....08

المطلب الأول: مفهوم التشخيص.....08

المطلب الثاني: مفهوم التشخيص الاستراتيجي.....10

المطلب الثالث: تشخيص عناصر المحيط الداخلي للمؤسسة.....15

المطلب الرابع: ، تشخيص عناصر المحيط الخارجي

للمؤسسة.....30

المبحث الثاني: التنافسية.....50

المطلب الأول: مفهوم

المنافسة.....51

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية.....54

المطلب الثالث: أنواع مجالات ومؤشرات

التنافسية.....59

المطلب الرابع: الإستراتيجيات

التنافسية.....66

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي والتنافسية

.....74

المطلب الأول: التشخيص

الإستراتيجي.....74

المطلب الثاني: التنافسية.....77

المطلب الثالث: التشخيص الإستراتيجي

والتنافسية.....81

المطلب الرابع: فرضيات ونموذج

الدراسة.....86

الخلاصة.....88

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع-جنرال كابل-
بسكرة)

تمهيد.....90

المبحث الأول: منهجية الدراسة.....91

المطلب الأول: مجتمع وعينة

الدراسة.....91

المطلب الثاني: أسلوب

الدراسة.....92

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة

الدراسة.....94

المبحث الثاني: عرض نتائج

الدراسة.....98

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....98

المطلب الثاني: طبيعة التشخيص الإستراتيجي والتنافسية

للمؤسسة.....102

المطلب الثالث: عرض نتائج فرضيات

الدراسة.....104

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.....107

المطلب الأول: تفسير نتائج فرضيات

الدراسة.....107

المطلب الثاني: التوصيات.....108

المطلب الثالث: توجيهات لبحوث

مستقبلية.....109

خلاصة.....111

خاتمة عامة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة المراجع

الملاحق

في السنوات الأخيرة و مع مطلع القرن الجديد أصبح العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرارات على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين نجاح أو فشل المؤسسة، و نظرا لحدة المنافسة والتنافس، أصبح لزاما على كل المؤسسات أن تجد لنفسها ملاذا و ركنا ركيننا تحتمي به من شدة التغير التي تميز السوق العالمي حاليا، وهو ما يعرف بالتنافسية التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على استمراريتها و حماية نفسها من الزوال، والتي تعبر عن جملة الميزات التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها في غمار المنافسة الحالية .

و قد أصبح نجاح المؤسسة وكذا تميزها مربوط بعدة معايير من أهمها مدى قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي والداخلي أيضا حيث لم تعد السياسات و الأساليب التقليدية المعتمدة على التنبؤ و الخبرة تعطي ثمارها من حيث تحليل محيط المؤسسة و دراسته بالصورة التي تجعل من هذه الأخيرة قادرة على تفعيل وضعها السوقي و التكيف مع التغيرات المتتابة. فتحليل المؤسسة لعوامل المحيط بمختلف جوانبها، المندرجة ضمن كل من المحيط الداخلي والمحيط الخارجي، وهو ما يعرف بالتشخيص الإستراتيجي الذي يقوم على تحديد نقاط قوة و ضعف المؤسسة، و الوقوف على الفرص و التهديدات التي تواجهها.

إن ممارسة المؤسسة للتشخيص الإستراتيجي من أهم العوامل التي تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية إذ أنه يمكن المؤسسة من الإطلاع الدائم على التغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي ومنه تعزيز نقاط قوتها و تدارك نقاط ضعفها وكذا اقتناص الفرص و تجنب التهديدات التي يمكن أن تواجهها.

إشكالية الدراسة:

بناء على الطرح السابق و محاولة منا لمعرفة مدى مساهمة التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة

ما مدى مساهمة التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة؟

ويمكن الإجابة عن هذه هذه الإشكالية من خلال تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما علاقة تشخيص الموارد في تحسين تنافسية المؤسسة ؟

✓ ما علاقة تشخيص الوظائف في تحسين تنافسية المؤسسة ؟

✓ ما علاقة تشخيص القوى التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة ؟

تتبع أهمية هذه الدراسة ، من خلال توضيح أهم معالم التشخيص الإستراتيجي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسة لا سيما إذا تعلق الأمر بمنظمات تنشط في قطاع تسوده المنافسة في مختلف أوجه النشاط. ونتيجة لتزايد حدة المنافسة في القرن الواحد والعشرين و تعدد مصادر الحصول على المعلومات تظهر إلزامية استخدام طرق مبتكرة بغرض حفاظ المؤسسات على إمكانياتها التنافسية وحصصها السوقية. فالتشخيص الإستراتيجي عملية إدارية تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين أدائها، حيث يلعب التشخيص الإستراتيجي دورا في تزويد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة ومنه إمكانية التعرف على إستراتيجية المنافسين واتخاذ القرارات اللازمة للحد من المخاطر والتهديدات و الاستفادة من الفرص وكذلك يمكن من جمع المعلومات عن المحيط الداخلي للمؤسسة ومن معرفة الانحرافات وتداركها في الوقت المناسب.

كما تبين هذه الدراسة مدى اعتماد بعض المنظمات الجزائرية على التشخيص الاستراتيجي كأداة لتحسين تنافسياتها، و هذا من خلال دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل "ENICAB"-بسكرة- كعينة من المؤسسات الناشطة في هذا القطاع .

أهداف الدراسة:

وتتمثل أهداف البحث عموما في ما يلي:

✓ تحديد العلاقة بين التشخيص الإستراتيجي بعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

✓ تقييم كل من التشخيص الإستراتيجي بعملية تحسين تنافسية المؤسسة في مؤسسة صناعة الكوابل "ENICAB"-بسكرة-.

✓ تحديد علاقة تشخيص الموارد بعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

✓ تحديد علاقة تشخيص الثقافة التنظيمية بعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

✓ تحديد علاقة تشخيص القوى التنافسية بعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

حدود الدراسة :

نميز في هذه الدراسة بين الحدود الثلاث التالية:

الحد الموضوعي: سيتم التركيز على ثلاث عناصر للتشخيص الإستراتيجي هي (الموارد، الوظائف والقوى التنافسية) لتوضيح علاقته بتحسين تنافسية المؤسسة.

الحد المكاني: يتم تطبيق نموذج الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل " ENICAB -بسكره-. كمؤسسة ناشطة في قطاع تنافسي.

يتم إعداد الإطار النظري و تجميع الدراسات السابقة لهذا الموضوع خلال السنة الجامعية 2012-2013

الحد الزمني: كمل سيتم عرض وتفسير نتائج الدراسة اعتماد على المدة التي سيتم فيها جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة والتي كانت خلال الفترة 20مارس إلى 10 افريل 2013

منهج الدراسة:

في إطار الإجابة على إشكاليّة البحث الأساسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها قمنا بإتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من مختلف المراجع العلمية بهدف توصيف الظاهرة محل الدراسة وتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه. كما سيتم الاعتماد على المقاربة الكمية لجمع البيانات الولية عن المؤسسة التي سيتم إجراء الدراسة الميدانية فيها باستخدام الاستمارة إضافة إلى المقاربة الكيفية من خلال تحليل وثائق المؤسسة واستخدامها في تفسير نتائج التحليل الكمي.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

التشخيص الإستراتيجي: تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة و التوازن بين الفرص الخارجية و نقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، و التهديدات الخارجية و نقاط الضعف الملائمة للموارد الداخلية من جهة أخرى"و سيتم التركيز في تحديد نقاط القوة والضعف على تحليل كل من الموارد والوظائف فيما سيتم تحديد التهديدات والفرص من خلال تحليل القوى التنافسية للمؤسسة.

تشخيص الوظائف: هي عملية جمع المعلومات عن المؤسسة و تحليل كل أنشطتها و وظائفها، و ذلك قصد معرفة و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لها في كل وظيفة من وظائفها.

تشخيص الموارد: هي عملية من خلالها يتم التحديد الجيد والدقيق للموارد والتي يمكن إدارة المؤسسة من المعرفة بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

تشخيص الهيكل التنظيمي:

تشخيص قوى المنافسة: هو تشخيص للهيكل التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي للمؤسسة والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، وهناك خمسة عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة،

والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس ل ميشال بورتر Michel. E. Porter وهي التنافس بين المنافسين الحاليين، قوة تفاوض الزبائن، قوة تفاوض الموردين، تهديدات المنتجات البديلة، تهديدات المنافسين الجدد (الداخلين الجدد).

التنافسية: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية احتياجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المؤسسات الأخرى. حيث يوضح تعريف أن التنافسية تخلق قيمة مضافة للمستهلكين أفضل من المنافسين بتقديم منتجات أكثر جودة وبسعر تنافسي وفي الوقت المناسب.

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم أكثر من أي وقت مضى مجموعة من الرهانات والتي يتمثل مصدرها أساسا في القوى التنافسية و انفتاح الأسواق، وفي ظل هذه التغيرات والتطورات أصبح نجاح المؤسسة متوقف على مدى قدرتها في التحكم في تقلبات المحيط وعلى استخدام طرق مبتكرة لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين ولعل من بينها التشخيص الإستراتيجي.

يعد التشخيص الإستراتيجي أحد أهم المواضيع التي مازلت تلاقي الاهتمام بالدراسة والتحليل من قبل الباحثين في مجال الإستراتيجية، وهذا نتيجة الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها تحقيق مزايا تنافسية.

وسنحاول في هذا الفصل إبراز التشخيص الإستراتيجي وذلك من خلال تحديد مفهومه وتشخيص كل من عناصر المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، وبعد ذلك التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنافسية، وفي الأخير سنوضح مختلف الدراسات السابقة التي قامت بدراسة كل من التشخيص الإستراتيجي والتنافسية وكذا عرض فرضيات ونموذج الدراسة.

المبحث الأول: التشخيص الإستراتيجي.

تكتسي دراسة العلاقة الموجودة بين المؤسسة الاقتصادية و محيطها أهمية بالغة، حيث أن المؤسسة أصبحت اليوم تواجه مشاكل و تحديات غير مسبوقة في كافة المجالات. هذه التحديات مفروضة عليها بفعل التغيرات و التحولات الحادة و الهامة التي تحدث في محيطها الداخلي و الخارجي، مما زاد أكثر فأكثر من تعقيد عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، و توجيه أنظار المسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لوضعية المؤسسة الداخلية و الخارجية، أي تحليل كافة العوامل المحيطة بها و تشخيص نقاط القوة و الفرص المتاحة لها بغية اغتنامها و نقاط ضعفها و القيود المفروضة عليها بغية التكيف معها أو تجنبها، و هذا كله يصطلح عليه في الأدبيات الاقتصادية "التشخيص الاستراتيجي" و في ما يلي سنحاول التعمق أكثر في هذا المصطلح من خلال تقسيم المبحث إلى أربع مطالب هي كالاتي: مفهوم التشخيص، مفهوم التشخيص الاستراتيجي، تشخيص عناصر المحيط الداخلي للمؤسسة، تشخيص عناصر المحيط الخارجي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التشخيص.

تتحدد قدرة الطبيب المعالج و كفاءته على مدى نجاحه في التشخيص و على طريقة تحديده للعلاج المناسب، و بالمثل فإن فريق التطوير التنظيمي تتحد كفاءته و اقتداؤه بمدى نجاحه في تشخيص مشاكل المؤسسة، حيث يعتبر هذا الأخير الخطوة الأخيرة من دراسة الوضع الراهن، فبعد تخطيط الدراسة و جمع المعلومات و تحليلها و إجراء التغذية العكسية يتبقى أن يقوم القائم بالدراسة مع الإدارة العليا و الموظفين بالمؤسسة بتحديد مشاكلها و أبعادها بدقة، فيتم إتباع أساليب معينة في إجراء التشخيص و التدخل المناسب يعتمد على التشخيص السليم، و هذا ما يفسر صعوبة عملية التشخيص و يجعلها عملية ضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

فمن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى تعريف التشخيص مع ذكر مختلف أنواعه.

أولاً: تعريف التشخيص.

التشخيص (diagnostic) و هي كلمة يونانية مشتقة من كلمة (diagnosis) و تعني المعرفة (Connaissance) و هي في أصلها تستعمل في ميدان الطب، و تأخذ العديد من التعاريف :
يقول بوجلال عبد الحميد : التشخيص هو تحديد هوية المرض من خلال أعراضه.¹
أما راتب أحمد قبيبة فيعرف التشخيص على أنه : معرفة طبيعة المرض و أسبابه.²
في حين ورد تعريف التشخيص في Oxford بأنه: تحديد هوية المرض بدقة بواسطة فحص دقيق.³

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

²راتب أحمد قبيبة، الأسيل (القاموس العربي الوسيط)، دار الراتب الجامعية ، لبنان، 2000م ، ص 167.

³Martin H. Manser, Oxford (learner's pocket dictionary) , Oxford university press , 2nd edition, 1991,P 115.

و يقول ابن منظور في لسان العرب: شخص الشيء: عينه و ميزه عما سواه، و منه تشخيص الأمراض عند الأطباء أي تعيينها.¹

حاليا أصبح مصطلح التشخيص يستعمل في العديد من الميادين خاصة في ميدان تسيير المنظمات، و الذي يقصد به:²

- تحديد مشاكل المؤسسة.
- تعريف مواطن الضعف بالمؤسسة.
- تحديد التهديدات التي تواجه المؤسسة.
- تحديد الفجوات الموجودة في أداء المؤسسة.
- تحديد عدم التوازن بالمؤسسة.

كذلك التشخيص هو: مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل و محاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، و هو سيلة لتحديد المجالات التي تحتوي على مشاكل على مستوى المؤسسة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف للتشخيص في مجال تسيير المنظمات :

التشخيص هو إجراء فحص للمؤسسة، و ذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها، و محاولة تفسير الأسباب و النتائج.

و لكي يتسم تشخيص مشاكل المؤسسة و تحديدها بأنه كامل و سليم لا بد أن يتطرق هذا التشخيص إلى العناصر الأساسية التالية:⁴

- تحديد المشكلة الأساسية في شكل واضح و مكتوب.
- تحديد أسباب المشكلة، و المقدمات التي أدت إلى ظهورها و كذا أعراضها.
- أعراض المشكلة و نتائجها (أي نتائج عدم حل المشكلة).
- الأفراد و الأقسام المرتبطة بالمشكلة.
- حدود المشكلة و صعوباتها و مدى تكرارها و استمراريتها.
- مجال المشكلة (المؤسسة ككل أو الأقسام و الجماعات أم الأفراد).
- ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية أخرى موجودة بالمؤسسة.

ثالثا: أنواع التشخيص.

¹ www.feedo.net اطلع عليه يوم: 2012/12/09 الساعة 20:55

² أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير)، الدار الجامعية، مصر، 2007م، ص 222.

³ www.feedo.net.op.cit اطلع عليه يوم: 2012/12/09 على الساعة 20:55

⁴ أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير)، مرجع سابق، ص 223.

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التشخيص حسب معايير مختلفة¹:

* **من حيث العمق**: نميز بين تشخيص سريع، و هو تشخيص سطحي لغرض محدد، و تشخيص تفصيلي، و الذي يتسم بالعمق و التفصيل في مختلف الجوانب.

* **من حيث الشمولية**: نميز بين تشخيص شامل، و يتعلق بكامل المنظمة، و تشخيص جزئي، و ينصب على جزء من أنشطة المنظمة أو وظائفها أو علاقاتها.

* **من حيث الزمان**: نميز بين تشخيص سكوني (تشخيص وضع في زمن محدد)، و تشخيص ديناميكي (تشخيص تطور وضع عبر فترة من الزمن).

* **من حيث القائم به**: نميز بين تشخيص تقوم به جهة داخلية (تنتمي إلى المنظمة) و تشخيص تقوم به جهة خارجية (مكتب دراسات خارجي).

* **من حيث الطبيعة**: و نميز بين التشخيص الإداري، التشخيص الوظيفي (و يتعلق بالوظائف الرئيسية للمنظمة مثل: الإنتاج، التسويق و التمويل)، و التشخيص الاستراتيجي الذي سوف نتطرق إليه بالتفصيل فيما يلي.

المطلب الثاني: مفهوم التشخيص الإستراتيجي.

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام و باستمرار بعملية التشخيص الإستراتيجي لتحديد أدائها و فعاليتها و تحسينهما على المدى البعيد.² و يعتمد التشخيص الإستراتيجي على التحليل دون أن يكون هو نفسه، فالتشخيص فضلا عن كونه يبني على سلاسل من أرقام و بيانات، مصفوفات و جداول، فهو يفترض تقديم التفسير، و عليه فالتحليل ليس إلا أداة للتشخيص، تساعد المسير على اتخاذ القرارات المناسبة. و في ما يلي سيتم التعرف مفهوم التشخيص الإستراتيجي وكذا عناصره.

أولا: تعريف التشخيص الإستراتيجي.

يعرف التشخيص الإستراتيجي على أنه: دراسة قدرة المؤسسة على المنافسة، و التأقلم مع محيطها بقصد وضع إستراتيجية مستقبلية لها.³

ويعرف خالد ووائل التشخيص الاستراتيجي على أنه الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال التالي: أين نحن الآن؟⁴.

¹ حسين رحيم، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008م، ص78.

² سميرة عيش و بنقة صونيا، نموذج تحليل الفجوة الاستراتيجية كألية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص 01.

³ عقبة قطاف، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة- للفترة بين 2003-2006)، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008م، ص3.

⁴ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 72.

كذلك يمكن اعتباره: تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة و التوازن بين الفرص الخارجية و نقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة، و التهديدات الخارجية و نقاط الضعف الملائمة للموارد الداخلية من جهة أخرى.¹ وعموما يمكن تعريف التشخيص الإستراتيجي على أنه: يتمثل في جمع و تحليل المعطيات بشكل يوضح وضعية ما، يغذي و يدعم خيار معين، بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجهها المؤسسة، و التي تتطلب حلولا إستراتيجية.

ثانيا: أهمية التشخيص الإستراتيجي.

يعتبر التشخيص الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة و مخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص ، و موازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة . و عملية التشخيص الإستراتيجي تحض بأهمية بالغة في المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي:²

- 1- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها .
- 2- يساعد التشخيص الإستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
- 3- تحديد ما يسمى بـ: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانات لإنجاز الهدف.
- 4- يعد التشخيص الإستراتيجي ضرورة ملحة ، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدمه.
- 5- الهدف الرئيسي من التشخيص الإستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية؛ نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبني على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.

¹اسملاي بحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2003م، 2004م، ص20.
² عماري عمار وآخرون، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2004م، ص2.

- 6- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل المؤثرة ، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب ، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة... .
- 7- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل محيطها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذا المحيط، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

ثالثا: عناصر التشخيص الإستراتيجي.

يرتكز التشخيص الإستراتيجي على مدخلين متكاملين و هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة و التشخيص الخارجي لمحيطها، و يرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة، و يقتضي بأنها نظام مفتوح على المحيط. و هذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها، و فيما يلي وصف لهذه العناصر.

I - التشخيص الداخلي.

يقصد بالتشخيص الداخلي القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة و نقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة.¹

نقاط القوة: تعرف على أنها مهارة أو ميزة تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات و رغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزم على خدمتها.²

كما تعرف على أنها إمكانيات داخلية موجودة فعلا في المؤسسة تساعد على استغلال الفرص المتاحة و الممكنة وعلى مكافحة التهديدات.³

نقاط الضعف: هي عدم توفر قدرات داخلية معينة و مواقف، تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها لذلك لا بد من معالجتها.⁴

كما يمكن تعريف نقاط الضعف على أنها الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة.¹

¹ عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص 66.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 239.

³ هشام الغريزي، إدارة البقاء مدخل استراتيجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 11.

⁴ ابن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، 2005م، 2006م، ص 62.

الفرع الثاني: التشخيص الخارجي.

تعرف عملية التشخيص الخارجي على أنها اكتشاف وفحص العوامل والتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية والثقافية؛ وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة.²

الفرص: هي أوضاع أفضل للمنظمة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس.³

و الفرصة حسب Kotler: تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق الربح و عليه: فالفرصة مرتبطة بالسوق، و عندئذ نطرح مجموعة من الأسئلة:⁴

— هل هذه الفرصة مرتبطة بنشاط المؤسسة؟

— هل بإمكان المؤسسة أن تلبّيها؟

— هل هذه الفرصة تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة و غاياتها؟

— هل تتطلب هذه الفرصة تحويل نشاط المؤسسة؟

التهديدات: حسب Kotler: يتمثل في مشكلة تنشأ نتيجة لبعض اضطرابات المحيط و التي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، كما أن التهديد يمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة. فالتهديد ليس بالشيء المطلق، فقد يكون لفترة معينة، و قد يكون في وظيفة ما، أو إغراق السوق بمنتوج معين لفترة معينة من طرف منافس معين.⁵

كما تعرف على أنها: الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمؤسسة⁶.

و الشكل الآتي يوضح بعدي التشخيص الإستراتيجي:

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص103.

² سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر واقعه، أهميته و شروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، 2005م، 2006م، ص19.

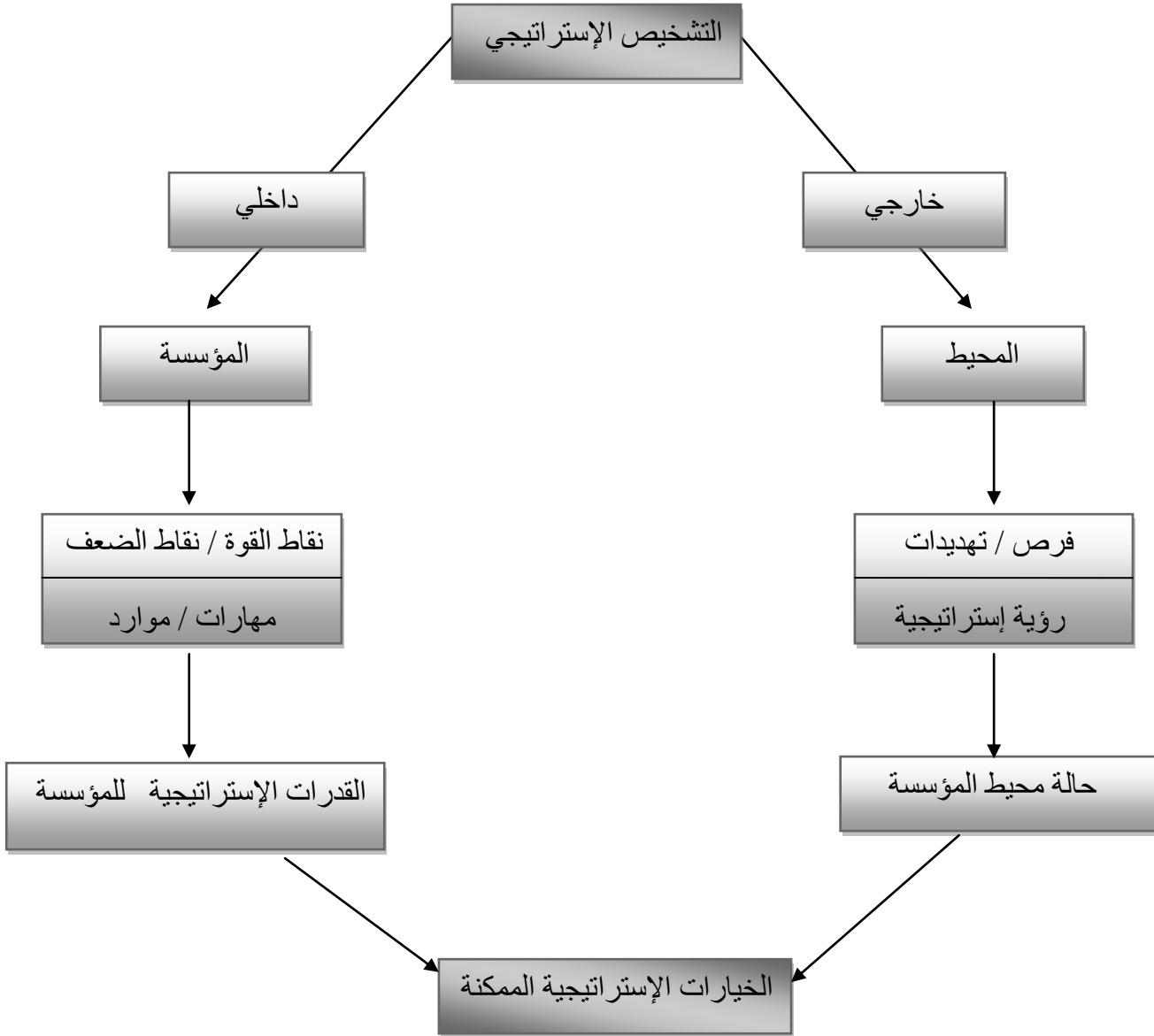
³ عماري عمار و آخرون، مرجع سابق، ص4.

⁴ بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص 61.

⁵ نفس المرجع، ص61.

⁶ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص471.

الشكل رقم (1): عناصر التشخيص الإستراتيجي.



Source :Jean-Pierre Helfer et autres **Management Stratégie et Organisation**,
3^{ème} édition, Vuibert, France, 2000, P55

المطلب الثالث: تشخيص عناصر المحيط الداخلي.

لا يمكن نجاح أي إستراتيجية دون إعطاء اعتبار لإمكانيات المؤسسة الداخلية، فيتعذر تنفيذها على أرض الواقع، كما يمكن أن يمنح اختيار هذه الموارد و الإمكانيات و طريقة تسييرها ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من التقدم عن منافسيها، فيكون من المهم القيام بتشخيص لهذه الإمكانيات لتأسيس الخيارات

الإستراتيجية و العمل بها.¹ و قد أخذ الاهتمام بدراسة موارد المؤسسة مكانة واضحة في سنوات السبعينات من العلاقة التي تربط الإستراتيجية بدراسة الموارد، و منه أصبح تشخيص الموارد الداخلية للمؤسسة مهما جدا للتمكن من تحديد البدائل الإستراتيجية الأكثر ملائمة لإمكانيات المحيط الداخلي.

و يقصد بتشخيص المحيط الداخلي: العمليات التي من خلالها يتم تحديد و تقييم خصائص المنظمة بشكل محدد و التي تتضمن مواردها وقدراتها، ومراكز قوتها وثقافتها و هيكلها التنظيمي؛ حيث يزود هذا التشخيص المؤسسة بمعلومات مهمة عن موجوداتها، مهاراتها، أنشطة أعمالها، أي تحديد نقاط قوتها وضعفها.

2

و يعتبر المحيط أحد الركائز الأساسية التي يتم الاستناد إليها في اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة. و على وجه التحديد فإن التشخيص البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:³

- تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة.
- تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها.
- اكتشاف نقاط الضعف و التغلب عليها و الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف، من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة و محاولة التخلص من نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية الإستراتيجية.

و هناك ثلاث مداخل رئيسية لتشخيص البيئة الداخلية هي: التشخيص الوظيفي، تشخيص الثقافة التنظيمية، تشخيص الموارد و سنتطرق لها في ما يلي:

أولا : التشخيص الوظيفي.

وفق هذا المدخل، يتم تحليل مجموعة الأنشطة في المؤسسة لتحديد العوامل المؤثرة في أدائها، و تعتبر هذه الطريقة وصفية، إذ يتم جمع المعلومات عن المؤسسة و تحليل كل أنشطتها و وظائفها، و ذلك قصد معرفة و اكتشاف نقاط القوة و الضعف لها، و في كل وظيفة من وظائف المؤسسة و المتمثلة بصورة أساسية في :

¹بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز - بسكرة -) ، مذكرة ماجستير، فرع : تسيير

مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004م - 2005، ص 101.

²عسان العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص36.

³ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة) ، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، 2007 ، ص40.

1 تشخيص الوظيفة الإنتاجية.

تعتبر وظيفة الإنتاج أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسات بصفة عامة و المهمة أو النشاط الجوهرى للمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة.¹ و التي تأخذ العديد من التعاريف، نورد منها:
وظيفة الإنتاج هي: الحصول على عوامل الإنتاج و استخدامها من أجل صناعة سلع جديدة أو تقديم خدمة مفيدة.²

أو بعبارة أخرى هي: خلق سلع أو خدمات باستخدام عوامل الإنتاج المعروفة و هي الأرض و العمل و رأس المال و الريادة و المعلومات.³ و يرى الفكر الاقتصادي الحديث أن الإنتاج ليس خلق المادة و إنما هو خلق المنفعة أو إضافة منفعة جديدة بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل.
تعتبر وظيفة الإنتاج العمود الفقري للمؤسسة و لذا فإن إدارة الإنتاج منوطة أو مسؤولة عن القيام بالمهام التالية:⁴

- تحديد الأهداف و وضع السياسات الإنتاجية و تخطيط العملية الإنتاجية و برمجتها تبعاً للتنبؤ بالطلب.
- اتخاذ القرارات اللازمة بتصميم العمليات و المعدات و طاقاتها.
- وضع ضوابط الجودة و المعايير اللازمة لضبط الأداء في جميع الأقسام الإنتاجية.
- مراقبة المخزون و المشتريات من حيث الكمية و الوقت.
- ضبط النقل الداخلي من حيث نقل المواد و المنتجات داخل المؤسسة.

حيث نميز بين نوعين من أساليب الإنتاج هما:⁵

الإنتاج المستمر: و هو إنتاج نمطي* في مخرجاته، و قد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة في خروج الإنتاج، و عيبه هو: إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية بكاملها.
الإنتاج المتقطع: و هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته و لا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف الزبون المباشر، و قد يكون كذلك نمطياً في مدخلاته.

و للتمكن من الكشف عن جوانب القوة و الضعف للوظيفة الإنتاجية و تسييرها، لابد من راقبتها، و مثلما تطور تسيير العملية الإنتاجية فإن الرقابة عليها أيضاً تطورت فانتقلت من كونها رقابة بعدية، تعمل على مراقبة ما تم إنجازه و استخدامه و مقارنة ما تم تحقيقه بمعايير الرقابة، و تكون إجابتها بالرفض أو القبول،

¹ سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م، ص 8.
² كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21)، دار الفكر، الأردن، 2007م، ص 316.
³ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة و الأعمال، دار وائل، الأردن، 2007م، ص 526.
⁴ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 326-327.
⁵ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 107.

إلى رقابة دائمة و مستمرة على كل العملية الإنتاجية فأصبحت رقابة البحث عن الجودة الشاملة: جودة المنتج و أيضا جودة العملية، الأمر الذي يعكس رؤية كلية للمؤسسة، و يمكن أن تكون هذه المتابعة للوظيفة الإنتاجية وراء كسب المؤسسة لميزة على منافسيها، فهي منبع من منابع الميزة التنافسية.

2 تشخيص الوظيفة التسويقية.

تلعب عملية التسويق دورا مهما في نجاح أية مؤسسة، إذ لا فائدة من الإنتاج و بأحسن نوعية إن لم يكن هناك سوق لتصريف السلع المنتجة و الخدمات المقدمة، و هذا ما يفسر اختلاف وجهة نظر المؤسسات التي أصبح همها الوحيد كيفية البقاء في السوق، بعدما كانت مشكلتها الأساسية في سنوات سابقة تتمثل في زيادة إنتاجها. و قد تبين أن البقاء في السوق يتمثل أساسا في دراسة احتياجات و رغبات المستهلكين في الأسواق المحددة، ليتم بناء على ذلك إنتاج السلع و تقديم الخدمات المطلوبة بالأسعار المعقولة التي تحقق عائدا مناسباً للمؤسسة، و تضمن رضا المستهلكين بشكل يضمن سوقا مستمر للسلع المنتجة و الخدمات المقدمة.¹

و يتم تشخيص هذه الوظيفة بالقيام ببحوث تسويقية، و عمليات جمع مؤسسة لمعلومات حول عملية تسويق المنتجات، تسجيلها و تحليلها، بالاستعانة بمجموعة من المفاهيم و الأدوات المتنوعة من مصادر مختلفة، فللممكن من التعرف على السوق، على المؤسسة الحصول على المعلومات التي تسمح لها بكشف الحاجات الكامنة لدى الزبون، و بالفهم الجيد لحاجاته الحالية، و يتم ذلك عادة بطريقة تلقائية غير منظمة، و أحيانا بواسطة نظام للمعلومات الخاص بالتسويق، و الذي يعمل على جمع و تخزين و تحليل كل المعطيات اللازمة، و معرفة السوق تعني الاطلاع و التحليل باستمرار للمعطيات التالية:²

المستهلك: لا شك في أن فهم سلوك المستهلك يمثل تحديا كبيرا لرجل التسويق الذي يمكنه بحواسه أن يرى المستهلك و سلوكه و لكنه لا يستطيع معرفة ما يدور في عقله (الصندوق الأسود)، فهو لا يستطيع سوى استنباط الدوافع و الحوافز التي أدت بالمستهلك إلى تلك التصرفات، فسلوك المستهلك هو عبارة عن ظاهرة أو نتيجة لتفاعلات عوامل متعددة (مدخلات) فيما بينها فيؤثر كل منها على الآخر و يتأثر به داخل العقل و تتم دراسة و تقييم حاجات و رغبات المستهلك من أجل وضع و تحديد خصائصه، و تقسيم السوق إلى قطاعات تسويقية، لوضع الاستراتيجيات الملائمة لمتطلبات كل جزء.

و يتجسد تشخيص التسعير في تحليل الأسلوب المتبع لتحديد الأسعار في المؤسسة، و الإستراتيجية التي تميل إليها، كتوجهها نحو هامش ربح عالي، أو اختيارها لهامش ربح بسيط، كما يجب مراعاة آثار السعر و سياسة التسعير على المدى القريب و البعيد.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات و الوظائف)، ط2، دار وائل، عمان، 2004م، ص394.

² بشير عباس العلق و علي محمد ربابعة، الترويج و الإعلان التجاري (أسس، نظريات، تطبيقات)، دار اليازوردي العلمية، عمان، 2007م ص9.

² سلطان محمد رشدي، مرجع سابق، ص26.

التوزيع: يقوم الاستراتيجي بدراسة بدائل التوزيع سواء مباشرة أو غير مباشرة، لبلوغ السوق المستهدفة و الكشف عن مواطن القوة و الضعف لكل بديل، وفق معايير مختلفة¹.

و يتم تشخيص مختلف النقاط السابقة عن طريق جمع المعلومات بالاستعانة بمجموعة من أدوات البحث الإحصائية، إما بالقيام بدراسة كمية، و التي تحاول الإجابة على السؤال لماذا؟ لماذا يشتري المستهلك أو لا يشتري؟ لماذا يشتري هذا المنتج دون غيره؟ لماذا يشتري هذا الزبون في قناة التوزيع هذه دون الأخرى؟ أو القيام بدراسات كيفية و التي تعتبر دراسات تحليلية و تكملية، تشرح ما جاءت به الدراسات الكمية ذات الطبيعة الوصفية، و التي تهتم بعمق البحث في الأسباب لا حجم العينة.

و عليه فإن تشخيص الوظيفة التسويقية في المؤسسة له أثر كبير على إستراتيجيتها، ذلك أن الإستراتيجية تهتم باختيار الأسواق و مجالات النشاط على المدى الطويل.

3 تشخيص الوظيفة المالية.

تعد الوظيفة المالية إحدى أهم وظائف المؤسسات على اختلاف أنواعها، و بموجبها يمكن تحديد احتياجات المؤسسة من الأموال، و السعي إلى توفيرها في الوقت المطلوب و المحدد، مراعية في ذلك أفضل مصادر التمويل المالي التي من خلالها ستحصل على هذه الاحتياجات، و توفيرها في الوقت المناسب. و لا يقتصر نشاط الوظيفة المالية على ذلك فحسب بل يشمل القيام بإدارة أموال المؤسسة، و السهر على حسن استثمارها و استخدامها بشكل مضبوط و جيد، و بالتالي فنشاط الوظيفة المالية يبدأ منذ ساعة التفكير بالمؤسسة، و حتى انتهاء عمرها الإنتاجي السلعي أو الخدمي².

و العناصر التالية تضمن للمؤسسة مجموعة من نقاط القوة في الوظيفة المالية، و غيابها يعكس وجود مجموعة من نقاط الضعف بها و هي³:

نظام معلومات فعال: قادر على جمع المعلومات حول تدفق أموال الخزينة داخل المؤسسة و ربطها بمعلومات حول المحيط الخارجي.

الحكم الصائب حول تكاليف التمويل، و الأرباح المتوخى تحقيقها، فدقة و تطور أدوات التشخيص المالي لا يجب أن تحرم المؤسسة من الحكم و الخيار بين موارد التمويل.

¹ محمد الصيرفي، مبادئ التسويق (دراسة نظرية تطبيقية)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005م ص399.

² عمر وصفي عقيلي و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994م، ص230.

³ بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص111.

المرونة في هياكل التمويل: للتكيف مع تغيرات الطلب و سرعة التعامل مع التطورات الحادثة في محيطها من فرص أو مخاطر.

و عادة ما تتم دراسة الوظيفة المالية في المؤسسة بتقسيمها إلى شقين:¹

الأول: التحليل المالي: و يهتم هذا الجزء بالإجابة على سؤالين مهمين هما: كم حققت المؤسسة من أرباح أو خسائر؟ و كم هي قيمة المؤسسة حالياً بناء على المعلومات الواردة في الميزانية العمومية؟ و يخدم هذا النوع من التحليل المسير من ناحية سحب المعلومات الكثيرة و المعقدة في الكشف الدخل و الميزانية العمومية إلى مؤشرات مركزة و مختصرة و واضحة التفسير تساعده في اتخاذ القرارات.² حيث تتم عملية التحليل المالي بواسطة مجموعة من النسب و الجداول، بالرجوع إلى معلومات حول التدفقات المالية و المتابعة المحاسبية في المؤسسة.

الثاني: التسيير المالي: و الذي يبحث في عملية جلب الأموال و البحث عن أحسن تخصيص لها بالنظر للتكاليف و مدة الاستفادة منها، و التسيير المالي يشمل القرارات التي تهتم بتسيير الخزينة، تسيير القروض و غيرها، إذ أنه من الضروري كشف نقاط القوة و الضعف للوظيفة المالية للمؤسسة، بتصوير ثم تحليل الوضعية المالية الحالية و ذلك في سبيل وضع الاستراتيجيات الملائمة لإمكانياتها المالية، و كيفية إدارتها فكثيراً ما تتغير استراتيجيات المؤسسات و خطط تنفيذها لتغيير في عناصرها المالية.

4 تشخيص وظيفة البحث والتطوير.

ترتبط وظيفة البحث و التطوير بوظيفة الإنتاج ارتباطاً كبيراً، هذه الأخيرة التي تضمن الانتقال من المخبر إلى التصنيع في المعمل، في حين تضم الأولى مجموعة الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات و البحوث، و الارتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات³؛ و من المؤشرات التي يمكن أن تدل على جوانب القوة التي تملكها المؤسسة و كذا نقاط الضعف في وظيفة البحث و التطوير:⁴

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث العلمية و تطويرها.
- القدرة على استيعاب نتائج وظيفة البحث و التطوير و الاستفادة منها.
- توفير هيكل تنظيمي يسمح بالاستفادة من التكنولوجيات و المهارات.

¹سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص28.

²صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص624.

³نفس المرجع، ص653.

⁴بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص110.

- و الأهم هو رغبة الإدارة في تحمل المخاطرة و التغيير، إذ يصعب تقدير فعالية نتائج الأبحاث للمؤسسة بالنظر إلى تكاليفها.

أما نقاط الضعف في هذه الوظيفة، و التي تشكل أسباب فشلها فهي:

- عدم توفر قوة البيع الملائمة و الابتكار، الأمر الذي يجعل المستهلكين يفضلون منتجات المنافسين التي تصلهم.
- مخطط الانطلاق يكون سيء، إما لعدم إعداد هيكل تنظيمي ملائم، من إجراءات عمل مسبقة، و تقسيم العمل؛ أو النوعية الرديئة للمنتج لعدم التمكن من التحكم التقني في عملية الإنتاج. أو الميزانية غير الكافية للبحث للتحويل و النفاذ للأسواق، و كل هذا راجع لسوء تقدير المؤسسة لعملية التجديد مجملًا.

و بعد الكشف على جوانب القوة و الضعف لوظيفة البحث و التطوير، على الاستراتيجي أن يحسن تقدير و استغلال نقاط القوة في المؤسسة، و يحاول معالجة نقاط الضعف للتمكن من منح المؤسسة ميزة تنافسية في أسواق اشتدت فيها المنافسة و زادت فيها درجة التعقيد.

5 تشخيص وظيفة الموارد البشرية.

وتقوم وظيفة الموارد البشرية على اعتبار¹:

- ✓ أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المؤسسة.
- ✓ أن وظيفة الموارد البشرية هي شريك هام في التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ أن عملها لا يقتصر فقط على إدارة الأعمال اليومية للأفراد من توظيف، تدريب...

فوفقا لهذا المنظور يمكن تعريف هذه الوظيفة على أنها: مجموعة من الأنشطة في جميع المؤسسات ترمي إلى التأثير على فعالية الموارد البشرية و المؤسسات.

و مما سبق يمكن القول أنه لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول و الأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسؤولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل و تحقيق أهداف المؤسسة و استخدام إمكانياتها المادية المتاحة

¹ عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين (منحى نظمي)، دار وائل، الأردن، 2007م، ص18.

بأكبر كفاءة ممكنة؛ ما يدل على أن وظيفة الموارد البشرية تشكل المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة.¹

و يهدف تشخيص وظيفة الموارد البشرية إلى التنبؤ و تقدير الوضعيات المستقبلية، كوضعية استثمارات تتطلب مجموعة من المهارات الفردية أو الجماعية للتحكم و استغلال المعدات، أو حالة التغيير النوعي في مهن القطاعات، من خلال إدماج مهارات جديدة و حذف أخرى. و بعد الانتهاء من إعداد التشخيص، يمكن للمؤسسة أن تتعرف على طبيعة المشاكل التي تواجهها و تلك التي لها أولوية، و تستدل على مواطن القوة و الضعف لمهاراتها الفردية و الجماعية، مما يمكنها من الحكم على أسلوب التسيير لفترات سابقة، فيما يخص تنمية مهاراتها (التكوين، التدريب، و الترقيات...) من أجل التعرف على الانحرافات و العمل على تصحيحها.

ثانياً: تشخيص الثقافة التنظيمية.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة القيم، العادات، التقاليد، الأعراف، الشعارات، الرموز و الأساطير السائدة في المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات والاتجاهات الذهنية للموظفين، والتي تؤثر بدورها على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية.²

ويمكن أن تمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها واستغلالها، كما يمكن أن تمثل نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و تلعب ثقافة المؤسسة أهمية كبيرة يمكن حصرها في النقاط التالية:³

- ✓ يؤدي وجود ثقافة واضحة إلى تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالموظفين.
- ✓ تلعب دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، وبالتالي تغليب هذا الالتزام الفرقي على الالتزامات الشخصية ومصالحهم الذاتية.
- ✓ تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المؤسسة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- ✓ تمثل إطاراً مرجعياً للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المؤسسة، كما يمكن اعتباره كدليل أو مرشد للسلوك الملائم.
- ✓ وعلى الرغم من أهمية المؤسسة إلا أنها تعوق المؤسسة من خلال:⁴

¹ بلالي أحمد سملاي يحضيه، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية (من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 157.

² أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 146.

³ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 94.

⁴ نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002، ص 180-182.

✓ كثيرا ما يسهو المديرين عن مغزى التغيرات في الظروف الخارجية نظرا لأن هناك غمامة في المعتقدات تحد تفكيرهم.

✓ إن نجاح ثقافة معينة في الماضي يترتب عليه اتجاه نحو التمسك بها في المستقبل حتى خلال التغيرات الإستراتيجية الكبيرة.

وبهذا فإن ثقافة المؤسسة تؤثر وبصورة ملحوظة على قرارات المؤسسة، لذا لا بد من تقييمها خلال عملية المراجعة الإستراتيجية، كما أنه من المهم استغلال نقاط القوة في الثقافة مثل الالتزام القوي نحو العمل أو المعتقدات والأخلاق السامية.

والواقع أن الثقافة توضح السبب وراء الصعوبات الكثيرة التي تواجهها المؤسسات عندما تحاول تغيير توجهها الاستراتيجي، ويرى الكثيرون أن الثقافة الملائمة هي جوهر التفوق في المؤسسات، كما أن نجاح أو فشل الإصلاح يتوقف على فطنة الإدارة وقدرتها على تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة في الوقت المناسب، وبما يتماشى مع التغيرات المطلوبة في الاستراتيجيات، كما أن عدم الاهتمام بها وتجاهلها يؤدي إلى ظهور عوائق الاتصال ونقص التنسيق، وعدم التأقلم مع الظروف المتغيرة. وخلاصة القول أنه من الأهمية أن ينظر للمؤسسة على أنها نظام اجتماعي وثقافي، وكثيرا ما يتوقف النجاح على الربط بينها وبين الاستراتيجيات.

ثالثا: تشخيص الموارد:

تعرف الموارد بأنها: كافة الأنظمة والمهارات و هيكل المؤسسة و ثقافتها بالإضافة إلى موجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعلاقات والتسويق والمالية و البحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية¹.

تتمثل الموارد والامكانيات المتاحة في المنظمة فيما يلي :²

- 1- **الموارد التسويقية** : من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المؤسسة بأوضاع أسواقها، ترويجها التسويقي، الامكانيات البشرية التكنولوجية المتاحة...
- 2- **الموارد المالية**: الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخداماتها والرقابة عليها... الخ.
- 3- **الموارد البشرية** : تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، واختيار وتدريب العاملين، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية... الخ.

¹ خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 81.

² عمار عماري وآخرون، مرجع سابق، ص 6.

4- الموارد الإنتاجية: تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق... الخ.

5- موارد البحث والتطوير: تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظرا لأن المنظمات التي لا تتماشى مع مجالات التطور التكنولوجي، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

وتتجسد أهمية الموارد فيما يلي¹:

➤ تتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الموارد والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص في المحيط الخارجي من خلال التحديد الجيد والدقيق للموارد تتمكن إدارة المؤسسة من المعرفة بنقاط القوة والضعف في هذه الموارد، وبالتالي القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة.

➤ تلعب الموارد دورا هاما وبارزا في تحقيق الاستثمار إذا ما استغلت بكفاءة عالية وفعالية متميزة، لذا لا بد من تقييم هذه الموارد خاصة ضمن إطار التناسب والملائمة بين الموارد المتاحة حاليا ومستقبلا وبين الاستراتيجيات، وكذلك بينها وبين القدرة على زيادة الكفاءة التنظيمية التنفيذية لهذه الاستراتيجيات، ولهذا لا بد من إدراك جيد للمساهمة التي يمكن أن تقدم لكل مجال وظيفي لأداء الأقسام والمؤسسة، ثم تقييم هذه الوظائف لمعرفة نقاط القوة فيها وتحديد نقاط الضعف.

وللإحاطة بهذه الجوانب فإنه لا بد على المؤسسة أن تجيب على التساؤلات التالية²:

➤ هل أن الاستراتيجيات العامة ووحدات الأعمال الإستراتيجية والوظيفية متلائمة ومنسجمة مع بعضها لبعض، ومتوافقة مع رسالة المؤسسة وأهدافها؟

➤ هل الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ملائم لعملية التنفيذ الاستراتيجي، وهل أن الهيكل يساهم في توضيح طبيعة العلاقات الرسمية ويسهل من عملية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية؟

➤ هل أن عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة تتم بصورة فعالة وتساهم جديا في عملية تنفيذ الإستراتيجية؟

➤ هل أن ثقافة المؤسسة متلائمة ومتوافقة مع إستراتيجيتها؟

➤ ما هو مستوى فاعلية عمليات الرقابة الإستراتيجية في المؤسسة؟ ما هي حصة كل وظيفة من الموارد (تخصيص الموارد)؟.

¹ نفس المرجع، ص 82.

² براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات)، مذكرة ماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 34-35.

رابعاً: تشخيص الهيكل التنظيمي.

يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ويشار إليه أحياناً بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكلياً في خريطة تنظيمية¹، وبالرغم من أنه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعاً في المؤسسات وهي²:

1. الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

وهو أكثر الأشكال شيوعاً واستخداماً في الحياة العملية و يعتبر من أبسط الهياكل وأقلها تكلفة ويجمع الهيكل الوظيفي المهام على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة (الإنتاج، التسويق، التخزين)، ويشجع على التخصص في العمل والكفاءة و يقلل إلى أدنى حد الحاجة إلى نظام معقد، ويمكن اختصار مزاياه في أنه يحقق رقابة مركزية على النتائج الإستراتيجية، يشجع الخبرة الوظيفية ويعزز كفاءة التشغيل بالنسبة للسياسات، يناسب الهيكل الوظيفي شركات النشاط الوحيد و استراتيجيات يشجع استغلال الآثار الناتجة عن منحى الخبرة واقتصاديات الحجم ولهذا كله يناسب الهيكل الوظيفي شركات النشاط الوحيد و استراتيجيات التخصص، ولكنه يجد صعوبة في خدمة استراتيجيات التنوع، إذ من عيوبه عزله عن حل مشاكل التنسيق والتسيير بين الوظائف ما قد يؤدي إلى التقليل من الاهتمام بأهداف المؤسسة ككل ونظراً لطبيعة تقسيمه لأنشطة لا بد من تجميع كل الأنشطة على أساس المناطق الجغرافية، كما أن الهيكل الوظيفي يهتم بالعمل المروني ويعرقل المبادرات والتجديد.

2. الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام.

وهو الآخر من أكثر الأشكال التنظيمية استعمالاً، إذ تواجه المؤسسات الصغيرة صعوبات عند توسعها في إدارة المنتجات المختلفة في أسواق مختلفة، فيصبح هيكل الأقسام ملائماً لتأمين التسيير الجيد والرقابة على العمليات لتحقيق المنافسة بنجاح في كل المواقع، ويتم تجميع المسؤولين على منتج واحد أو سوق معينة أو لخدمة جزء معين من العملاء حول عملية محددة في قسم واحد و تؤدي الأنشطة في كل قسم بشكل مستقل بصورة مركزية وفق هيكل وظيفي لزيادة الكفاءة التشغيلية، وتقوم الإدارة العامة على تسيير هذه الأقسام وبمتابعة أداءها وقدرتها على تحديد الأهداف المسطرة و بتخصيص الموارد اللازمة لذلك و نجد هذا الشكل التنظيمي في المؤسسات القابضة

¹ عماري عمار و آخرون، مرجع سابق، ص 5..
² بوزيدي دارين، مرجع سابق، ص 200-204.

3. هيكل الأجزاء الإستراتيجية.

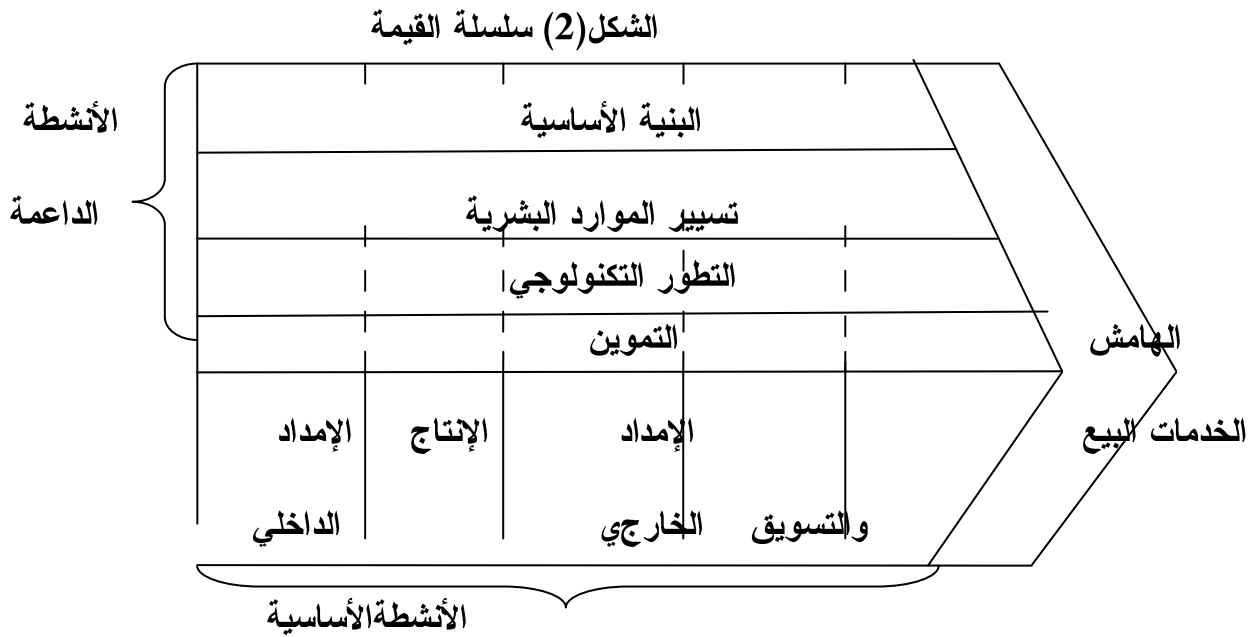
عند تزايد عدد وحجم الأقسام في المؤسسة تزداد صعوبة الرقابة على العمليات، إذ يتسع نطاق الإشراف و الرقابة بصورة مبالغ في الإدارة العليا، فيفضل تجميع الأقسام المترابطة على أساس عدة معايير كأن تجمع _____: أنها تعتمد على نفس العوامل الحاكمة للنجاح، تواجه نفس المنافسة، أو لها نفس الرسالة. يساعد هذا الشكل بالإضافة إلى إمكانية تنظيم أعداد كبيرة من الوحدات المختلفة على التنسيق بينها، إلا من عيوب هذا الشكل زيادة طبقة جديدة من المديرين يعني زيادة في التكاليف.

4. هيكل المصفوفة.

يعد الهيكل المصفوفي أكثر الهياكل تعقيدا إذ أنه يعتمد على مصدرين لتدفق السلطة، رأسي و أفقي، وهو يمثل مزيج بين التخصص الوظيفي و هيكل الأقسام، إذ تتقاطع خطوط الأقسام مع الخطوط الوظيفية للمؤسسة، فتتشكل المصفوفة، و يؤدي هذا المزيج إلى ازدواج مصادر القرار والسلطة والحاجة إلى قنوات اتصال فعالة، ويشجع هذا الهيكل التعاون وحل النزاع وتنسيق الأنشطة كما يسهل تنمية التجديد فيتلئم مع متطلبات المؤسسات التي تتبع الإستراتيجيات التي تهدف إلى منتجات جديدة ومجموعة عملاء جديدة و تكنولوجيا جديدة لحافظة نشاطها.

خامسا: التشخيص عن طريق سلسلة القيمة:

في إطار تشخيص إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، اقترح بورتر نموذج سلسلة القيمة كأداة للتشخيص، ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل أنشطة المؤسسة بواسطة سلسلة القيمة إلى نوعين أساسيين: أنشطة رئيسية و أنشطة داعمة. و الشكل الموالي يوضح ذلك.



Source: Michael Porter , **La Concurrence Selon Porter**, édition village Mondiale, Paris, 1999, P85.

حيث يجب النظر إلى كل مؤسسة على أنها مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية و الثانوية التي تضيف

قيمة إلى المنتج النهائي و بالتالي يمكن دراسة جوانب القوة و الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد

قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمنظمة.¹

➤ **الأنشطة الأساسية:** و تضم: الإمداد الداخلي (تخزين، نقل، توزيع)، الإنتاج (استعمال المواد الأولية،

تصنيع، تجميع، تغليف)، الإمداد الخارجي، البيع و التسويق و الخدمات التي تدرج أنشطة نمو قيمة

العرض (إصلاح، تكوين).² حيث تتولى مجموع هذه الأنشطة عملية التكوين و التشكيل المادي

للمنتوج أو الخدمة، و فيما يلي شرح لهذه الأنشطة:³

1 - **الإمداد الداخلي:** أي أنشطة الاستلام، التخزينو تخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج،نقل

البضائع، مراقبة المخزون، المناولة، برمجة النقل...الخ.

¹ خالد محمد بني حمدان و وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص87.

²Frédéric Leroy : **Les stratégies de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2001, P28 .

³ سلطاني محمد رشدي، ص29.

- 2 -الإنتاج أو العمليات: وهي مجموعة الأنشطة المسؤولة عن معالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجات (منتجات) ضمن نظام معين في سلع و خدمات، أو هي مختلف أنشطة التحويل من مواد إلى منتجات تامة.
- 3 -الإمداد الخارجي: الأنشطة المتعلقة بنقل و توزيع و تخزين و تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبيات و بالوقت المحدد.
- 4 -التسويق: أو هو مجموع الأنشطة التي تحث المشتريين على اقتناء منتجات المؤسسة من إشهار، بيع و قنوات التوزيع.
- 5 -الخدمات:و هي النشاطات التي تهدف إلى دعم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ثقة الزبون و رضاه و هنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع. مثل: الإصلاح و الصيانة و توفير قطع الغيار و تبديلها.

➤ الأنشطة الداعمة.

هذه الأنشطة تشكل أحسن و أفضل سوق للوحدات الأساسية، و تتمثل في: الشراء أو التموين، تكنولوجيا المنتجات و الخدمات، تكنولوجيا و مناهج الإنتاج، تسيير الموارد البشرية(التوظيف، التكوين، الأجور و المسار المهني داخل المؤسسة و أخيرا البنية الأساسية) أنظمة تسيير أو إدارة الجودة).¹ و التي تهدف إلى اقتناء الموارد المنتجة أو الموزعة للتسيق بين الأنشطة.² و تنقسم هذه الأنشطة إلى أربعة مجموعات و هي:

3

¹Frédéric Leroy, Op Cit ,P28.

²Jacques Orsoni et Jean-Pierre Helfer :Managment stratégique(la politique général de l'entreprise)

,2^{ème} édition,vuibert,France,1994,P139 .

³سلطاني محمدرشدي، مرجع سابق، ص29.

1 -التموين و الشراء: هي مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المؤسسة.

2 -التطور التكنولوجي: تتمثل في تحسين المنتج أو عمليات الإنتاج ، وكذا أساليب التسيير.

3 -تسيير الموارد البشرية: تشمل ضمن السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف الموظفين و تكوينهم و تنمية مهاراتهم و تعويضاتهم و تحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المؤسسة

4 -الهيكل القاعدية: و يقصد بها الهياكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة كهيئة،كالمديرية العامة، المديرية المالية.

المطلب الرابع: تشخيص عناصر البيئة الخارجية:

و يعرف المحيط الخارجي للمؤسسة على أنه مجموعة من الظروف و المؤثرات الخارجية التي تمس حياة و تطور نظام المؤسسات، كما تعبر عن قوى و عوامل تحيط بها تكون ذات تأثير يقيني أو محتمل، مباشر أو غير مباشر.¹

كما يمكن القول أن المحيط الخارجي هو مجموعة العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على المؤسسة و استراتيجياتها.²

و يقصد بالعوامل تلك الاعتبارات و المتغيرات العامة و الخاصة، فالعامة منها تتمثل في السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، و ...الخ. هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم فيها و التأثير عليها بحكم شموليتها على المؤسسات المماثلة. أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة و المرتبطة بالمؤسسة. و في هذا الإطار سنحاول من خلال المطلب التالي تقديم تشخيص لعوامل أو عناصر البيئة الخارجية.

أولاً: تشخيص عناصر المحيط العام.

¹ مهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005م، ص 68.

² الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، 2007، ص 39.

المحيط العام أو الكلي يمثل مجموعة العوامل التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة، و لا يمكن لهاته الأخيرة التأثير عليها إلا في حالات محدودة. و تتمثل عناصر المحيط العام في:

1 - المحيط السياسي:

إن محيط العمل للمؤسسات تتأثر بالمتغيرات السياسية، التي يمكن أن تكون إيجابية على أعمالها، سواء من خلال زيادة حيوية السوق عن طريق الاستثمارات الأجنبية أو خلق ميول اجتماعية جديدة قد تتحول إلى ميول اقتصادية و تجارية و تفتح الطريق أمام الرعاية الحكومية لمجموعة من المبادرات الاقتصادية، و تشجيع الناس على الإنفاق كما تشجع الشركات على توسيع نشاطها في الأسواق الاقتصادية. و من أهم عوامل المحيط السياسي:

الحروب الإقليمية و الأهلية.

الاستقرار السياسي (فالحرب تؤثر سلبا على معدل الاستثمار الخاص).

و قد أوضحت الدراسات الحديثة أن قرارات الاستثمار تتصف بالحساسية ليس فقط اتجاه السياسات الاقتصادية و إنما أيضا اتجاه عدد من العوامل السياسية و التوقعات حول التغيرات المحتملة في هذه العوامل. فالمحيط السياسي أثر مهم على المؤسسات، خاصة التي تعتمد إستراتيجية التفرد، فقد تسمح بزيادة المنافسة و الاستثمارات الأجنبية في السوق. لذلك تعتبر الكثير من المؤسسات أن المتغيرات السياسية ستزيد من حيوية السوق من خلال الاستثمارات الأجنبية. و مثال ذلك قواعد الاستيراد التي تضعها السوق الأوروبية المشتركة و أثرها على المؤسسات المتعاملة مع أوروبا. و قد تصنع أحيانا تهديدا بالغا لبعضها كما حدث عند تطبيق الحظر على اللحوم البريطانية نتيجة لانتشار مرض جنون البقر مما اعتبر تهديدا ليس فقط على صناعة اللحوم، و لكن على صناعة العلف البريطاني أيضا الذي شمله الحظر.¹

2 - المحيط الاجتماعي.

يتمثل المحيط الاجتماعي في مجموعة التقاليد و القيم و نمط المعيشة و الأخلاق المكتسبة لأفراد المجتمع الواحد و ما يطرأ عليها من تغيرات تؤثر بالضرورة على المؤسسات. حيث أن جميع المتعاملين معها هم من أفراد المجتمع، و بالتالي فالتأثير لهذه المتغيرات شامل و متواصل مع المؤسسة. ففي مجال العمالة مثلا إذا كانت التركيبة الاجتماعية هي من غير المؤمنين بالعمل، أثر ذلك سلبا على الانتاج. و إذا كان الجهل متفشيا

¹ نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2007م، ص-ص 146-148.

في المجتمع فإن مستوى العمالة يكون في انحطاط و تكون غير قادرة على استيعاب التطور العلمي و التكنولوجي بسهولة.¹ و يمكن تعداد العوامل الاجتماعية في:²

العادات و التقاليد: و هي تفرض أنماط من استهلاك السلع و الخدمات في الموالييد، الوفيات، الأفراح، المدارس و المواصلات و...

الدين: و يفرض الدين الإسلامي مثلاً محظورات على الخمر و لحم الخنزير و بالتالي يصعب على المؤسسات المتعاملة فيها أن تنتعش أعمالها.

معد النمو السكاني: أدى التزايد السكاني في مصر مثلاً إلى تقلص المساحات الخضراء في المدن و ذلك للحاجة إلى بناء مساكن، كما أن الطلب على المنتجات سيزيد بزيادة عدد السكان.

هيكل توزيع السكان: نسبة الذكور و الإناث تؤثر على الطلب على بعض المنتجات. كما أن تركيزهم في مدن معينة يرفع الطلب مما يشجع الاستثمار.

هيكل توزيع الأعمار: هناك دول يزداد فيها المسنون عن الأطفال مما يرفع الاحتياجات إلى خدمات خاصة بهم، و هناك دول يزداد فيها الأطفال عن المسنين و بالتالي يزداد الطلب على ملابس الأطفال و الألعاب.

حجم الأسرة: فالأسر الأكبر تحتاج إلى عبوات اقتصادية للسلع و إلى مساكن أكبر، و العكس بالنسبة للأسر الصغيرة.

3- المحيط الاقتصادي.

يشمل المحيط الاقتصادي مجموعة المتغيرات الراهنة و المتنبأ أو المتوقع حدوثها، سواء على مستوى الدولة أو الدول التي ترتبط بها المؤسسة، أو على المستوى العالمي إذا كانت هاته الأخيرة ذات نشاط دولي و تتأثر بمتغيرات الاقتصاد العالمي. و من هذه المتغيرات:³

السياسة الاقتصادية: التي تعبر عن مجموع القرارات التي تتخذها السلطات العمومية بهدف توجيه النشاط في الاتجاه المرغوب فيه. أي أنها أداة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، و تكون إما للضبط، الإنعاش، إعادة هيكلة الجهاز الصناعي أو الانكماش. و وسيلتها في ذلك فروع السياسة الاقتصادية و المتمثلة في:

¹ صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005م، ص 63-64.

² أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003م-2004م، ص 83-84.

³ بوقصبة شريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سوناتراك - الجزائر)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص-ص 9-11.

السياسة المالية: وهي سياسة تعتمد على النفقات العمومية و الضرائب، حيث تعتبر الحكومة، من حيث المبالغ التي تنفقها، مشتريا ضخما يحدد نوع الأنشطة الاقتصادية التي يمكن أن تستفيد من هذا الإنفاق.

سياسة الصرف: يجسد سعر الصرف أداة الربط بين الاقتصاد الوطني و باقي الاقتصاديات، و بالتالي فسياسة سعر الصرف أداة هامة للتأثير على تخصيص الموارد بين القطاعات و على ربحية الأعمال التصديرية، تكلفة الموارد المستوردة و من ثم التضخم و العمالة.

السياسة النقدية: هي الإجراءات اللازمة التي تمكن السلطات النقدية من ضبط عرض النقود، أو التوسع النقدي ليتمشى و حاجة المتعاملين الاقتصاديين، فيمكن أ، تكون تقييدية تسعى إلى تقليص عرض النقود برفع معدلات الفائدة قصد كبح نمو الناتج المحلي الخام و خفض التضخم، أو رفع سعر العملة الوطنية. و يمكن لها أن تكون توسعية تسعى إلى زيادة عرض النقود بتخفيض معدلات الفائدة.

السياسة التجارية: هي الإجراءات التي تطبقها السلطات العمومية في مجال التجارة الخارجية بغرض تحقيق أهداف معينة، و تتعدد وسائل تلك السياسة فيمكن التمييز بين:¹

- ✓ الوسائل السعرية: كالرسوم الجمركية، إعانات التصدير، الإغراق، تخفيض سعر الصرف...الخ.
- ✓ الوسائل الكمية: كنظام الحصص، تراخيص الاستيراد...الخ.
- ✓ الوسائل التنظيمية: كالمعاهدات و الاتفاقات التجارية، اتفاقيات الدفع، التكتلات الاقتصادية، الحماية الإدارية،..

4 - المحيط التكنولوجي.

إن طبيعة المؤسسات في كونها نظاما مفتوحا يفرض عليها أن تبحث و تتعرف على التكنولوجيات الحديثة في محيطها، و أن تكتشف الابتكارات الواعدة و المهمة بالنسبة لها. فتسارع التقدم التكنولوجي شجع المؤسسات على تخصيص مبالغ مهمة للبحث في هذا المجال و تجديد و تطوير عروضها بصفة مستمرة.²

و تتمثل مظاهر المحيط التكنولوجي في:³

تطور إنتاج الآلات: حيث كلما كان المجتمع متطورا في إنتاج الأدوات و الآلات و المعدات ساعد ذلك في ازدهار الحياة الاقتصادية و كذا تحسين مستويات تقديم المنتجات و الخدمات.

¹ زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 296.

² Ulrik Mayrhofer, **marketing**, 2^{ème} édition, Bréal, 2006, p 23.

³ أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، مرجع سابق، ص 85.

نقل التكنولوجيا: حيث كلما كانت المؤسسة قادرة على نقل التكنولوجيا من الخارج إلى الداخل تمكنت من اللحاق بركب التطور التقني.

الإنفاق على البحوث و التطوير: كلما أنفقت المؤسسات مبالغ كافية على البحوث و التطوير أمكنها تطوير المنتجات و الخدمات.

و يمكن تصنيف المحيط التكنولوجي إلى مجموعة من التكنولوجيات أهمها:¹

تكنولوجيات معالجة المعلومة (المعلوماتية): و هي التكنولوجيات المستخدمة لمعالجة المعلومة بطريقة آلية. تكنولوجيات الاتصال: و يقصد بها التكنولوجيات المستخدمة في الاتصالات كالهاتف، الفاكس، الأقمار الصناعية و الشبكات.

تكنولوجيات الإعلام و الاتصال: و هي التكنولوجيات المتولدة نتيجة التقارب أو التلاحم بين تكنولوجيات معالجة المعلومات و تكنولوجيات الاتصال بغرض تخزين، معالجة و بث المعلومة.

5 — المحيط الإيكولوجي.

في ظل اتجاه اقتصادي نحو تنمية مستدامة، أصبحت العوامل الإيكولوجية أهم مكونات المحيط العام و التي تشمل جميع التغيرات على المستوى الإيكولوجي الراهنة و المتوقعة المؤثرة على المؤسسة و أنشطتها و من أهم أسبابها:

التلوث: و يعبر عن كل تغير مباشر أو غير مباشر للمحيط، يتسبب فيه كل فعل يحدث أو قد يحدث و ضعية مضرّة بصحة و سلامة الإنسان، النبات، الحيوان، الهواء...² حيث لا تستطيع الأنظمة الإيكولوجية على استيعابه دون أن يختل توازنها.

استنزاف الموارد: هو الاستغلال اللاعقلاني للموارد و عدم مراعاة التوازنات الإيكولوجية في ظل محيط محدد الإطار و محدودة المحتوى.

و تؤثر التغيرات الإيكولوجية على المؤسسة و على نشاطها الحالي أو المستقبلي، إما مباشرة عن طريق مكونات هذا النظام، أو بتأثير غير مباشر عن طريق السياسة الإيكولوجية الحالية أو المستقبلية لمواجهة هذه التغيرات، كفرض المعايير القياسية للمحيط أو فرض ضرائب بيئية على الأنشطة الاقتصادية.³

¹ بوقصبة شريف، مرجع سابق، ص 14.

² برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة EN.I.CA.Biskra)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 12.

³ بوقصبة شريف، مرجع سابق، ص 13.

إن عناصر المحيط العام سألقة الذكر يمكن تلخيصها في نموذج يعرف بـ "شبكة PESTE" الذي يسمح بالتعرف على مختلف متغيرات المحيط العام للمؤسسة، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (1): وصف للمحيط العام للمؤسسة

الرمز	التسمية	المميزات (الأسئلة)
P	المحيط السياسي Environnement Politique	<p>– ما الذي يمكن أن يحدث إذا تغيرت التشريعات؟</p> <p>– ما هي القوانين التي تؤثر على المؤسسة؟</p> <p>في مسائل العرض، ضرائب المبيعات، وضع العلامات التجارية و غيرها. تعتبر معرفة التشريعات و اللوائح المعمول بها أداة هامة تسمح للمؤسسة بالتعرف المسبق على آثار هاته التشريعات و اللوائح.</p>
E	المحيط Environnement الاقتصادي Economique	<p>– ما الذي يمكن أن يحدث إذا ارتفعت معدلات الفائدة؟</p> <p>– ماذا يحدث إذا انخفضت معدلات البطالة؟</p> <p>مع زيادة الأسعار و تطور الوسائل المتاحة للمنظمات، أصبحت معرفة هاته الأخيرة بالمؤشرات الاقتصادية التي تؤثر عليها وسيلة تسمح لها بالتعامل مع استراتيجيات بديلة في حالة تغير المحيط الاقتصادي، أي تسمح لها بمواكبة التغيرات في هذا المحيط.</p>
S	المحيط الاجتماعي Environnement Social	<p>إن الطريقة التي أصبحنا نعيش بها اليوم تغيرت. و اتخاذ القرارات على مستوى الأسرة أو الزوجين أصبح متطورا، فقد ولت الأيام التي كان فيها رب الأسرة يقرر وحده شراء</p>

<p>سيارة مثلا. فاطلاع المؤسسة على التغيرات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على قرارات الشراء يسمح بتحديد تهديدات و فرص عملية الشراء، التكيف مع سياسات البيع و كذا التواصل مع المستهلكين لمعرفة رغباتهم و تطلعاتهم.</p>		
<p>إن التكنولوجيا تتغير و تتطور يوما بعد يوم، و تلغي الحدود الجغرافية، تغير طريقة تعامل العملاء مع المؤسسة، تساهم في زيادة الإنتاجية و تخفيض تكاليف الإنتاج. و قد خلقت نوعا من التغيير على مستوى توزيع المنتجات و الخدمات و أوجدت ما يطلق عليه التجارة الالكترونية. و دراية المؤسسة بالابتكارات الجديدة، خاصة منها تلك التي يستخدمها المنافسون، يساهم في مساعدتها على تكوين ميزة تنافسية هامة.</p>	<p>المحيط التكنولوجي Environnement Technologique</p>	<p>T</p>
<p>إن حساسية المؤسسات اتجاه المحيط يعتبر ظاهرة يومية، فالضرائب على المواد الخام و على النفايات مثلا تتطور و تزداد بشكل مستمر، و لوائح مكافحة التلوث تتعدد، لهذا فإن معرفة ما يهم محيط المؤسسة يسمح لها في هذا بصياغة صورة مثالية لها في هذا المجال و ذلك لتجنب تخلي العميل عنها.</p>	<p>المحيط الإيكولوجي Environnement Ecologique</p>	<p>E</p>

Source: Marc Vandercammen et autres: **Marketing (L'essentiel pour comprendre, décider, agir)**, 2^{ème} édition, de Boeck, Bruxelles, 2006, p 269

ثانيا: تشخيص المحيط المباشر (القوى التنافسية):

تقتضي تلبية المحيط التنافسي للمؤسسة إجراء تشخيص للهيكل التنافسي بما في ذلك المركز التنافسي لها والفرص والتهديدات التي تواجه قدرتها على المنافسة، إذ لم تعد المنافسة القوية بين المؤسسات القطاع تشكل العامل الوحيد الذي يؤثر ويشكل تهديدا، بل هناك خمسة عوامل تشكل أسس المنافسة ضمن أي صناعة، والمعروفة بالقوى التنافسية الخمس ل ميشال بورتير Michel. E. Porter التي قد تتغير قوة تأثيرها وفقا لتغير الظروف من فترة زمنية إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى.¹

وقد طور بورتير هذا النموذج في سنة 1979، حيث أبرز فيه أهم القوى التي تؤثر على المحيط التنافسي والمتمثلة في:²

- 1- التنافس بين المنافسين الحاليين.
 - 2- قوة تفاوض الزبائن.
 - 3- قوة تفاوض الموردين.
 - 4- تهديدات المنتجات البديلة.
 - 5- تهديدات المنافسين الجدد(الداخليين الجدد).
- التنافس بين المنافسين الحاليين:**

يحدث هذا التنافس وضعية مميزة، وهذا بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، الإشهار، التمهد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات والضمانات الممنوحة للزبائن، ومن العوامل التي توافق المنافسة الحادة:³

- عدد المنافسين كبير أو أحجامهم وقواهم متقاربة فيما بينها.
- نمو القطاع البطيء وقد يؤدي إلى الصراع من أجل حصص السوق من بين المنظمات التي هي في طور التوسع.
- المنتج أو الخدمة غير متميزين أو لا يفرضان تكاليف التغير.
- التكاليف الثابتة عالية إذا كانت المنتجات قابلة للتلف.
- القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ.

¹ علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة(دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004، ص 80

³ شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م، ص 19.

إذا تعدد المنافسون من حيث استراتيجياتهم، طبيعتهم وشخصياتهم.
قوة تفاوض الزبائن:

هناك العديد من العوامل -حسب بورتر- التي تؤثر على القدرة التفاوضية للزبائن المتعلقة بالأسعار والتي تؤثر أيضا على المنافسة في السوق ومنها:¹

قوة شهرة العلامة التجارية تؤثر في اختيار الزبون أثناء قراره باقتناء سلعة أو خدمة معينة، ولهذا تسعى المؤسسات لتلميع وظهور العلامة التجارية للمنتج.
تأثير السعر على الجودة، يتعلق بتحديد القيمة المعروضة في السوق لفائدة الزبون.

ويكون الزبون ذو قوة تفاوضية في حالة:²

إذا كان الزبائن متركزين بحجم كبير وخاصة في حالة ما إذا كانت التكاليف الثابتة المرتفعة تميز القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة.

إذا كانت المنتجات في القطاع عامة وغير متميزة أي أنها متشابهة، فالزبون يكون على يقين أنه سيجد دائما موردين آخرين.

قوة تفاوض الموردين:

وتتمثل في قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد الأولية أو نصف المصنعة وفي آجال تسليمها، وفي فرض شروط معينة للبيع، وتتوقف القدرة التنافسية والتفاوضية للموردين على عدة عوامل، حيث تكون القدرة عالية إذا:³

كان الموردون أكثر تركزا ومن صغار الزبائن الذين يتعاملون معهم.
إذا لم تكن هناك منتجات بديلة للموردين الآخرين.

إذا كانت السلعة التي يقدمها الموردون مادة مهمة تدخل في الإنتاج بالنسبة لقطاع معين وخاصة إذا كانت هذه السلعة غير قابلة للتخزين.

كان بإمكان المورد خلق وتغيير تكاليف النقل.

¹ ابراهيم بختي، التجارة الالكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2005، ص ص 113-114.
²Cynthia A. Montgomery and Michael.E.Porter, **Strategy (seeking and securing Competitive Advantage)**, Harvard Business Press, United States of Amireca,1991,p17
³Jean-Pierre HELFER ,Michel KALIKA et Jacques ORSONI, **Management Stratégie et organisation**,3^{eme} édition,France,2000, p.p. 69.70

قام المورد بتوزيع السلع التي يعرضها.
إذا كانوا يتلقون دعماً من السلطات العمومية.

وفي هذه الحالة (زيادة قوة تفاوض الموردين) سيعتمد هؤلاء إلى وضع الرسوم التي يرغبون بها وكذا شروط البيع، وهو ما يترجم بانخفاض شروط الشراء بالنسبة للمؤسسات وانخفاض هوامش الربح. أما في الحالة العكسية فإن هاته الأخيرة ستكون صاحبة السلطة أين يكون بإمكانها إملاء شروطها.

تهديدات المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي منتجات تؤدي نفس وظيفة المنتجات التي حلت محلها، وتعتبر المنتجات البديلة التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا بمثابة تهديد حقيقي للمؤسسة، وبذلك على هاته الأخيرة التي تواجه هذه التهديدات العمل على تحسين صورتها من خلال تخفيض الأسعار، تحسين جودة منتجاتها أو توفير خدمات أفضل من أجل الحفاظ على رأس مالها ألبونوي وتعزيز حظوظها في البقاء في السوق والسيطرة عليه.

ف نجد مثلاً أن شركة Eurostar عرضت خدمات بديلة للطائرات والعبارات حيث أن أسعارها كانت مماثلة لشركات الطيران والمنافسة ألا أنها أضافت مزايا عديدة على خدماتها مثل¹:

حساسية أقل للأحوال الجوية.

مواعيد مضبوطة فلا تأخر، لا وزن زايد ولا انتظار لفترات طويلة.
وصول الرحلات إلى قلب عواصم الدول.

وهو ما دفع الشركات المنافسة في هذا المجال إلى تحسين خدماتها وتخفيض أسعارها.

كما أن تطور أجهزة الفيديو اجبر القائمين على قاعات السينما على تحسين شروط ونوعية خدماتهم.

تهديدات الداخلين المحتملين:

يشكل الداخلون المحتملين تهديداً للمؤسسات الموجودة في القطاع، حيث أن ضغط هؤلاء قد يخلق قواعد جديدة، ويغير الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسة، بإدخال إمكانيات وقدرات وتقنيات جديدة، تؤثر على

¹ Frédéric Loroy, *Op.cit.*, pp 14-15.

أرباح المؤسسات الموجودة وحصتها في السوق. ولكن درجة تهديد الداخلين الجدد تتوقف على درجة رد فعل المؤسسات الموجودة في القطاع وعلى حواجز الدخول الموجودة به ونذكر منها:¹

الوفرات الاقتصادية: وتتمثل في إنتاج المؤسسة بحجم كبير يسمح لها بتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، لأنها تقوم بتوزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد من الوحدات المنتجة، فهذا العامل يشكل عائقاً أمام الداخلين الجدد، إذ أن دخولهم للقطاع يستلزم الدخول بطاقة إنتاجية كبيرة وتحمل أي رد فعل قوي من طرف المؤسسات الموجودة في القطاع وبالتالي وجود عنصر المخاطرة في الدخول. وفي حالة دخولهم بطاقة وحجم إنتاج ضعيف فإن ذلك سيرفع تكاليف الإنتاج الوجودي لديهم ويضطرون بذلك لرفع الأسعار مقارنة بمنافستهم وهذا ما يهدد بقائهم واستمرار يتهم في السوق.

صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع: حيث أن احتكار المؤسسات الموجودة بالقطاع لكل شبكات وقنوات التوزيع، يشكل عائقاً للداخلين الجدد لان دخولهم للقطاع يتطلب اللجوء إلى تخفيض الأسعار والقيام بحملات إشهارية من أجل اختراق هذه الشبكات وبالتالي تحمل تكاليف عديدة.

تميز المنتج: حيث أن تميز منتجات المؤسسة سيمكنها من كسب ثقة ووفاء الزبائن والمستهلكين وصعوبة تحولهم إلى المؤسسات أخرى ما سيشكل عائقاً أمام الداخلين الجدد.

المزايا الخاصة²: إن المنظمات الموجودة في القطاع طورت بتواجدها مزايا بها أين لا يمكن للداخلين الجدد أن يحظوا بهاته المزايا منذ دخولهم مثل : شهادات تكميلية، شهادات خاصة في الحصول على المواد الأولية، مساعدات مالية....)

رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعة، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.³

تنويع المنتجات.⁴

لقد وضع بورتر نموذجاً معيناً يجسد فيه القوى الخمس وكيفية تأثيرها على المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

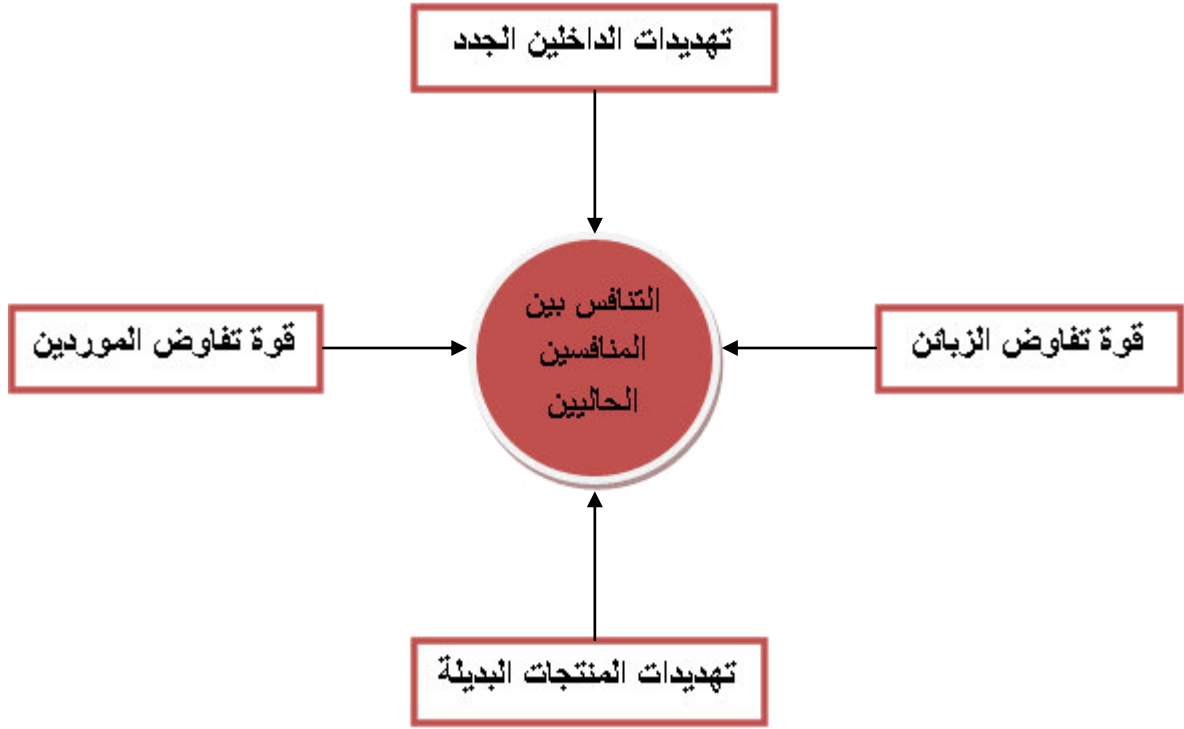
¹ علالي مليكة، مرجع سابق، ص ص 81-82.

²Jean-Pierre HELFER ,Michel KALIKA et Jaques ORSONI, **Op.cit.**, P 72

³ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجلاوي، ط1، عمان 2002 ص ص 23-24.

⁴ سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 23.

الشكل رقم (3) القوى الخمس التي تشكل المحيط التنافسي

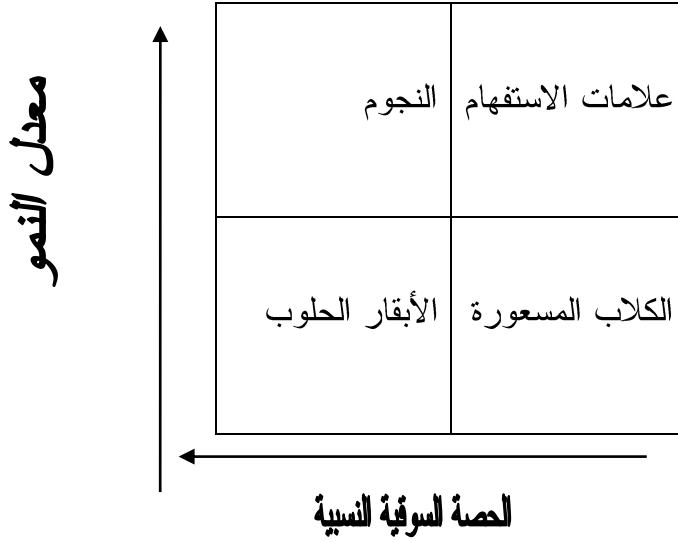


Source: Michel E.Porter , **On Competition**, A Harvard Busines Review Press, United Stat

ثالثاً:تحليل المصفوفات:

1.مصفوفة الـ BCG1: قدمت هذا النموذج المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية boston consulting group التي تعرف اختصارا ب BCG أو تعرف أحيانا بمصفوفة النمو-الحصة السوقية، وفي هذا النموذج توزع الأعمال الحالية أو المحتملة للمؤسسة على مصفوفة ذات بعدين أحد الأبعاد يمثل نسبة نمو السوق والبعد الآخر يمثل حصة السوق لأعمال المؤسسة. وبهذا شكلت المجموعة نموذج BCG1 كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4): نموذج BCG1



المصدر: براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (حالة مؤسسة عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييرج) ، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص62.

حيث تعبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة أعمال إستراتيجية أو منتج معين وفيما يلي وصف لتلك الخلايا:¹

أ.الخلية الأولى(علامات الاستفهام): تتمثل هذه الخلية بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع، حيث الإستراتيجية الملائمة تعتمد على الظروف المحيطة وسياسة المؤسسة وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو واعدة في السوق، ولكن استمرار هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها وخلق طلب عليها والذي يشجع المؤسسة على ذلك كون معدل النمو في السوق لهذه المنتجات عالي يسمح لها بالتطور والنمو أي أن المؤسسة تفضل إتباع إستراتيجية النمو والتطور لتعزيز موقعها التنافسي.

ب.الخلية الثانية(النجوم): تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات في هذه الخلية بارتفاع معدل النمو وكذلك ارتفاع الحصة السوقية، ويعكس هذا الموقف أن وحدة الأعمال أو المنتجات تتميز بمركز تنافسي قوي بجانب

(1) - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، صص63،62.

النمو العالي في السوق وبالتالي تحقق موقع الريادة والقيادة في السوق عند مقارنتها مع المنافسين الآخرين والإستراتيجية الملائمة هنا هي التوسع والنمو والتكامل والمشاريع المشتركة لكي تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي القوي.

ج.الخالية الثالثة(البقرة الحلوب): تشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية والإستراتيجية الملائمة هنا تعظم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة عبر أطول فترة زمنية ممكنة، حيث أن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات أو وحدات الأعمال يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة للقلق(علامات الاستفهام) أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة (النجوم).

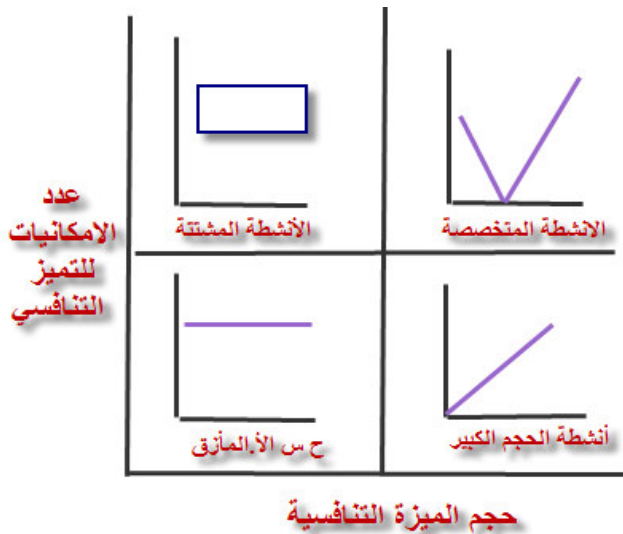
د.الخالية الرابعة(الكلاب أو الوضع المضطرب): هي أنشطة ووحدات متعثرة تتميز بحصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وأخذت تكلفتها بالزيادة وبالتالي يكون من الأفضل التخلص من النشاط وتصفيته، ومن الإستراتيجيات المناسبة هنا هي إستراتيجية الانكماش(البيع للغير والتصفية).

2.مصنوفة الـ BCG2: نظرا للقصور الملاحظ في مصنوفة الـ BCG1 ظهرت مصنوفة الـ BCG2 (المطورة) والتي تنقسم إلى أربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية معتمدة على معيارين في ذلك:
-الميزة التنافسية (ضعيفة إلى قوية) ممثلة في المحور الأفقي.

-عدد الإمكانيات للتمييز التنافسي (قليلة إلى كثيرة العدد) ممثلة في المحور العمودي.

فهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (5): مصنوفة BCG2(المطورة)



المصدر: أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص90.

من خلال الشكل (5) نلاحظ أن مصفوفة الـ BCG2 (المطورة) قسمت إلى أربعة أنشطة كالاتي: (1) **أنشطة المأزق**: حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تميز تنافسي ضعيف، والمنظمة لا تضع حواجز الدخول والتكنولوجيا متاحة للجميع، والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المنظمة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة.

أنشطة صناعة الحجم: فحجم الميزة التنافسية قوي لكن أمام المنظمة مصادر قليلة للتميز التنافسي، فيمكن استغلال أثر الخبرة وتقدم المنظمة هنا ميزة التكلفة الأقل، والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وثيقة جدا.

أنشطة الصناعة المشتتة: أين يكون حجم الميزة التنافسية ضعيفا أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، هناك فرصة للمنافس بالتميز، أما المردودية هنا لا ترتبط كثيرا بصحة السوق حيث يمكن أن يشكل عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.

- **أنشطة الصناعة المتخصصة**: تميز كبير للمنتجات ومرتب بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج المؤسسات بالطلبات، وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتميز كبير عن المنافسين.

3. مصفوفة الـ ADL: تعتمد هذه المصفوفة على بعدين استراتيجيين هما:

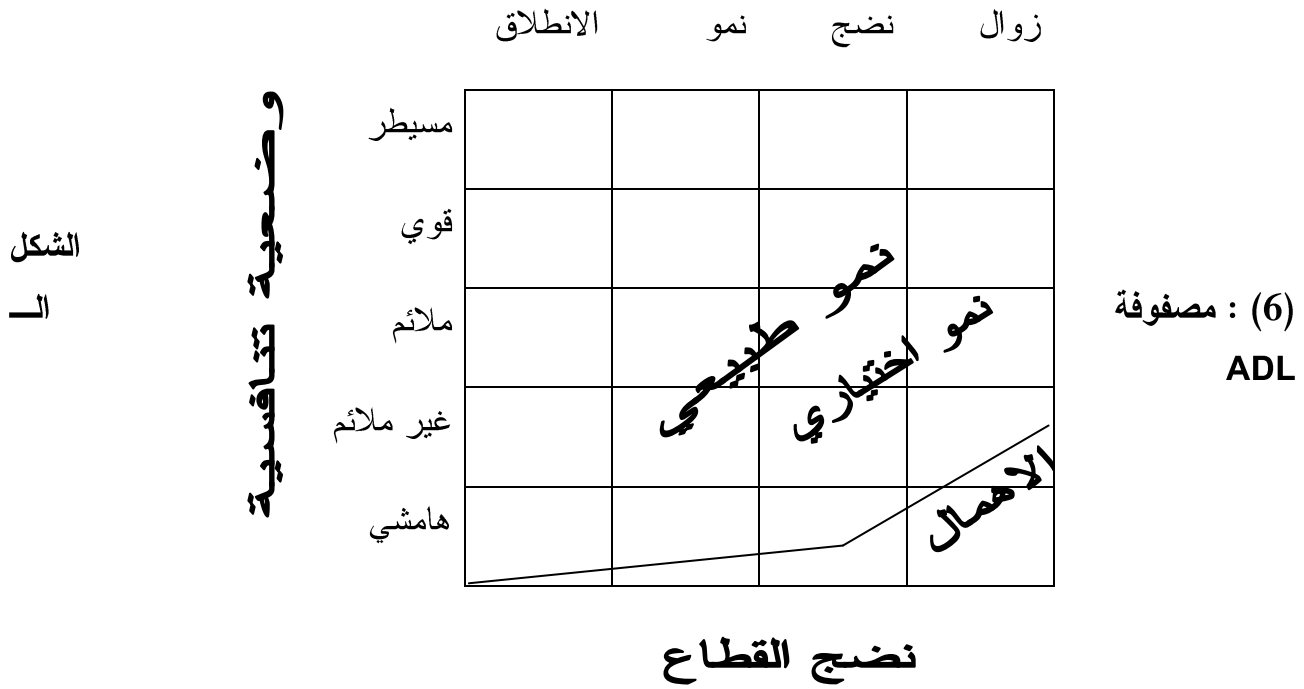
- درجة نضج المهنة (جاذبية القطاع).

- الوضعية التنافسية.

وتختلف مصفوفة (ADL) عن مصفوفة الـ BCG، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية وجاذبية القطاع، فهذه الأخيرة تقدر انطلاقا من اكتمال نمو القطاع وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الاستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة السوق النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة⁽²⁾.

¹ أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص90.
² سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص32.

ويوضح الشكل التالي نموذج لمصفوفة الـ ADL :



Source : Gérard Garibaldi: **Analyse stratégique**, Les éditions d'Organisation, France, 2001, P289.

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتبع الاستراتيجيات التالية:¹

- **النمو الطبيعي:** تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية. هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة تعمل في سوق يتميز بالنمو وفي وضعية تنافسية قيادية.

(1) - براهيمى حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (حالة مؤسسة عنتر تراد condor للإلكترونيات بولاية برج بوعريش)، رسالة ماجستير، تخصص إستراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، ص32.

- النمو الاختياري: تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.
- الإهمال: وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

4. مصفوفة جنيرال

الكتريك/ ماكنزي)

جاذبية الصناعة

←

ضعيفة متوسطة قوية

: (GE/McKinsey)

طورت إدارة ماكنزي

للاستشارات

(mckinsey) بالتعاون

مؤسسة جنرال إلكتريك

نموذج محفظة الأعمال

طبق لأول مرة في

مؤسسة جنرال إلكتريك تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية، وتتضمن مصفوفة ماكنزي تسعة مربعات موزعة على بعدين هما:¹

- جاذبية الصناعة.

- قوة الأعمال أو ما يطلق عليه المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات.

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، متوسط، ضعيف. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (7): مصفوفة GE/McKinsey

مع وقد	قوة النشاط ↑	قوي			
		متوسط			

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ضعيف

--	--	--

المصدر: براهيمي حياة: مرجع سبق ذكره، ص71.

أما عن الاستراتيجيات المناسبة فهي كالآتي:¹

الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط وجاذبية صناعة قوية أو المتوسطة: يجب على المؤسسة في هذه الحالة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثماراتها والتوسع في أعمالها، أي أن الإستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات النمو.

الأنشطة ذات الأبعاد (مركز تنافسي/جاذبية الصناعة) (قوي/ضعيف) أو (متوسط/متوسط) أو (ضعيف/قوي): في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا وتتفق بحذر في الاستثمار، وأن تراقب الموقف باستمرار والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف المواتية، أما إذا كانت غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش. الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة: في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

¹ براهيمي حياة، مرجع سبق ذكره، ص.73.

المبحث الثاني: التنافسية.

تمهيد

في ظل التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات أصبحت هذه الأخيرة أمام حتمية هي ضرورة التكيف مع التحديات التي يفرضها المحيط التنافسي، لأن المنافسة أصبحت حقيقة واقعية، باعتبارها الآلية الأساسية للمؤسسة في اقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف المناطق والسيطرة عليها، وتحقيق مكانة تنافسية تمكنها من مواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في السوق، كل هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي

لرفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي، وهذا يعني خلق و اكتساب مزايا تنافسية لمنتجاتها هذا ما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها، قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية مما يسمح لها بالبقاء والاستمرار. بناء على ما سبق، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- 1 - مفهوم المنافسة.
- 2 - مفهوم التنافسية.
- 3 - مجالات ومؤشرات التنافسية.
- 4 - الإستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول : مفهوم المنافسة

لقد ساعدت التغيرات والتطورات الحاصلة في المحيط إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تعاني من ضغوط عدة قوى تنافسية تهدد بقائها واستمراريتها في السوق، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على: مفهوم المنافسة وأنواعها، وهيكلها.

أولاً : تعريف المنافسة

نظراً لتغيرات محيط الأعمال، وما خلفه من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً بظاهرة المنافسة، وإعطاء تعاريف لها، وسنتطرق في هذا المطلب لبعض من هذه التعاريف:

- هناك من يعرف المنافسة على أنها: حالة الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجاتاً متماثلة أو متقاربة في نفس السوق¹.

فحسب هذا التعريف منافسة السوق تتحدد على أساس الثنائية (منتوج، سوق).

كما تعرف المنافسة بأنها: المحرك الأول لاقتصاد السوق، والميكانيزم التام لتنظيم الاقتصاد، والديناميكية التي يمكن من خلالها تحقيق أقصى ربح ممكن في ظل أقصى حرية².

- وتعرف المنافسة أيضاً على أنها: النظام المثالي المناسب للصراع، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو³.

فنحن من خلال هذين التعريفين نستنتج أن المنافسة هي الوسيلة والأداة الأفضل لتنظيم وتطوير

الاقتصاد، وتشجيع روح الإبداع لدى المؤسسات، من أجل تحسين الوضعية الاقتصادية للدول.

- هذا وتعرف المنافسة أيضاً على أنها: مكون أساسي للنظام التسويقي وتعلق بالمؤسسات التي تنتج

نفس السلعة، أو السلع الشبيهة لها، ودرجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في

اختيار السوق المستهدفة، الوسطاء، الموردين، المزيج التسويقي، ومزيج المنتج⁴.

فحسب هذا التعريف المنافسة هي الأساس الذي تقوم عليه السوق، والذي يتحكم في الإستراتيجية التي

ستختارها المؤسسة، والمتعاملين معها.

مما سبق ذكره من تعاريف نستنتج أن: المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تلبي

نفس حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك حسب الثنائية (منتوج، سوق)، من أجل ضمان بقاء واستمرار

المؤسسات في هذه السوق، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي، وكذا اقتصاد السوق، والمحرك

والمعدل الأول له، وبالتالي فهي تعتبر كمورد ومصدر للنمو والتطور للمؤسسات والدول.

ولكن هذه المنافسة تعرف أشكالاً عديدة سيتم التطرق إليها في العنصر الموالي.

¹ علالي مليكة، مرجع سابق، ص77.

² Achoche Mohamed, **contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique**

industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR, (mémoire de magistère, université Frhat Abbas,

No publié, Stif, 1997, P38.

³ A. Mohamed : OP.CIT, P13.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص152.

ثانيا : أنواع المنافسة

إن المنافسة التي تشهدها المؤسسات تعرف أشكالا وتقسيمات عديدة تبعا لمجموعة من المعايير التي سنحاول التطرق لبعض منها في هذا العنصر:

تخضع المنافسة لعدة تقسيمات، وفقا للعديد من المعايير كما يلي:

1. معيار مجال التنافس: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:¹

- أ. منافسة غير مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين جميع المؤسسات في السوق لقطاعات مختلفة، وذلك للحصول على الموارد المتاحة مثل الموارد البشرية، المالية، والطبيعية...إلخ.
- ب. منافسة مباشرة: وهي ذلك الصراع القائم بين مؤسسات في نفس القطاع، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع إلى آخر.

2. معيار هيكل السوق: وتصنف المنافسة حسب هذا المعيار إلى:²

- أ. المنافسة الكاملة: وتعني وجود عدد كبير من العارضين والمستهلكين، بحيث لا يمكن لأي منهم أن يؤثر في السوق، وتجانس المنتجات المعروضة في جميع الجوانب من وجهة نظر كل المستهلكين، أي عدم وجود تمييز بين المنتجين، وحرية دخول وخروج عوامل الإنتاج.
- من خلال هذا التعريف نستنتج أن المنافسة الكاملة تتحقق بتوافر الشروط التالية:³

- كثرة البائعين والمشتريين (العارضين والطالبيين): أي يشترط وجود عدد كبير من المنتجين لسلعة أو خدمة معينة، يمنع سيطرة منتج (بائع) بمفرده على السوق، سواء بواسطة الأسعار، أو بواسطة زيادة المبيعات، لأن السعر يتميز بثباته في ظل المنافسة الكاملة وعدم تأثره بالكمية المعروضة أو المباعية.
- تجانس المنتجات: أي يشترط أن تكون جميع المنتجات متجانسة كسلعة واحدة، وبالتالي إمكانية إحلال أي منتج مكان منتج آخر عند الرغبة في إشباع نفس الحاجة، أي امتلاك المنتجات لنفس القيمة بالنسبة للمستهلك.
- العلم التام بالأسعار السائدة وظروف السوق : أي يشترط توافر المعلومات لدى كل العارضين والطلبيين (البائعين والمشتريين) عن الأسعار السائدة في السوق، وشروط بيع وشراء المنتجات، أي كل الظروف المحيطة بالسوق.

¹ عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، 1997، ص 25.

² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002، ص 73.

³ طارق الحاج، تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1997، ص ص 327-330.

• **حرية تنقل عناصر الإنتاج:** ويقصد بها حرية تنقل عمل ورأس مال المنتج بين فروع الإنتاج المختلفة والقطاعات دون قيود، من أجل تحقيق أرباح أكبر.

نلاحظ أن توافر كل هذه الشروط في السوق نادر الحدوث، وبالتالي فهذا النوع من المنافسة نادر

الوجود.

ب. **المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير نسبياً من البائعين والمشتريين (العارضين

والطالبين)، ومنتجات غير متجانسة ومتميزة عن بعضها البعض، وإن كانت عبارة عن بدائل قريبة، والزبائن ليس لديهم صورة كاملة وواضحة عن كل ما يجري في السوق من منتجات أو سياسات أو أسعار، أو توزيع، وتتسابق المؤسسات المنتجة في ظل هذه المنافسة، في مجال تحسين الجودة، وتقديم أفضل المنتجات للمستهلك وتحسين كفاءتها الإنتاجية¹.

ج. **احتكار القلة (Oligopole):** وتعني: «سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع»².

أي وجود عدد قليل من المنتجين (العارضين والبائعين) كل واحد منهم يتمتع بأكبر حجم إمكانيته، ومعرفة جيدة بما يفعله الآخرون في السوق، والقدرة على بناء سياسات تسويقية تنافسية مثل التحكم في زيادة أو نقصان الأسعار، واستعمال وسائل ترويجية وفنية وتكنولوجية لتطوير المنتجات، وجذب الزبائن والمستهلكين، الذين لا يتمتعون بمعرفة كاملة عن سياسات مختلف المنافسين. من أمثلة هذه المنافسة نجد منافسة إنتاج السيارات والأدوات الكهربائية.

وتعود أسباب ظهور هذا النوع من المنافسة إلى:³

- تميز بعض الصناعات باقتصاديات الحجم الكبير، أي الإنتاج بحجم كبير لتخفيض التكلفة الوحودية للإنتاج، وبالتالي حصة كبيرة من السوق، والسيطرة عليه.

- وجود قيود للدخول والخروج من السوق، تعيق دخول مؤسسات جديدة، وبالتالي إحتكار المؤسسات الموجودة للقطاع.

د. **الاحتكار التام:** وتعني: سيطرة مؤسسة واحدة على السوق ولأجل تدعيم مكانتها على المدى

الطويل تقوم هذه المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات الزبائن والعمل على تلبيتها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور⁴. ولكن تحذر الكثير من البلدان هذا النوع من المنافسة لأجل حماية المستهلك⁵.

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص ص 331-332.

² توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

³ طارق الحاج، مرجع سابق، ص 396.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

⁵ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 74.

3- معيار السعر: وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية:¹

- أ. المنافسة السعرية: وهي المنافسة التي يكون الصراع فيها مركزا حول تخفيض الأسعار.
 ب. المنافسة غير السعرية: وهي المنافسة التي لا يكون التركيز فيها على السعر وإنما على عناصر أخرى مثل: السلعة، الخدمة، المكان، الترويج...إلخ.

4. معيار موضوع التنافس (ما يتم التنافس عليه): وتقسّم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:²

- منافسة في مجال السلع والخدمات .
 - منافسة ما بين المؤسسات حول زيادة المبيعات والحصول على أكبر حصة من السوق.
 - منافسة شاملة: وهي المنافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.
- مما سبق نستنتج أن للمنافسة عدة أنواع تخضع للعديد من المعايير أهمها معيار: مجال التنافس، هيكل السوق، السعر، موضوع التنافس، ولكل نوع من هذه الأنواع المختلفة للمنافسة خصائصه التي يقوم عليها ويؤثر بها على السوق.

مما سبق ذكره نستنتج أن المنافسة، هي ذلك الإطار للمزاحمة والصراع بين المؤسسات من أجل ضمان إستمراريتها وبقائها في السوق، وتأخذ هذه المنافسة أشكالا عديدة تبعا لمعايير عديدة، وإن قدرة المؤسسات على مواجهة المنافسة يتوقف على امتلاكها لمزايا تنافسية، تؤهلها على أن تكون لها قدرة تنافسية، وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مفهوم التنافسية.

نتيجة للتقلبات الكبرى وللتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة خلال الثلاثين سنة الأخيرة أدت إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها، وتحولت المنافسة نفسها الى تنافس كما تحولت قاعدة البقاء من (البقاء للأصلح) إلى (البقاء للأسرع) بل أصبح البقاء للأطول نفساً³ (Le plus DURABLE) حيث

¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 153.

² نفس المرجع، ص 153.

³ عيسى حيرش، محاضرات في تسيير المعارف، دفعة ماجستير، تخصص تسيير المرسنات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2003، ص 3 (غير منشورة).

تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة وذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها ولهذا سنتناول في هذا العنصر فهم مصطلح التنافسية.

أولاً: تعريف التنافسية

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية ويعود عدم الاتفاق هذا لاختلاف النظرة التنافسية في حد ذاتها بالنسبة للمؤسسة عنها في القطاع أو الدولة، وسنحاول في هذا المطلب التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية:

هناك من يعرف التنافسية على مستوى الدولة، ومن أمثلة هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «الدرجة التي تستطيع عندها دولة ما في ظل ظروف التجارة الحرة السوق العادلة أن تنتج وتقدم خدمات تفي بمتطلبات السواق الدولية، وتحافظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفراد الدولة وزيادته على المدى الطويل»¹ وذلك حسب منظمة التعاون الاقتصادي (OCDE).

- «تنافسية الدولة هي القدرة على إنتاج منتجات وخدمات في ظل المنافسة الدولية، في حين يتسع المواطنون بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء»² وذلك حسب LAURA

.D'ANDREA TYSON

من خلال التعريفين نستنتج أن تنافسية الدولة تعبر عن مدى تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، لذلك فالدول تتنافس فيما بينها مثل ما تتنافس المؤسسات، وتختلف في قدراتها التنافسية باختلاف المعايير المعتمدة مثل: البنية التحتية، الموارد البشرية... الخ.

هذا وهناك من يعرف التنافسية على مستوى فرع النشاط (القطاع) وينظر إليها مقارنة مع فرع نشاط مماثل لإقليم أو بلد آخر على أن يتضمن فرع النشاط مؤسسات تنافسية جهويا أو إقليميا أو دوليا. ومن أمثلة هذه التعاريف نورد التعاريف التالية:

- «تنافسية فرع النشاط (القطاع) هي: قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة»³

¹ عادل رزق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة تحسين القدرة التنافسية العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2007، ص366.
² أمال عياري، رجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 13.
³ كمال رزيق، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30، 29 أكتوبر 2002 مرجع سابق، ص 105.

- هذا ويرى البعض انه حتى يكون فرع النشاط تنافسيا لابد أن تكون: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج له، متساوية أو أعلى منها في فرع النشاط المماثل في البلد أو الإقليم المنافس.¹ مما سبق نستنتج أن تنافسية القطاع (فرع النشاط) ترتبط بمدى قدرة هذا القطاع على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية وارتفاع إنتاجيته بالنسبة لقطاعات البلد أو الإقليم المنافس.

هناك أيضا من يعرف التنافسية على مستوى المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين. مما يعني نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة»²

- « المؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة و القادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو نقص تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا، أو التميز و التفرد عن المنافسين الآخرين من خلال تقديم علامة مميزة أو أداء جيدا أو سعرا منخفضا أو عرضا جيدا للسلعة أو خليطا من هذه البدائل.»³

هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين:⁴

الأول: قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت، وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

الثاني: القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة النظر للتنافسية من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية

القطاع (فرع النشاط) إلى تنافسية المؤسسة، إلا أن M.PORTER يرى أن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول واعتبر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.⁵

1 نفس المرجع، ص 108.

² يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلديدة، 2007، ص6.

³ بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، بحث مقدم للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2006، ص130.

⁴ احمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

⁵ عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص 77.

وهناك علاقة تكاملية بين التنافسية على الأربعة الثلاثة: المؤسسة، القطاع والدولة، بحيث أن أحدها يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية، دون وجود مؤسسات قادرة على قيادة القطاع لاكتساب قدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي للوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة إلا أن وجود مؤسسة أو صناعة ذات قدرة تنافسية لا يؤدي إلى امتلاك تلك الدولة لهذه الميزة حكما وقطعا، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة لمعدل مرتفع ومستمر لدخل الفرد يعد دليلا على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة تمتلك في مجملها ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي¹.

ثانيا: أسس ومبادئ التنافسية.

تقوم التنافسية على جملة من الأسس والمبادئ نوردتها فيما يلي: ²

- إن المستقبل ليس امتدادا للماضي، بل هناك تحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفا عن المراحل السابقة، بمعنى أن ما استخدمته الإدارة من آليات للمنافسة وأساليب لتفعيل قدراتها التنافسية وإن صلحت في الماضي فإن استمرارها في المستقبل غير مضمون، ما يحتم مراجعة وتطوير تلك الآليات بما يتوافق ومتطلبات وخصائص كل مرحلة.
- التنافسية الحقيقية تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنافس على أجزاء من الأسواق القائمة.
- المنافسة عبارة عن مواجهة شاملة تستخدم فيها المؤسسات كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق على كل جهات التنافس، فالمنافسة الآن لا تقتصر فقط على جودة السلعة مثلا أو انخفاض سعرها، ولكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء الزبائن.
- الوصول إلى مركز تنافسي متميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المؤسسة جميعا.
- إن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث على الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، ما يتطلب استمرار المؤسسات ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة.

¹ جيجع نبيلة، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الحضنة ومؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، صص 66-67.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، صص 108-109.

- إن الهدف الأساسي من المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المتاحة في الأسواق فقط بل البحث عن الفرص الجديدة ، أي المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد.
 - يعتبر الوقت العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- ثالثاً: العوامل التي أدت إلى ظهور التنافسية.**

هناك مجموعة من العوامل التي كان لها دور كبير في ظهور التنافسية نذكر منها ما يلي:¹

1. تطور نظرية المنافسة: هذه النظرية على اعتبار أن السعر هو المعيار الوحيد لتفسير العلاقات التنافسية بين المؤسسات، حيث تتمكن هذه الأخيرة من اكتساب ميزة تنافسية والحصول على مكانة في السوق من خلال الإنتاج بتكاليف منخفضة ومن ثم البيع بأسعار أقل من المنافسين. غير أن ظهور منتجين جدد في اليابان والدول الصناعية الجديدة أدى إلى تغيير قوانين لعبة المنافسة وتوسع متغيرات التنافسية كإدماج معيار الجودة ، الأجال،خدمات ما بعد البيع،نتيجة لتبني فلسفات جديدة كنظام الإنتاج اللحظي و تسيير الجودة الشاملة ، وهذا ما ساعد هذه الدول على اكتساب حصص سوقية تفوق نظيراتها في الغرب.
2. اتساع الأسواق: أدى ظهور الدول الصناعية الجديدة إلى تطور الأسواق العالمية و الانتقال من سوق واحدة متجانسة إلى أسواق عديدة و متباينة من حيث التكنولوجيات،الثقافات، القدرات... إلخ مما أدى إلى تغيير علاقات القوى التنافسية.
3. إلغاء القيود المفروضة على حركة رؤوس الأموال وتقليص الحواجز الجمركية بهدف السماح بتدفق السلع وتحرير التبادلات التجارية .
4. بروز تنظيمات تقوم على أساس عدم التخصص والاهتمام بالعمل الجماعي ، وكذا إقامة التحالفات و الاندماجات بين المؤسسات لغرض تشكيل قوة تنافسية أكبر.²

المطلب الثالث: أنواع، مجالات ومؤشرات التنافسية.

أولاً:أنواع التنافسية.

¹ حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006ص140.

² جبيرات سناء، التكوين وأهميته في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ومركب تكرير الملح لوطاية) ، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004،ص31.

توجد عدة أنواع من التنافسية، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب الموضوع، تنافسية سعرية، تنافسية غير سعرية، تنافسية كامنة وتنافسية جارية وذلك كما يلي:

1 - التنافسية حسب الموضوع: تتضمن نوعين:¹

تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون لأكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس مستوى كم النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير أما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها بالأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات والخدمات من جهة الأعباء الإجمالية.

2 - التنافسية حسب الزمن: وتتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية وهي كما يلي:²

التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا

نتفاعل من هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

القدرة التنافسية: تستند إلى مجموعة معايير حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في محيط مضطرب، ولكنه لا يكفي بمفرده. و على خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية اختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

3 - التنافسية حسب السعر: وتصنف إلى تنافسية سعرية وغير سعرية كما يلي:³

تنافسية سعرية: تمثل القدرة في وضع منتج بسعر أدنى من أسعار المنافسين، وتتمثل محدداتها في تكاليف الإنتاج، هامش الربح... إلخ.

¹ عمار شناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001-2002، ص10.

² شيفارة هجيرة، مرجع سابق، ص8.

³ جبيرات سناء، مرجع سابق، ص52.

تنافسية غير سعرية : تتمثل في خصائص المنتج التي تجعله متميزا عن بقية المنتجات المنافسة، من محدداتها الأساسية : تنظيم العمل و الإنتاج، الاستثمارات غير المادية، الإبداع والتطور التكنولوجي.

4 التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية: وهي كما يلي:¹

التنافسية الكامنة: تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تساهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل مثل الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.

التنافسية الجارية: تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية، مناخ الأعمال وعمليات الشركات و استراتيجياتها.

ثانيا:مجالات التنافس.

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس

ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، سنتطرق إليها فيما يلي:

من أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد:²

1. **التنافس بالوقت:** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات، خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تمويل، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما، وأخذ بعدا استراتيجيا مثل ما هو معمول في نظام³ (Juste a Temps)، (J.A.T)، الذي أعتمد في اليابان خلال فترة السبعينات قبل أن ينتشر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ويعرف بأنه: «اتجاه تسييري تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات خلال أقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة، فهو نظام يهدف إلى الإنتاج بكميات صغيرة، وضبط حركة الإنتاج، وإتاحة نظام للعمليات بدون وقت عاطل سواء للوحدات أو العاملين أو الآلات أو لتسليم السلع والخدمات للزبائن

¹ وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية الأقطار العربية، ميسر التنمية، العدد 24(الكويت،المعهد العربي للتخطيط)، 2003،صص12-13.

² سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص 366.

³ عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 2.

¹ «ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى "تسيير الوقت الاستراتيجي" الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للإستراتيجية الصناعية للمؤسسة، ويرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:²

أ. **الوقت الاستراتيجي** : وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية، من أجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات، والتقييم السريع للحلول الممكنة، واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح والإرشادات في ذلك، والحرص على أن تكون هذه القرارات الإستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى.

ت. **وقت الإمداد**: نعلم أن المؤسسة معبر للعديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين، وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن، والتدفقات الداخلية، وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الإمداد أي تقليص وقت الإمداد، ومن الأساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد: نظام (J.A.T) فهذا النظام يعتبر كأهم أسلوب تعتمده المؤسسات من أجل تقليص وقت الإمداد وتدعيم قدرتها في مجال التنافس بالوقت.

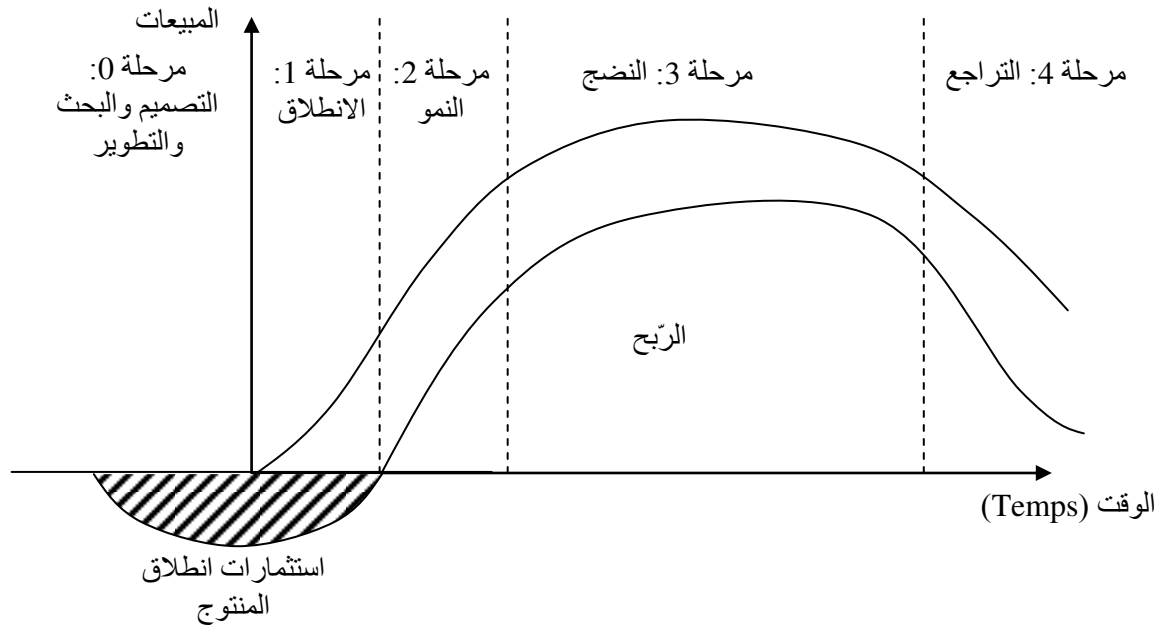
ج. **وقت التجديد(الابتكار)**: ففي ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي تقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة في السوق، والتجديد الدائم لها. أي التقليص في دورة حياة المنتج التي تعبر عن: «دورة ميلاد وحياة وموت المنتج التي تترجم على شكل مراحل متتابعة تتمثل في الانطلاق، النمو، النضج، التدهور»³ والشكل (8) الموالي يوضح لنا هذه المراحل

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات ، ط4، القاهرة، 1999، ص 525.

² J. C. TARONDEAU, **Marketing, stratégie industrielle**, édition Vuibert, Paris 1998, PP 292-308.

³ J. C. Tarondeau , OP.Cit, P 87.

الشكل (8): دورة حياة المنتج.



المصدر: علالي مليكة، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003م - 2004م، ص98.

من خلال الشكل (8) نستنتج أن دورة حياة المنتج تتشكل من المراحل التالية:¹

المرحلة الصفر: مرحلة التصميم والبحث والتطوير: سميت بالمرحلة الصفر لأن المنتج خلال هذه

المرحلة لم يطرح في السوق بعد، بل ان المؤسسة مازالت في مرحلة البحث عن تحديد حاجات الزبائن والمستهلكين، وتقييم قدرتها تقنيا على إشباع هذه الحاجات، وكذا الفوائد التي سيعود بها إطلاق المنتج في السوق وذلك من خلال دراسة تقوم بها هذه المؤسسة على السوق، والمنتجات المنافسة المباشرة وغير مباشرة، وقدرات المنافسين.

المرحلة الأولى: مرحلة الانطلاق: بعد اتخاذ المؤسسة قرارها في نوع المنتج الذي سيطرح للسوق،

تشرع في مرحلة الانطلاق التي تتميز بتكاليفها الباهضة، حيث يتم فيها الاستثمار في الإنتاج والبحث والتطوير، والتوزيع، والاتصال التجاري والحملات الإعلانية من أجل التعريف بالمنتج الجديد، ولكن في

¹ علالي مليكة، مرجع سابق، ص ص 99-100.

أغلب الحالات تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة، من أجل كبح الطلب الأولي وتخفيف التضيق على الإنتاج في بدايته، وتعويض ما تحملته من تكاليف في وقت قصير.

المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتطور: وتتوجه المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى سوق أوسع، مع

المحافظة على ارتفاع السعر للاستفادة من نمو السوق، مما يساعد على زيادة مبيعاتها، ولكن ذلك يرافقه ظهور منافسين جدد لمنتوج المؤسسة. التي تحاول إبراز ميزاتها التنافسية، وتقليل نشاطات الترويج والتعريف بالمنتوج من أجل تخفيض نسبة التكاليف.

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج: وهي مرحلة أكثر استقرارا بالنسبة للمرحلة السابقة، تتميز بأسعارها

المستقرة، والإنتاج المنظم حسب طلب منظم، وبطول مدتها، وتشكل من ثلاث مراحل هي: مرحلة النضج المتزايد والتي تتميز بزيادة زبائن المؤسسة، ثم مرحلة النضج المستقر، ثم مرحلة النضج المتراجع، والتي يجب أن تبدأ فيها المؤسسة بالبحث عن تطبيقات وتغييرات جديدة للمنتوج ولإعطائه حياة جديدة، وكسب زبائن جدد.

المرحلة الرابعة: مرحلة التراجع: وهي المرحلة التي تنتهي فيها حياة المنتوج بسبب ظهور بدائل

عديدة له في السوق، أو انتهاء الحاجة له من طرف الزبائن والمستهلكين. وتتميز هذه المرحلة بتراجع مبيعات المؤسسة وتقلص حدة المنافسة¹.

2- التنافس بالجودة: تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في إشباع حاجات وتوقعات العميل

المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها، ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:²

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات، وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 104.

² أحمد سيد مصطفى، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، بحث مقدم إلى الملتقى السنوي الرابع حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، القاهرة، 2000، ص 2-3.

- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

3- **التنافس بالتكلفة:** وتعرف تنافسية التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف

الحدوية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى»¹. حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة، ومن ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين²، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف -سيتم تناول هذه الإستراتيجية لاحقا-.

4- **التنافس التكنولوجي:** بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول

على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، وللحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل، وتقديم منتجات متميزة من خلال البحوث والابتكارات الحديثة، والمعارف العلمية وبراءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا، وحاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة³، ومن أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها ومركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزملائها ومورديها ومنافسيها كقوى تنافسية، باتخاذ الإجراءات الوقائية⁴.
من بين المزايا التي تحققها التنافسية التكنولوجية للمؤسسة⁵:

- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها وجذب أكبر عدد من المستهلكين.

- تحقيق الجودة في السلع والخدمات، وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين والزملائ والحصول

على أكبر حصة في السوق.

- تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع.

¹ Sarge Calabre, **filières nationales et marches mondiaux de matières premières**, Economica, Paris, 1997, p 306.

² زايدي بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص 20.
³ بلقاسم رابح و وعيل ميلود، مداخل التنافسية و استراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و استراتيجيات المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة البويرة، ص 11.

⁴ نفس المرجع، ص 11.

⁵ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص ص 701-705.

- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة.

- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة، أو بديلة منافسة.

5- التنافس بالأسعار:

يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: «امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها»¹

أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجاتها، أو حجم الأرباح لديها.

ولكن اعتماد المؤسسة الإستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود:²

- **القوانين (التشريعات):** ويقصد بها: «سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري، وتوازن ميزان المدفوعات، وبالتالي تتحكم بسقف الأسعار»³ فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.
- **القدرة الإنتاجية:** حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.
- **تكاليف الإنتاج:** وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.
- **نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة:** ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.
- **مرحلة دورة حياة المنتج:** حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها، فالمؤسسة لا تحتفظ بنفس المستوى للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج، بل إن لكل مرحلة المستوى المناسب لها.

¹ زايدي بلقاسم، مرجع سابق، ص 20.

² بلقاسم رابح ووعيل ميلود، مرجع سابق ص ص 12-13.

³ زايدي بلقاسم، مرجع سابق، ص 20.

- **الطلب:** ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسياتها السعرية.
 - **السعر المطبق في السوق:** حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي.
- من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن مجالات التنافس عديدة أيضاً: الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ، ولكن ومهما اختلفت وتنوعت هذه المجالات فإن هدفها الأول هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق. و أن المؤسسات التي تريد الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسياً، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة... إلخ، وترجمتها على شكل استراتيجيات، سننظر إلى أهمها في المطلب الرابع.
- ثالثاً: مؤشرات قياس التنافسية.**

يعتمد المحللين الاقتصاديين في تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة على مجموعة من المؤشرات سنتعرف على البعض منها فيما يلي:¹

- ✓ **النصيب من السوق:** حيث يعتبر هذا الأخير المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة.
- ✓ **التكلفة:** تكلفة المنتجات مقارنة مع المنافسين.
- ✓ **السعر:** مقارنة مع ما ينتظره الزبون ومع ما هو موجود في السوق.
- ✓ **الآجال:** آجال وضع المنتجات في السوق والاستجابة للطلب آجال تجديد حافطة المنتجات والإبداع التكنولوجي.
- ✓ **المرونة:** وتعني رد فعل المؤسسة اتجاه التغيرات التي تظهر فجأة أو بشكل منتظم في الساحة التنافسية سواء في مجال الحافطة الإستراتيجية أو الهيكلية أو الموارد.

¹ عبد المليك مزهودة، محددات التنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه (منظور المسيرين)، مداخلة مقدمة في اليوم الدراسي قراءة في تحديات التنافسية الاقتصادية الجزائرية، بسكرة يوم 25 أبريل 2007، ص 15.

✓ العلاقة مع الزبائن: والتي تقاس بوفاء الزبائن أي استقرار عددهم، تطور حافظة

الزبائن، رد فعلهم اتجاه سلوكيات المؤسسة وكذا النزاعات معهم.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية الأساس والفلسفة التي تستمد المؤسسة منها أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، إذ أنها تعبر عن الإطار الذي يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز في السلع والخدمات المقدمة للزبون للتمكن من مواجهة قوى المنافسة، وبناء مركز تنافسي لها، ولقد قام M.PORTER بالتركيز على ثلاث أنواع من الاستراتيجيات هي: إستراتيجية التميز، وإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، وإستراتيجية التركيز، سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولاً: إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف:

لقد قام M.PORTER باقتراح ثلاث أنواع من الاستراتيجيات، إنطلاقاً من ميزات تنافسية تتمتع بها المؤسسة، حيث قام باعداد مصفوفة ذات بعدين يتمثلان في مصادر الميزة التنافسية من جهة، والمجال التنافسي من جهة أخرى مما يعطي الاختيارات الاستراتيجية الممكنة، كما هو موضح في الجدول (2) الموالي:

الجدول (2) استراتيجيات التنافس.

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

Source: C. Marmuse, **politique générale, Langage, intelligence, modèles et choix stratégique**, 2^e Edition, Economica, 1996, p 382.

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

- تعرف إستراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف بأنها: «قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف بالنسبة للمنافسين الآخرين، دون أن يكون ذلك على حساب مستوى الجودة والخدمات المرافقة للمنتوج»¹.

- كما تعرف بأنها: «قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون»².

من خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف هي قدرة المؤسسة على إنتاج سلع أو خدمات ذات جودة عالية، عما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى القطاع بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة. ويتوقف تنفيذ هذه الإستراتيجية على تحقيق المتطلبات التالية:³

- الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- الاعتماد على المهارات والخبرات الهندسية للعمليات في رفع إنتاجية المؤسسة.
- المراقبة والإشراف المحكم والدقيق على التكاليف الثابتة والمتغيرة.
- الرقابة الفعالة على العمالة.
- تقليص النفقات المتعلقة بالبحث والتطوير والخدمات الإشهارية والترويج والتوزيع.
- الدخول بسياسة تسعير هجومية.
- توفير عنصر الجودة والنوعية في المواد الأولية للإنتاج.
- القدرة على تحمل الخسائر.

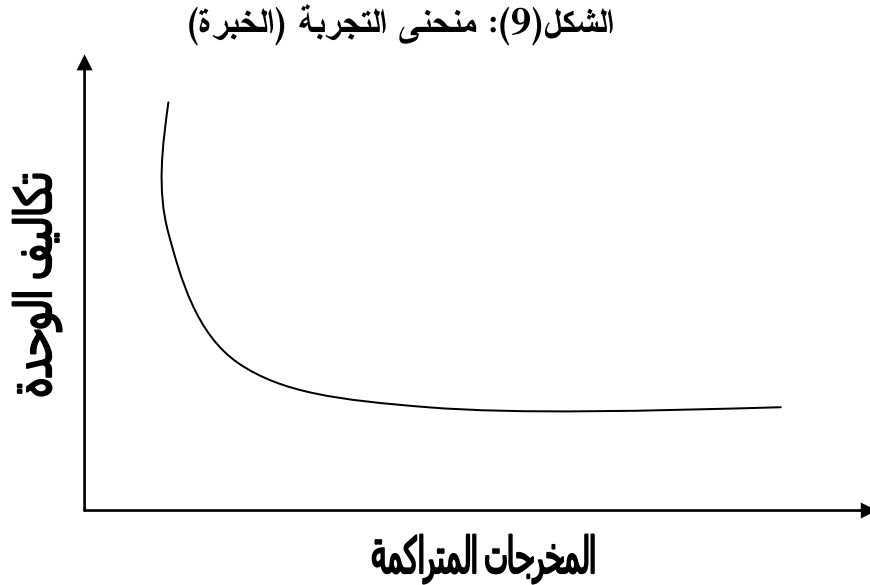
ومن بين الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل تخفيض التكاليف نجد ما يسمى بـ أثر التجربة: ويتمثل في: «عملية التخفيض المنتظم لتكلفة الوحدة المنتجة على مدار حياة المنتج، بمقدار معين في كل مرة يتضاعف فيها معدل تراكم المنتجات»⁴، وهذا ما يوضحه الشكل (2) الموالي:

¹ E. Collignon et M. Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises**, Edition Economica, 2^e édition, Paris 1983, P 60.

² ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 122.

³ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 186.

⁴ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001، ص 245.



المصدر: شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، 2001 ص 246.

فالشكل (9) يوضح لنا انخفاض تكاليف الوحدات المنتجة تبعا لتزايد تراكم المنتجات (المخرجات)، وهذا ما يثبت أهمية منحنى التجربة في تخفيض التكاليف، ومساهمته كأسلوب في استراتيجية السيطرة على أساس التكاليف للمؤسسة.

إن أسلوب منحنى التجربة يرتبط بعوامل أساسية أهمها¹:

1 - اقتصاديات الحجم (الوفورات الاقتصادية)

2 - أثر التعلم: وهي عبارة عن وفورات في التكلفة ناتجة عن التعليم خلال التطبيق العملي، أو

بمعنى آخر هي: زيادة إنتاجية العامل على مدار الوقت، نتيجة تكرار أدائه لمهمة معينة وهذا ما سيساهم في زيادة حجم الإنتاج، وفي تخفيض التكاليف الوحودية له.

أيضا من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف نجد اعتمادها على ما يسمى

بنظام: التكلفة على أساس النشاط (Activity Based System)، (ABS)، والذي يعرف بأنه: «نظام لجمع

¹ نفس المرجع، ص ص 241-244 .

المعلومات الخاصة بالأداء المالي، والتشغيلي والذي يتعقب أنشطة المؤسسة المهمة، وصلتها بتكاليف الإنتاج»¹.

هذا ويصطدم اعتماد المؤسسة لإستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف بالعديد من القيود والمخاطر نذكر منها: (2)

- سهولة تقليد هذا النوع من الاستراتيجيات، مما يجعل المؤسسة مهددة بفقدان مركزها التنافسي في أي وقت.
- تأثر وانخفاض مستوى الجودة، نتيجة التركيز الكبير على التكاليف، مما يؤدي إلى تأثر سمعة المؤسسة وفقدانها لعدد من الزبائن، وهذا ما يستدعي امتلاك هذه المؤسسة لقدرات ومهارات تكنولوجية عالية لتحقيق التوازن بين تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
- عدم مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في السوق بسبب تركيز المؤسسة على تخفيض التكاليف، وإهمال جانب التكيف مع تطور وتغير أذواق وحاجات الزبائن والمستهلكين، وهذا ما يؤثر على مكانة المؤسسة التنافسية.
- تحمل خسائر كبيرة، لأن اعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية يتطلب منها الدخول باستثمارات رأسمالية كبيرة، والدخول بحجم إنتاج كبير، لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه النقاط بعين الاعتبار عند تطبيق هذه الإستراتيجية.

ثانياً: إستراتيجية التمييز

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي اقترحها M.PORTER والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة عن هذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية التمييز بأنها: « قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتوج مثل الجودة، التصميم،

¹ نجوى عبد الصمد، دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 61.

² فلاح حسن الحسين، مرجع سابق، ص 187.

شبكة البيع، صورة العلامة... إلخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وكسب ثقتهم ووفائهم»¹.

إن نجاح إستراتيجية التمييز يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى:²

1. عوامل داخلية: نذكر منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها.
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنويع استخداماته.
- اختيار المواد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة.
- مسايرة تغير أذواق ورغبات الزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

2. عوامل خارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة.
- مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات الزبائن.
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.
- كما أن نجاح إستراتيجية التميز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية:⁽³⁾
- امتلاك قدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية.
- امتلاك قدرات بحث وتطوير قوية.
- التمتع بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا.
- اتصال فعال بين قنوات التوزيع.
- تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق.
- امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع.

لكن تطبيق المؤسسة لهذه الإستراتيجية لا يخلو هو الآخر من الصعوبات والمخاطر والقيود، نذكر

منها: ⁴

¹ E. COLLIGNON et M. WISSLER: OP.CIT, PP 61, 166.

² سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقة، 22- 23- أبريل 2003، ص 185.

³ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 186.

⁴ نفس المرجع، ص 187.

- خسارة بعض الزبائن بسبب ارتفاع أسعار المنتجات المقدمة إليهم، والتي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تغطية تكاليف الاستثمارات المالية الكبيرة التي تتحملها عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية.
 - احتمال فقدان المؤسسة لمكانتها التنافسية بسبب انتهاء صفة التميز لسلعها وخدماتها بالنسبة للزبائن مع مرور الزمن.
 - سهولة التقليد وكثرة المنافسين، مما يقلل من قدرة الزبائن على إدراك جانب التميز في السلع والخدمات المقدمة إليهم.
- لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، عند تطبيقها لإستراتيجيتها في التميز. مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التميز ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على توفير وتقديم سلع وخدمات للسوق متميزة عن منافسيها، على أن يكون هذا التميز معبر ويخلق قيمة إضافية للمؤسسة وللشوق في نفس الوقت.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز.

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية التي اقترحها M.PORTER ، والتي تعتمد أساساً على كل من ميزة التكلفة المنخفضة والتميز، وسنتطرق في هذا المطلب على جوانب من هذه الإستراتيجية.

تعرف إستراتيجية التركيز بأنها: تقديم المؤسسة لمنتجات تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم منطقة جغرافية محددة.¹ ويكون ذلك بتخصيص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الانتاج العريضة أن تمارسها.²

كما تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: «اختيار فئة من الزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم

التركيز عملياً على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن»³

وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلان أو بعدان هما:⁴

¹ أحمد محمد عوض، مرجع سابق، ص 177.

² جمال الدين محمد مرسي وثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سابق، ص 257.

³ فلاح حسين الحسيني، مرجع سابق، ص 184.

⁴ نفس المرجع، ص 184.

- 1 - التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة والجودة في نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق.
- 2 - التركيز على فئة محددة من الزبائن لهم حاجات مختلفة عن الزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو إستراتيجية التميز، وبمتطلبات كلاهما، لتحقيق هدف استراتيجي محدد، مع تركيزٍ عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه.¹
- ولكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على توافر زبائن في فئات وقطاعات السوق المستهدفة لهم احتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة.²
- إن اعتماد إستراتيجية التركيز يصطدم هو الآخر بمجموعة من المخاطر والصعوبات نذكر منها:³
- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج لمحدوديته بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن، والتوجه إلى قطاع ضيق من السوق، وبالتالي الإنتاج بحجم محدد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الوحدات.
 - تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات، وتلبية رغبات فئة محددة من الزبائن لأن ذلك يؤثر سلباً على أرباحها.
 - اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمراً صعباً.
 - بما أن المؤسسة تعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة على التكاليف وإستراتيجية التميز، فإن ذلك سيجعلها عرضة للصعوبات والقيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين.
- مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز، وتوجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات ورغبات فئة محددة من الزبائن-لها حاجات مميزة- وذلك بكفاءة وفعالية .

1 نفس المرجع، ص ص 184-186.

2 توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 156.

3 فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 187.

ومن مجمل ما سبق ذكره فإنه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات انطلاقاً من المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقد كانت الاستراتيجيات التي اقترحها M. PORTER أهمها وتتمثل في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف، التميز، التركيز، إلا أن اختيار المؤسسة لاعتماد إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك باتباع الخطوات التالية:¹

- تحديد نوع السوق التي تتواجد بها المؤسسة، ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات، وأفكار، وحجمها، ومعدل النمو المنتظر، ومتطلبات النجاح في المستقبل.
- تحديد المنافسين: وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين.
- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف.
- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي و التنافسية.

المطلب الأول: التشخيص الإستراتيجي.

أولاً: دراسات سابقة حول التشخيص الإستراتيجي.

سنعرض فيما يلي بعض الدراسات التي تناولت التشخيص الإستراتيجي:

1 بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal) ، مذكرة ماجستير،

تخصص: علوم تجارية، فرع: إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، 2005م

تناولت هذه الدراسة موضوعاً هاماً من موضوعات الإدارة الإستراتيجية وهو تقييم أو تشخيص

المحيط الخارجي لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ بحيث تم التطرق إلى المحيط

الخارجي للمؤسسة ومكوناته، ثم كيفية اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 75.

الاستراتيجي، وتم اختيار مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية كميدان للدراسة، وتعميم الدراسة على 30 مؤسسة اقتصادية جزائرية وكانت نتائج الدراسة كالآتي:¹

- رغم ما تم التصريح به من معدلات التضخم المنخفضة إلا أن المؤسسة ترى عكس ذلك، لذلك فالتضخم يشكل عائقا أمام نشاط المؤسسة. تعتبر قوانين العمل و العمال ملائمة لنشاط المؤسسة وهي تتماشى بشكل كبير مع أهدافها، فيما معناه أن هذا الجانب مواتي لنشاط المؤسسة.
- تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على التوزيع المباشر، فهي قد تطرح منتجاتها مباشرة في السوق، وذلك من أجل ضمان وصول هذه المنتجات في أفضل الظروف إلى الزبون، وكذلك من أجل التقليل من تكلفة المنتج ليصل إليه بسعر مقبول.
- انعدام الثقة الكاملة في الزبائن من طرف المؤسسة، فهذه الأخيرة تثق نوعا ما في زبائنها، لكن بدرجة قليلة جدا، لأن هذا يخدم مصلحة المؤسسة إذ بذلك تتفادى المشاكل المختلفة الناتجة عن سلوك الزبون كعدم التسديد في الوقت المناسب.
- إن المؤسسة يمكنها التعايش مع منافسيها في السوق وبما أن المؤسسة تحتكر السوق و ليس لها بذلك منافسين محليين، فإن هؤلاء المنافسين هم أجانب، لذلك لا بد على المؤسسة من توخي الحذر و محاولة مواجهة المنافسة الخارجية والمتمثلة في السوق السوداء، حيث أنها تتمكن من مواجهة المنافسة في حالة ما إذا كانت منافسة قانونية، أما في حالة انعدام هذه الأخيرة، فإن المؤسسة تكون مهددة بالزوال بسبب المنافسة غير المشروعة
- رغم أن تكاليف إنتاج المؤسسة مرتفعة نتيجة ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة و المستعملة بنسبة كبيرة في عملية الإنتاج و بالتالي لا تعتبر تنافسية مقارنة بالصناعة ككل.
- و أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة أن تشخيص المحيط الخارجي يؤثر في بناء الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة.

2 - الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث، بلد النشر غير مذكورة، العدد 05، 2007.

¹ بن واضح الهاشمي، مرجع سابق، ص ص 139-140.

تناول هذا المقال أهمية تحليل المحيطين الداخلي و الخارجي حيث يعتبر المحيط من أهم المؤثرات في الحركية السلعية والخدمية، ولهذا تعمل المؤسسة على تشخيص وتحليل المحيط الخارجي والداخلي إحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية و كانت نتائج الدراسة:¹

- تكمن أهمية التحليل الجيد لإمكانيات المؤسسة الداخلية في بيان عدة نقاط أساسية تعتمد عليها المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها كنقاط القوة ونقاط الضعف وتساهم في تحديد بعض الأهداف، و تبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي...وكل هذه الأطراف تساهم في تصميم الإستراتيجية بتوفير تحليلهم كمدخلات عملية تطوير وصياغة الإستراتيجية، وعندما تتم مقارنة عملية تحليل إمكانيات المؤسسة الداخلية بالنتائج التي تم الحصول عليها من تحليل محيط المؤسسة الخارجي وتحديد أغراضها الأساسية، فإن أساسيات بناء الإستراتيجية وصياغتها تكون قد اكتملت.

- تمر عملية تصميم الإستراتيجية بعدة مراحل من بينها دراسة المحيط وخصوصا الخارجي لصعوبة و تكلفة تحليله والتأثير والتحكم فيه، مما يحتم على المؤسسة استقراء المحيط الخارجي، والاستعداد ببدائلها الإستراتيجية للمتغيرات المتوقعة.

- بأن تحليل المحيط بجانبه الخارجي والداخلي، أهمية بالغة في رسم أي إستراتيجية للمؤسسة، وكما زاد الإلمام بحسن تحليل المحيط ومعرفة مؤثراته كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة.

3 علي ميا واخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال'دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"، 2007.

يتناول هذا البحث مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها، كما تناول مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات بالإضافة إلى تبيان العلاقة بين تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية والأداء فيها. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتي من المتوقع في حال الأخذ بها العمل على تحسين وتطوير أداء منظمات الأعمال:²

1 عدد محدود جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً.

¹ الطيب الداودي، مرجع سابق، ص43.

² علي ميا واخرون، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال'دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري مجلة جامعة تشرين، المجلد 29، العدد 1، 2007، ص203.

- 2 تتصف البيئة الخارجية للمنظمات بتسارع التغيرات الكمية والنوعية وبتزايد حدة المنافسة التي تواجهها وبتأثير ذلك على أهدافها واستراتيجياتها وكل ما سبق يعتبر دواعٍ كافية لتطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية .
 - 3 وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) في المنظمات عن عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
 - 4 وجود قصور كبير في عملية اختيار الاستراتيجيات (سواء على مستوى المؤسسة أم على المستوى الوظيفي) في المؤسسات عن عملية اختيار تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.
 - 5 المرحلة التي تمر بها المؤسسات من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي هي مرحلة التخطيط المالي البسيط.
 - 6 عدم وجود مديرين ذوي خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات لدى المؤسسات.
 - 7 -لا تتوفر في المؤسسات نظم معلومات إدارية فعالة .
 - 8 -لا تتوفر الموارد المادية اللازمة لعملية إدارة الاستراتيجيات بالمعيار المقبول في المؤسسات. وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين وهذا يتطلب وقتاً كبيراً وهو غير متوفر لدى معظمهم.
- تأكيد وجهات نظر مدراء المؤسسات محل البحث بأن تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية العامة في الساحل السوري بمفهومه العلمي ضرورة ملحة وذو تأثير إيجابي كبير عليها
- ثانياً: نتائج التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة.**
- يلعب التشخيص الإستراتيجي دوراً هاماً في المؤسسة وذلك من خلال:
1. معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية.
 2. تكيف المنتج مع التغيرات الجديدة.
 3. الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات.
 4. البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.
 5. تدعيم معرفة المؤسسة وتطويرها.
 6. الحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرات.
 7. المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.

المطلب الثاني: التنافسية.

أولاً: الدراسات السابقة حول التنافسية.

1 أسماء رحمانى، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة AMPMECA-IND)، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2009/2008.

حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بعض العوامل التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية لتحسين تنافسياتها، بيان أن الإبداع يعد من أنسب العوامل التي تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين تنافسياتها، إظهار علاقة براءة الاختراع بالإبداع التكنولوجي و توضيح إجراءات تسجيل براءة الاختراع لكي تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من استفادة منها.

في حين النتائج التي توصلت إليها الدراسة كانت كالتالي: ¹

- نستنتج أن منتج المؤسسة AMPMECA-IND المبرأ (غرفة استنشاق) ساهم في تنافسياتها، فقد لا يكون بشكل كبير لكن بما أن مبيعات منتجها تتطور فإن المنتج تمكن من إثبات نفسه في السوق.
- لم تظهر مساهمة براءات اختراع مؤسسة AMPMECA-IND في تنافسياتها بشكل واضح، ربما يعود ذلك لعدم استغلالها لجميع براءات الاختراع.

2 حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، 2006 مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة، 2006-2007.

يهدف البحث إلى معرفة مصادر حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وذلك من خلال تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، ومحاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في حصول

¹ أسماء رحمانى، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة AMPMECA-IND)، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (غير منشورة)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2009،/2008، صص 118-119.

المؤسسة على ميزة تنافسية و محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها وقد خلصت إلى النتائج التالية:¹

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة وذلك عن طريق تمييز منتجاتها أو تخفيض تكلفة الإنتاج.
- يؤثر المحيط بكل أشكاله على الميزة التنافسية
- يؤثر المحيط العام بمختلف أبعاده على الميزة التنافسية للمؤسسة
- يؤثر المحيط الصناعي بشكل كبير على الميزة التنافسية للمؤسسة
- يؤثر المحيط الداخلي على الميزة التنافسية للمؤسسة حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بقسميها الأساسية و الداعمة هي المسؤولة عن إنشاء القيمة للزبائن.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط، و إنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها الملموسة و غير الملموسة والكفاءات والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية
- يؤدي الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها.
- أما أهم استنتاج خلصت إليه هذه الدراسة هو أن لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافسية من نمط متميز وقد ساهم الإبداع التكنولوجي في تنمية هذه الميزة خاصة الإبداع التكنولوجي في المنتج.

3 صونيا بتغة، ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية: أفاق وتحديات دراسة حالة

الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: إستراتيجية السوق في ظل إقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، -2008. يهدف هذا البحث إلى الاهتمام أكثر بموضوع التنافسية خاصة تنافسية الأمم التي نقل فيها البحوث والدراسات الخاصة في الدول العربية ومحاولة التعرف على الوضع التنافسي للدول العربية و الجزائر والكشف عن أسباب ما يعوق العرب عن اللحاق بركب تلك الدول المتميزة وفي الأخير

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، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سكيكدة، 2006-2007، ص 144.

تسليط الضوء على بعض التحولات والبرامج التحديثية التي يشهدها الوضع الاقتصادي الجزائري التي من شأنها أن تسهم في التفكير جدياً بهدف تحقيق ميزة تنافسية دولية وقد خلصت إلى النتائج التالية:¹

- ✓ العالم العربي يملك أسباب القوة و التنافسية غير ان هذه القوة التي تدفع بالتنافسية نحو الأمام و التقدم ليست شيئاً مجرد إنما القوة هي مجموعة من العناصر
- ✓ الدول العربية عموماً والجزائر خصوصاً يمكنها أن تكون تنافسية على المستوى العالمي، إذا تمكنت من الاستغلال و التحكم الجيدين لعناصر القوة الكامنة لديها.
- ✓ هناك سببان رئيسيان وراء تدني التنافسية العربية و الجزائرية هما غياب إستراتيجية فعالة و ناجعة لاهتمام أكثر بتنمية الثروة البشرية العربية، و عدم وعي عربي بجدوى البحث العلمي أما السبب الثاني هو التشتت العربي و فشل سياسات توحيد الأهداف التنموية العربية و خلق رؤية عربية موحدة شاملة كل مجالات التنمية.
- ✓ يعد تحرير رأسمال البشري من جميع القيود و عوامل الإحباط، والإقرار الكامل والتطبيق لمقتضيات تقييم الكفاءات والمهارات والقدرات، باعتبارها الوسيلة الوحيدة للحاق بعصر المعرفة الاقتصادية، الإنسانية و التقانية التي تحدد مصير الأمم والدول وقدرها في عالم اليوم والغد المفتاح الأصلي للقوة العربية.

ثانياً:العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة.

تتكون التنافسية من عدة عوامل تختلف من حيث أهميتها، وهذه العوامل تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة مقارنة مع منافسيها، والتي تتمثل فيما يلي:

- أ-الوقت: حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج، وتسليم المنتجات في التوقيات المنطق عليها دون تأخير، وليس ذلك فقط بل في توقيتات التي يحددها العملاء.
- ب- الجودة: حيث تعتبر الجودة في نظر الزبون قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته، وقد تشكل الاهتمام بالجودة أساساً لتنامي القدرة التنافسية للمؤسسات اليابانية من خلال "حلقات الجودة" التي حققت نجاحها بفضل

¹ صونيا بته، ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية: أفاق وتحديات دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، فرع: إستراتيجية السوق في ظل إقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، 2008، ص ص 149-150.

نظام المعلومات الذي يوفر لها معلومات عن محيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويسمح بتحليل جودة المنتج من منظور المستهلك والمنتج و المنافس في وقت واحد.

ج-**الإنتاجية**: تعتبر معيارا لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، ومن ثم فإن رفع إنتاجيتها يعتبر من الأهداف الرئيسية للمؤسسة، كما أنها تستخدم في المقارنة الداخلية لمعرفة اتجاه تطور إنتاجية المؤسسة من خلال سلسلة زمنية معينة، وفي المقارنة الخارجية مع المؤسسات المشابهة لمعرفة ما إذا كانت على المستوى المطلوب أم يجب عليها تحسين إنتاجيتها لتنمية قدرتها التنافسية.

د-**الإبداع**: هو إجراء تحسين متواصل في المؤسسة لأساليب إنتاجها وتكاليفها وأجالها وجودة منتجاتها وخدماتها، وبما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات، فإنها مضطرة لإحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجها، حتى تتمكن من مسايرة تغير أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على أكبر حصة سوقية.

ه-**التكلفة**: تعتبر التكلفة سلاحا تنافسيا هاما، فلا يمكن أن تكون الأسعار تنافسية للمؤسسة دون الضبط المستمر للتكاليف، وبالتالي حرية اختيار الأسعار المنافسة، وزيادة هامش ربح المؤسسة مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة أو النشاط، لذلك تكون التكلفة هي العامل الحاسم في التنافسية، فالمؤسسة ليس لها من حل إلا تخفيض سعر تكلفة منتجاتها قصد:

زيادة الهامش لتستطيع إعادة الاستثمار أو توزيع الأرباح.

تعمل على تغيير سعر البيع في السوق متحصلة بذلك على ميزة تنافسية.

و-**اليقظة والترصد**: إن محافظة على قدرة تنافسية يتطلب المتابعة المستمرة والدائمة لما يجرى في محيطها، وهذا من أجل معرفة وفهم طبيعة التطورات والتغيرات الحادثة فيه، والتي قد تشكل فرصا ينبغي استغلالها وتهديدات ينبغي الحد من أثارها السلبية على المؤسسة. ويجب أن تكون عملية الترصد مسارا شاملا وجماعيا يقوم به جميع من في المؤسسة، ويغطي جميع عناصر محيط خارجي: المنافسين، الموردين، التكنولوجيا، ويكون ذلك بشكل مستمر.

ز- **المرونة**: هي من أهم عوامل اكتساب قدرة تنافسية للمؤسسة، فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات وتطورات المحيط ضمن ظروف عدم التأكد، ولا تبحث المؤسسة عن مرونة في جانب معين منها، بل تسعى المؤسسة إلى تحقيق المرونة في كل وظائفها ومستوياتها.

المطلب الثالث: التشخيص الاستراتيجي وتنافسية المؤسسة.

أولاً: الدراسات السابقة.

1 سملاي يحيضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع:

إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة،

2005.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ولقد خلصت إلى النتائج التالية:¹

أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال التميز في الجود، الكفاءة و المعرفة، كما أن استدامة تلك الميزة تتوقف على فعالية التسيير الإستراتيجي، ونجاعة التشخيص الإستراتيجي لمحيط المؤسسة الداخلية، والتنافسية، والاستثمار بكفاءة لمختلف الفرص المتاحة والمحتملة من جهة واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل للموارد الداخلية خاصة المعنوية الكامنة منها وغير الملموسة من جهة أخرى.

أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في ظل ظروف محيطها الداخلي والتنافسية وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، ومنه على المؤسسة تنمية مخزونها من رأس مال بشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية وكذا تسييرها استراتيجيا.

مساهمة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في خلق القيمة و تحسين فرصة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية من خلال اعتمادها على النماذج الحديثة لذلك التسيير.

تعد المعرفة موردا استراتيجيا يساهم تسييرها في امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، وهذا باعتباره مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد محيط يتم فيه تحسين وتطوير مستمر لمهارات، وقدرات الكفاءات وتنميتها، وتوظيفها، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية. كما يركز على التحسين

¹ سملاي يحيضية، مرجع سابق، ص ص 240-252.

المستمر والتركيز على العميل الخارجي، والعمل الداخلي ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية،

و

يساهم في تحسين أدائها من خلال استقطابه، وتدريبها، وتحفيزها مادياً ومعنوياً، وتوفير محيط العمل المشجع على الجودة والإبداع، من خلال تقديم الاقتراحات وتنمية الاتصال وتفويض السلطات.

2 فيصل سايغي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة

استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة حاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، باتنة، 2009/2008.

حيث تهدف هذه الدراسة رفع الغموض عن النظام، المعلومات، نظام المعلومات، التنافسية والتأكيد

على دور المعلومة في تعزيز خلق المؤسسات لميزاتها التنافسية بينما أهم نتائج هذه الدراسة

تمثلت في:¹

✓ مازالت مؤسسات المنطقة دون المستوى المطلوب وبعيدة كل البعد على مواجهة المنافسة الدولية.

✓ معظم المزايا التنافسية التي تمتلكها مؤسسات منطقة تبسة هي مزايا مكتسبة بعيداً عن نظم

المعلومات، التي تكتسبها بسبب الموقع، ومن هنا نصل أنه من الممكن أن تكون لمؤسسة ما

ميزة تنافسية في محيط تنافسي دون نظام فعال للمعلومات.

✓ عدم استخدام نظام المعلومات كوسيلة للاتصال.

3 كباب منال، دور إستراتيجية التنويع في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة

المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "AMC")، رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)،

جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير،

المسيلة، 2007.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال الذي يلعبه الترويج كأحد أهم عناصر المزيج التسويقي

في جعل المؤسسة تحسن من مركزها التنافسي، وذلك بإتباع استراتيجيات ترويجية تتلاءم مع الظروف

المحيطة بها، و إيضاح وإزالة بعض الغموض في مجال الإستراتيجية، والترويج، وتسليط الضوء على

¹ فيصل سايغي، أنظمة المعلومات: استخداماتها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة (دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة)، رسالة

ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة حاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، باتنة،

2009/2008، ص138.

مفهوم التنافسية والميزة التنافسية، وذلك من خلال الأسس النظرية والتطبيقية ومن أهم نتائج هذه الدراسة نجد: ¹

- ✓ قيام المؤسسة بدمج قسم التسويق مع المصلحة التجارية.
- ✓ امتلاك المؤسسة إدارة للجودة يمكنها ومن تحسين قدرتها التنافسية، والحصول على حصص كبيرة في الأسواق، وذلك لما تتميز به منتجاتها من جودة عالية.
- ✓ اعتماد المؤسسة على إستراتيجية ترويجية فعالة لمنتوج القواطع الكهربائية سمح لها بتحسين مركزها التنافسي وتصدرها للسوق.

4 زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم تسيير، 10/9 نوفمبر، 2010.

لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية: ²

- ✓ اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها " التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والبيئية"، تساهم إلى حد كبير في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي:
- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ✓ البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.
- ✓ الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات.

5 جومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد العوامل التنافسية، بحث المقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات

¹ كباب منال، دور إستراتيجية التنوع في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "AMC") رسالة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، المسيلة، 2007، صص 205-206.

² زروخي فيروز، وسكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم تسيير، 10/9 نوفمبر، 2010، صص 13.

الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم تسيير، 10/9 نوفمبر، 2010.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني وممارسة دور اليقظة والذكاء الاستراتيجي كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها لمواجهة التحديات المستقبلية، وبناء وتعزيز الميزة التنافسية، وبما يؤول إلى تحقيق التميز والإلتقان كهدف يضمن البقاء والنمو ولفت انتباه أنظار القائمين على أمر المؤسسات إلى أهمية اليقظة والذكاء الاستراتيجي، والذي يعتبر من الإفرازات الهامة والذي اثبت كفاءته وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض المؤسسة من مشاكل تتعلق بكيفية الحفاظ على التنافسية، والبقاء بين الدول ذات التكلفة المنخفضة وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:¹

- ✓ أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مسايرة نسق التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال، هذا المجال الذي يشهد تطوراً متواصلاً، ويهدف إلى ضمان ديمومة المؤسسة، ودعم قدرتها على مزاحمة المؤسسات الأجنبية التي تتميز بتنافسية متنامية.
- ✓ أصبحت المؤسسات مدعوة إلى وضع آليات لليقظة تمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بمحيطها بهدف اقتناص الفرص من قبل المنافسين والاستثمار في الوقت المناسب واستقطاب الشركاء والمحافظة عليهم من خلال اكتساب تنافسية أكبر.

6 سعيد كرومي وأحمد عمر سيتي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة، بحث المقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم تسيير، 10/9 نوفمبر، 2010.

¹ بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد العوامل التنافسية، بحث المقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم تسيير، 10/9 نوفمبر، 2010، ص 28-29.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نظام اليقظة الإستراتيجية كوسيلة هامة لتحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الأمر الذي يضمن لها مكانة تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة، أما أهم نتائج هذه الدراسة:¹

✓ أن اليقظة الإستراتيجية تقدم للمؤسسة منافع كثيرة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها.

✓ والمؤسسة تستطيع من خلال اليقظة الإستراتيجية أن تحدد مكانتها بالنسبة لبيئتها، سواء بالنسبة للمنافسين، أو بالنسبة للتطور التكنولوجي، أو بالنسبة للزبائن والموردين، أو غيرهم من عناصر البيئة الخارجية، أو حتى الداخلية بما يمكنها من تحسين تنافسياتها.

ثانياً: العلاقة بين التشخيص الإستراتيجي و تنافسية المؤسسة.

1. علاقة تشخيص الموارد بتنافسية المؤسسة.

يسمح تشخيص الموارد بتقدير القدرة المالية للمؤسسة، تقييم الجهد التقني و البشري لمواجهة الرهانات المستقبلية، تحديد المشاكل التي يجب حلها، الكشف عن مصادر الرقي و التقدم المستغلة والتحقق من أن الموارد و الكفاءات المتوفرة مستعملة بشكل جيد فهو يلعب دورا هاما في تحسين تنافسية المؤسسة حيث أن المؤسسة التي لديها موارد سواء مالية أو بشرية أو تقنية فإنها تمتلك ما يمكنها من تحسين تنافسياتها وبالتالي على المؤسسة التي تريد تحقيق ميزة تنافسية أن تقوم وبشكل دائم بتشخيص لمواردها.

2. علاقة تشخيص الهيكل التنظيمي بتنافسية المؤسسة.

للهايكال التنظيمية أثر كبير على نجاح تنفيذ الإستراتيجية أو فشلها، ولذا يوجه القائمين على المؤسسة الكثير من الاهتمام حول ملائمة الشكل التنظيمي لاحتياجات التنفيذ الإستراتيجي، إذ يمنح الهيكل التنظيمي للمؤسسة إطار عمل منظم، يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض طبقا لنموذج يوفر النظام والترتيب المنطقي والعلاقات المتجانسة، لذا يصمم الهيكل التنظيمي في صورة تسهل تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها، فبدون رسالة و إستراتيجية يتعذر تصميم الهيكل الملائم، ويلعب الهيكل التنظيمي دورا في اختيار الإستراتيجية، لسيما التغيرات الهيكلية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة بكفاءة وإمكانية تحقيق تلك

¹ سعيد كرومي وأحمد عمر سبتي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية وتنافسية المؤسسة، بحث المقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم تسيير، 10/9 نوفمبر، 2010، ص20.

التغيرات، كما أن الهيكل الجيد يمكن أن يشكل ميزة تنافسية فعلية تصنع الفارق في المنافسة، وتنعكس في قدرة الهيكل التنظيمي على التجميع و التنسيق المتميز، وتوفير المهارات التي تنجز المهام بكفاءة، وهي كلها ميزات تنافسية تجنب المؤسسة التقليد والأهم تحقق التقدم على المنافسين.

3. علاقة تشخيص القوى التنافسية بتنافسية المؤسسة.

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم حالياً كالعولمة، وتعدد مصادر المعلومات إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما أدى إلى حتمية التيقظ إلى محيطها والتعرف على متغيراته، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التشخيص الإستراتيجي باعتباره مورد هام في تعزيز تنافسية المؤسسة، فهو يلعب دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم، استراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعارهم... إلخ، وكل ما يؤثر على التنافس. وبذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية، وفي مدى ملائمتها مع المحيط التنافسي إلى غاية تحقيق النتائج، وبالتالي أدائها الاستراتيجي

وتقوم المؤسسة بتحسين تنافسيتها على أساس التفوق التكنولوجي، الذي ينشأ بفضل الإنصات والرصد المستمر لكل التغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي، بما يمكن من مواجهة المنافسة بانتهاج استراتيجيات تكنولوجية دفاعية كانت أو هجومية، وتصبح قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشكل الفارق بينها وبين منافسيها، وكما يمكن للمؤسسة استخدام ما يعرف بنظام معلومات ما بين المؤسسات، لإقامة روابط وثيقة مع العملاء والموردين، حيث تربط العملاء بمنتجاتها، وتربط الموردين بمواعيد التسليم، وجدول الأسعار، وغيرها، وهذه الروابط من شأنها أن تخفض من قوة التفاوض لكل من عملاء والموردين وبالتالي يمكنها من تطوير علاقتها مع العملاء، واكتساب عملاء جدد من خلال جلب معلومات عن احتياجاتهم وكيفية التواصل معهم أو كيفية إيصال المنتجات بطريقة مبدعة، ومن جهة أخرى يمكنها من تطوير علاقتها مع موردين من خلال جمع معلومات حول المواد الأولية الجديدة، أو عن تقنيات الإنتاج المستخدمة من طرف الموردين، وكما أنها أيضاً تؤثر على الداخلين المحتملين من خلال جلبها لمعلومات عن تجار المؤسسات المنافسة وعن أسعارها، مما يمكنها من معرفة المنافسين في القطاع وتؤثر كذلك على المنتجات البديلة، وذلك من خلال جمع معلومات عن المنتجات الجديدة المتوقعة في السوق وبالتالي معرفة المنتجات البديلة التي تقدمها المؤسسات الأخرى، والتي تلبى نفس الحاجة التي يلبيها منتج المؤسسة.

المطلب الرابع: فرضيات و نموذج الدراسة.

أولاً: فرضيات الدراسة.

بعد التطرق إلى الدراسات السابقة في الموضوع يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

H: هناك علاقة بين التشخيص الإستراتيجي وعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوى التنافسية وعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص الموارد وعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص الهيكل التنظيمي وعملية تحسين تنافسية

المؤسسة.

نموذج الدراسة:

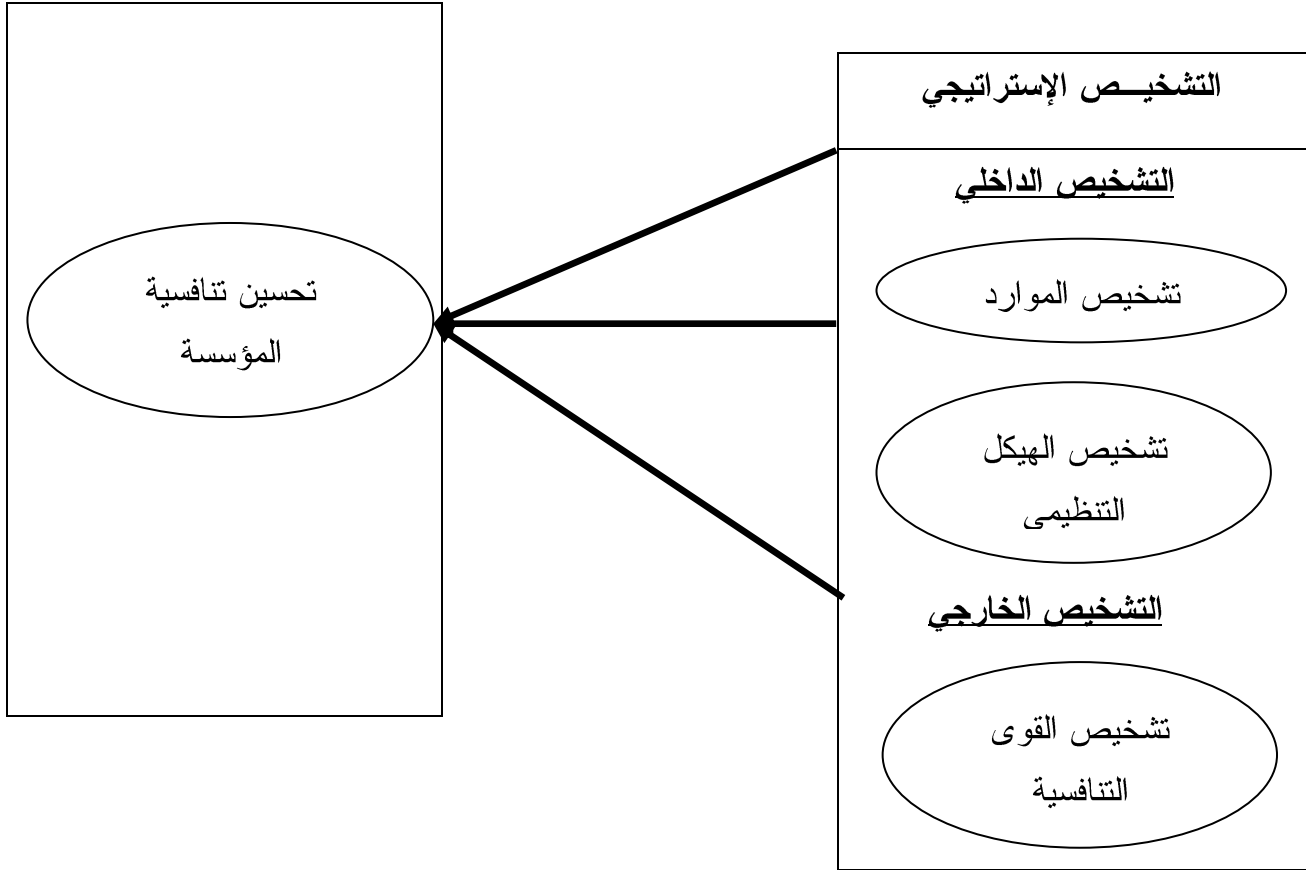
إستناداً إلى الإطار النظري للدراسة وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه، واعتماداً على نتائج الدراسات

السابقة فقد تم تشكيل النموذج، ويمثل التشخيص الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة المتغير المستقل بينما تمثل

التنافسية المتغير التابع و يمكن تمثيل نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم(10) نموذج الدراسة المقترح

التنافسية



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

خاتمة الفصل

من خلال ما تقدم في هذا الفصل تطرقنا في المبحث الأول إلى بؤادر ظهور عملية التشخيص والتي كانت في مجال الطب، ثم انتقلت إلى مجال الإدارة ليظهر مصطلح التشخيص الاستراتيجي الذي يعنى بتقييم وضعية المؤسسة بالنسبة لمحيطها الداخلي عن طريق التعرف على نقاط الضعف والقوة من خلال اعتماد مدخل التشخيص الوظيفي للمنظمة وتشخيص سلسلة القيمة وتشخيص الموارد والهيكل التنظيمي وبالنسبة لمحيطها الخارجي التي توضح التهديدات والفرص المتاحة أمام المؤسسة عن طريق تشخيص المحيط العام للمؤسسة بمختلف جوانبه الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الايكولوجية والتكنولوجية. ثم تشخص المحيط

التنافسي أو المباشر والتي تلخص في نموذج بورتر للقوى الخمس، إن نتائج هذا التشخيص تساهم في مساعدة المدراء في المستوى الاستراتيجي باختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة التي تضمن للمؤسسة قدرة تنافسية وهو وما تطرقنا له في المبحث الثاني و ذلك بتعريف المنافسة ومن ثم تعريف التنافسية وكذا أنواعها، مجالاتها، مؤشراتها وفي الأخير الإستراتيجيات التنافسية .

تمهيد:

بعءما تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث "التشخيص الإستراتيجي والتنافسية"، وبعد تناول العلاقة بينهما فيما يتعلق بمساهمة التشخيص الإستراتيجي في تحسين التنافسية، وذلك من خلال الفصل الأول، سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم واختبار العلاقة بينهما، ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حاولنا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة، حيث اخترنا إطارات المؤسسة كمجتمع للبحث، ولإستيفاء جميع جوانب هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة الميدانية منهجيا إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتعلق بمنهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فنتناول فيه عرض نتائج الدراسة، بينما المبحث الأخير فقد خصص لتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، الأول يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة، أما المطلب الثاني فيتعلق بأداة الدراسة و أساليب التحليل، بينما المطلب الثالث فنعرض فيه ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة و التي تقع في المنطقة الصناعية غرب المدينة على جانب الطريق الوطني رقم 46، تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة و 360 كلم عن حاسي مسعود، حاليا تملك رأس مال يقدر بـ 10.010.000.000 دينار جزائري، وتعد هذه المؤسسة من أكبر المصانع في إفريقيا، وتتربع على مساحة قدرها 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن، ... إلخ .

أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر بـ 26 هكتار تشمل على مواقف السيارات، مساحات خضراء و يبلغ عدد عمالها 844 عامل حسب آخر تعداد 12/24/2012 حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى: إطارات: 117، أعوان تحكم: 161، أعوان تنفيذ: 566.

أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية البدائية هي 28000 طن ولكن تغيرت حاليا لأسباب تكنولوجية واقتصادية.¹

2. عينة الدراسة.

¹ مقابلة مع اطار في المؤسسة

ويمكن أن نعرف عينة الدراسة بأنها: عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، وعملية معاينة هي عبارة عن مجموعة من خطوات أو الإجراءات لاختيار هذا الجزء من أجل حصول على استنتاجات تتعلق بالمجتمع الدراسة¹، كما تعرف بأنها: جزء من مفردات المجتمع الاحصائي يتم اختياره بطريقة علمية، ثم دراسة خصائص هذا الجزء لغرض التعرف على خصائص المجتمع الذي اختبر منه ذلك جزء². وقد تم الاعتماد على العينة الملائمة وتسمى أيضا العينة الميسرة أين يتم توزيع الاستبيان على من أمكن الوصول إليهم من الإطارات نظرا لضيق الوقت.

ولقد قمنا بتوزيع 100 استبيان على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - ببسكرة و بالغ عددهم 101 عامل، ثم تم استرجاع 75 استبيان، وبعد مراجعة الاستبيانات والتدقيق في الاجابات تم قبول 69 استبيان صالح للتحليل الدراسة، حيث مثلت هذه العينة نسبة من المجتمع محل الدراسة 68,31% من مجتمع محل الدراسة، وهي نسبة يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة.

إن التعريف السابق بالمؤسسة يعطينا صورة عامة عن المحيط الداخلي للمؤسسة من حيث الهيكل التنظيمي، موارد المؤسسة، ووظائفها، كما يعطينا صورة عامة عن المحيط الخارجي المباشر للمؤسسة من حيث الزبائن، الموردين، والمنافسين، وهو ما يساعد في تكوين فكرة شاملة عن عملية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة.

المطلب الثاني: أسلوب الدراسة.

سيتم التطرق في أسلوب الدراسة إلى كل من أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات الأولية، وأساليب التحليل المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة.

1. أداة الدراسة.

¹شفيق العنوم، طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية و ادارية باستخدام
²حسين ياسين طعمة، ايمان حسين حنوش، مرجع سابق، ص 38.

استعملنا في دراستنا هذه أداة واحدة لجمع البيانات حول الموضوع محل الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، فهي تعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. ويمكن توزيع الاستبيانات شخصياً، أو بالبريد أو إلكترونياً. وقد قسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: وهو خاص بمتغير التشخيص الإستراتيجي وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير يتضمن ثلاث أبعاد لقياسه (تشخيص المحيط الصناعي، التشخيص الداخلي، تشخيص الهيكل التنظيمي) بالإضافة إلى متغير التنافسية.

وقد استخدمنا في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي و الذي يتكون من 5 درجات ، وقد رتبنا هذا المقياس كالآتي:

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	أنتفق تماماً	موافق	أنتفق إلى حد ما	لا أنتفق	لا أنتفق تماماً
الرتبة	01	02	03	04	05

المصدر : وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي.

2. أساليب التحليل.

لقد استخدم في التحليل نظام SPSS و هو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات و تلخيصها و عرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط،

ومعدلات الانحدار وتقدير الفترة واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات

إحصائية متقدمة،¹ وفيما يلي شرح لأهم المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة:

المتوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو

التوزيعات التكرارية المتجانسة لما به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.²

معامل بيرسون: إذا كان لدينا المتغيران X, Y وحصلنا على N من القيم المتناظرة (X_i, Y_i) و

حسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين

المتغيرين.³

معامل ألفا كرونباخ: يشير إلى أي مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقاييس وإعادة اختبار مرات

أخرى فإن النتائج ستكون نفسها من خلال إيجاد معامل ألفا كرونباخ أكبر من 50% وهناك

دراسات تقول أكبر من 70% وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط

في نفس التخصص.⁴

معامل الالتواء skewness: يعرف الالتواء بأنه درجة البعد عن التماثل وندرس الالتواء في

حالة التوزيعات وحيدة القيمة.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

1. **ثبات أداة الدراسة:** من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

alpha cronbach، حيث أننا سنقبل معامل الارتباط الذي يساوي أو يفوق 50% ونرفض دون هذه

القيمة، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (4): معامل ألفا كرونباخ تشخيص المحيط الصناعي.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
-------------	--------------

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 67.

² إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 96.

³ شفيق العتوم، ص 180.

⁴ عمر كرامة الجريبي، ص 221.

10	,507
----	------

المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على spss

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد تشخيص المحيط الصناعي تفوق 50% حيث بلغت نسبته 50,7% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

الجدول رقم (5) : معامل ألفا كرونباخ لعبارات تشخيص الموارد.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
8	,687

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد تشخيص الموارد تفوق 50% حيث بلغت نسبته 68,7%، إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

الجدول رقم (6): معامل ألفا كرونباخ لعبارات بعد تشخيص الهيكل التنظيمي.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
6	,864

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد تشخيص الهيكل التنظيمي تفوق 50% حيث بلغت نسبته 71,3% إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول.

الجدول رقم (7): معامل ألفا كرونباخ لعبارات بعد التنافسية.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
8	,160

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول السابق إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد التنافسية لا تفوق 50% حيث بلغت نسبته 16% إذن معامل ثبات هذه العبارات غير مقبول ومنه نلاحظ عدم وجود ثبات

لعبارات بعد التنافسية ومنه علينا القيام بإلغاء ال عبارة السادسة الذي سبب هذه النتيجة كما يوضحه الجدول (8) كي ترتفع النسبة.

الجدول رقم(8): معامل ألفا كرمباخ في حالة حذف العبارات

العبارات	ألفا كرونباخ بعد الحذف
العبارة 1	-,044
العبارة 2	-,044
العبارة 3	,035
العبارة 4	,200
الفقرة 5	,273
العبارة 6	,320
العبارة 7	,157
العبارة 8	,135

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

الجدول رقم(9): معامل ألفا كرونباخ لعبارات متغير التنافسية بعد حذف العبارة 6

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
7	,320

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد التنافسية مازالت لا تفوق 50% حيث بلغت نسبته 32% بعد حذف ا لعبارة السادسة إذن معامل ثبات هذه العبارات غير مقبول ومنه نلاحظ عدم وجود ثبات لعبارات بعد التنافسية فعلينا القيام بإلغاء العبارة الخامسة أيضا كي ترتفع النسبة وهذا ما يبينه الجدول (10).

الجدول رقم(10): معامل كرومباخ ألفا لمتغير التنافسية في حالة حذف العبارات.

العبارات	ألفا كرونباخ بعد الحذف
العبارة 1	.148
العبارة 2	.088
العبارة 3	.167
العبارة 4	.344
العبارة 5	.466
العبارة 7	.356
العبارة 8	.302

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

الجدول رقم(11): معامل ألفا كرومباخ لعبارات متغير التنافسية بعد حذف العبارة 5

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
6	.466

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد التنافسية مازالت لا تفوق 50% حيث بلغت نسبته 46,6% بعد حذف العبارة الخامسة إذن معامل ثبات هذه العبارات لا يزال غير مقبول ومنه نلاحظ عدم وجود ثبات لعبارات بعد التنافسية فعلياً القيام بإلغاء العبارة السابعة أيضاً كي ترتفع النسبة.

الجدول رقم(12): معامل كرومباخ ألفا لمتغير التنافسية في حالة حذف العبارات.

العبارات	ألفا كرونباخ بعد الحذف
----------	------------------------

العبارة 1	.358
العبارة 2	.279
العبارة 3	.321
العبارة 4	.487
الفقرة 7	.525
العبارة 8	.479

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

الجدول رقم(13): معامل ألفا كرونباخ لعبارات متغير التنافسية بعد حذف العبارة 7.

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
5	.525

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

تشير البيانات الواردة في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات بعد التنافسية تفوق 50% حيث بلغت نسبته 52,5% بعد حذف السؤال السابع إذن معامل ثبات هذه العبارات مقبول ومنه نلاحظ وجود ثبات لعبارات بعد التنافسية.

2. صدق أداة الدراسة.

المقصود بصدق الأداة هو أن جميع الفقرات التي تحتويها الاستبيان ذات علاقة بالمتغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها و أن مضمونها يتماشى و متفق مع الهدف الذي صممت من أجله. و من أجل التأكد من الصدق الظاهري تم الاعتماد على الدراسات السابقة في إعداد الاستبيان و اعتبرناها أن الباحثين فيها هم المحكمين ثم بعد ذلك تم توزيعه على إطارات المؤسسة محل الدراسة، وقد اكتفينا بالصدق الظاهري للاستبيان.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المطلب الأول : وصف عينة الدراسة.

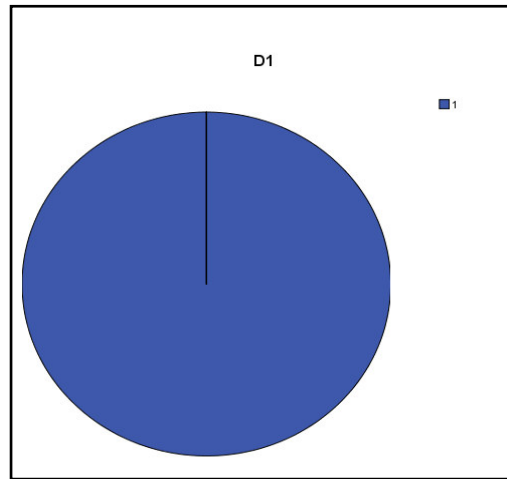
فيما يلي سوف نعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100	69	ذكر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم(11): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

حيث: D1 تمثل الجنس، 1:يمثل ذكر

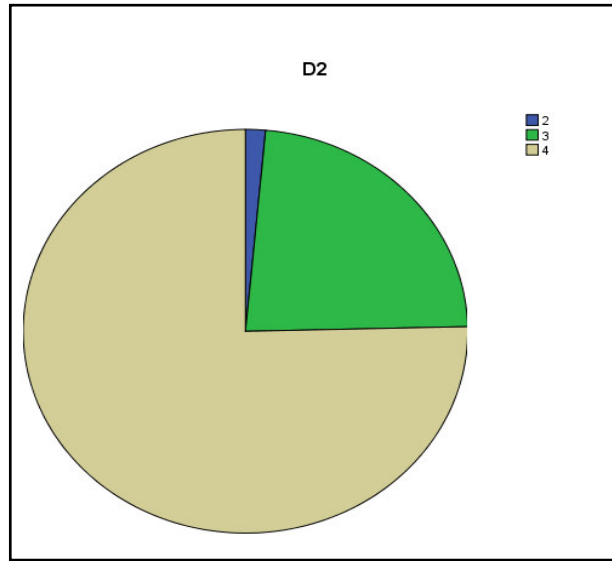
يتضح من الجدول السابق أن عدد الذكور يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الإناث حيث بلغت نسبته 100% من مجموع أفراد عينة الدراسة 69 في حين لم يكن هناك نسبة للإناث من مجموع أفراد العينة، و الأسباب عادة تكون أسباب اجتماعية حيث غالبا ما يتولى المناصب في المؤسسات الذكور أكثر من الإناث بالإضافة إلى أن تم الاعتماد على العينة الملائمة (الميسرة).

الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
39-30	1	1,4
49-40	16	23,2
59-50	52	75,4
المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم (12) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

حيث: D2 يمثل العمر 2: يمثل الفئة من 39-30

3: يمثل الفئة من 49-40

4: يمثل الفئة من 59-50

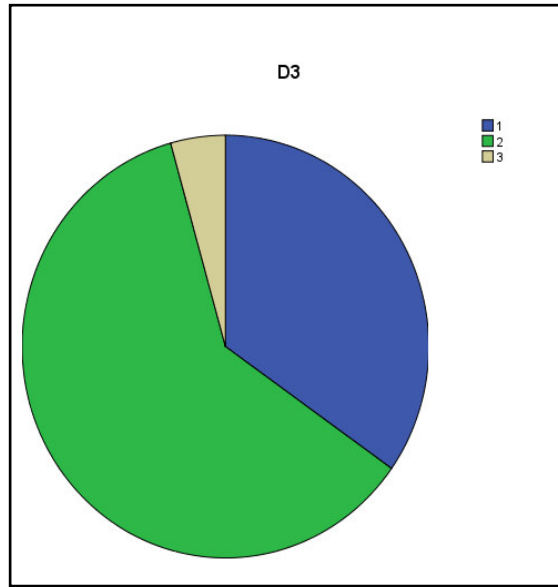
يمكننا أن نقول أن المؤسسة تغلب فيها الطبقة المسنة حيث أن الفئة المحصورة بين 59-50 تمثل نسبة 75,4%، وتليها الفئة المحصورة بين 49-40 وأخيرا الفئة المحصورة بين 39-30.

الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

العمر	التكرار	النسبة المئوية
1	24	34,8
2	42	60,9
3	3	4,3
المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



حيث D3: يمثل المستوى التعليمي

1: يمثل بكالوريا فأقل

2: يمثل ليسانس

3: مهندس

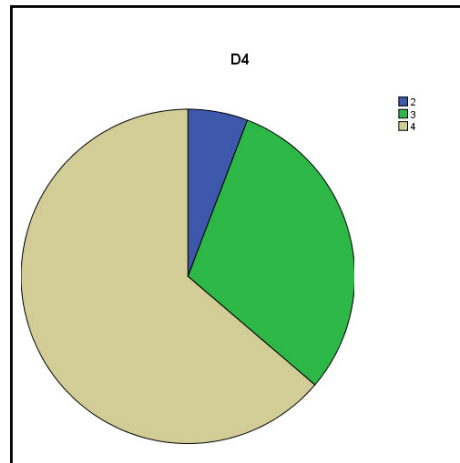
يوضح الجدول السابق توزيع العينة الدراسة حسب معيار المستوى التعليمي، حيث يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة هو الليسانس حيث بلغ عدد العمال الذين ينتمون إلى هذا المستوى التعليمي 42 عامل أي بنسبة 60,9% من مجموع عينة الدراسة، يليه مستوى بكالوريا فأقل بنسبة 34,8% ثم مهندس بنسبة 4,3%.

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
2	4	5,8
3	21	30,4
4	44	63,8
المجموع	69	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

الشكل رقم (14) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

حيث D4: يمثل المستوى التعليمي

2: يمثل من 5-10 سنوات

3: يمثل 10-15 سنة

4:يمثل أكثر من 15 سنة

من خلال الجدول السابق الخاص بالتوزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة المهنية، نستنتج ان أغلب أفراد عينة الدراسة تتجاوز خبرتهم 15 سنة حيث بلغ عددهم 44 عامل أي بالنسبة 63,8%، وتليها نسبة 30,4% من أفراد العينة التي خبرتهم 10-15 سنة، فيما بلغ عدد أفراد التي تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات إلى 4 عمال أي بنسبة 5,8% من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: طبيعة التشخيص الإستراتيجي و التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

في هذا المطلب سنعمل على التحقق من أن البيانات التي نقوم بها تخضع للتوزيع الطبيعي للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة ، حيث تم حساب معامل الالتواء skewness ، ونجد في هذا الإطار دراسات تعتبر أن skewness يجب أن يكون محصور بين $[-1, 1]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن skewness يجب أن يكون محصور بين $[-3, 3]$ ، ونحن سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن skewness محصور بين $[-3, 3]$.

ولقياس مستوى التشخيص الإستراتيجي وتنافسية المؤسسة تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة من (1_5) (موافق تماما ، موافق، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما).

الجدول رقم (18):حساب المتوسط الحسابي ومعامل الالتواء لإجابات المستقصين

Skewness	المتوسط	حد أعلى	حد أدنى
الخطأ إحصائيا	إحصائيا	إحصائيا	إحصائيا

الأبع

اد

تشخيص المحيط الصناعي	1,00	2,50	1,660	,289
تشخيص الموارد	1,12	2,88	9	,529
تشخيص الهيكل التنظيمي	1,00	3,67	1,602	,289
التنافسية	1,29	2,86	2	1,786
التشخيص الإستراتيجي	1,38	2,92	1,823	,289
			7	2,245
			1,637	,289
			7	2,163
			1,682	,289
			4	2,845

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بالاعتماد على الجدول (18) الخاص بالتوزيع الطبيعي و المتوسط الحسابي لأبعاد الدراسة سوف يمكن تقديم التحليل الموالي:

- **تحليل بعد تشخيص المحيط الصناعي** : لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد هو 1,66 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق تماما بنسبة كبيرة إلى موافق، أما الحد الأدنى فكان موافق تماما أما الحد الأعلى فكان موافق، أما معامل skewness فقد كان 0,529 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات موزعة توزيعا طبيعيا وموظفي المؤسسة موافقون على أن هناك تشخيص صناعي عالي بالمؤسسة.
- **تحليل بعد تشخيص الموارد**: لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد تشخيص الموارد هو 1,60 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق تماما، أما الحد الأدنى فكان موافق تماما و الحد الأعلى موافق، أما معامل skewness فقد كان 1,78 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعا طبيعيا وموظفي المؤسسة كانت إجاباتهم تتراوح بين موافق و موافق تماما على أن هناك تشخيص للموارد بالمؤسسة.
- **تحليل بعد تشخيص الهيكل التنظيمي**: لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد تشخيص الهيكل التنظيمي هو 1,82 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق تماما، أما الحد الأدنى موافق تماما و الحد الأعلى محايد، أما معامل skewness فكان 2,16 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات

تتوزع توزيعاً طبيعياً وموظفي مؤسسة كانت إجاباتهم تتراوح بين موافق تماماً إلى محايد و هذا يدل على أن هناك تشخيصاً للهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

● **تحليل متغير التشخيص الإستراتيجي:** لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد المرونة هو 1,68 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت موافق تماماً، أما الحد الأدنى موافق تماماً و الحد الأعلى موافق، أما معامل skewness فكان 2,84 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وموظفي المؤسسة كانت إجاباتهم كانت أغلبها موافق بشدة على وجود تشخيص إستراتيجي داخل مؤسسة صناعة الكوابل_ فرع جنرال كابل_ بسكرة.

● **تحليل متغير التنافسية:** لقد كان متوسط إجابات عينة الدراسة حول بعد التنافسية هو 1,63 ما يعني أن أغلب الإجابات كانت بين موافق بشدة إلى موافق، أما الحد الأدنى فقد كان موافق تماماً و الحد الأعلى كان موافق بشدة إلى موافق، أما معامل skewness فكان 2,16 أي أنه مقبول، وبالتالي فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وموظفي المؤسسة كانت إجاباتهم أغلبها موافق بشدة على أن مؤسستهم تنافسية.

المطلب الثالث: عرض نتائج فرضيات الدراسة.

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل و المتمثل في التشخيص الإستراتيجي ككل وهو 2,84 و احتساب معامل الالتواء للمتغير التابع التنافسية ككل وهو 2,16 فهو محصور بين [-3, 3] ، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار أما فيما يتعلق بوجود علاقة بين التشخيص الإستراتيجي و التنافسية لدى المؤسسة فإننا سنوضح ذلك في الجدول التالي من خلال احتساب معامل الارتباط بين كل بعد من المتغير المستقل التشخيص الإستراتيجي مع المتغير التابع التنافسية.

الجدول رقم (19):معامل الارتباط بين كل من أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع.

الأبعاد	الإحصائيات	التنافسية
تشخيص المحيط الصناعي	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة N	0,249° ,039 69

تشخيص الموارد	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة N	,423** ,000 69
تشخيص الهيكل التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة N	-,009 ,943 69
التشخيص الإستراتيجي	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة N	,266° ,027 69

**correlation is signification at the 0,01 level(2-tailed).

*correlation is signification at the 0,05 level(2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية والتي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشخيص الإستراتيجي وعملية تحسين تنافسية المؤسسة يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة إيجابية فقد كان معامل بيرسون 26,6% أما مستوى الدلالة فقد كان 0,05 هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوى التنافسية وعملية تحسين تنافسية المؤسسة عند درجة ثقة 95%.
- فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التشخيص القوى التنافسية وعملية تحسين تنافسية المؤسسة يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة إيجابية فقد كان معامل بيرسون 24,9%، أما مستوى الدلالة فقد كان 0,05 هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص القوى التنافسية وعملية تحسين تنافسية المؤسسة عند درجة ثقة 95%.
- أما الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص الموارد وعملية تحسين تنافسية المؤسسة يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة قوية حيث بلغت نسبة معامل

بيرسون 42,3% أما مستوى الدلالة فقد كان 0,01 هذا يعني أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تشخيص الموارد وعملية تحسين تنافسية المؤسسة عند درجة ثقة 99%.

• بينما الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص الهيكل

التنظيمي وعملية تحسين تنافسية المؤسسة يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد علاقة إيجابية فقد كان

معامل بيرسون -0,9%، أما مستوى الدلالة فقد كان 0.94 هذا يعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين تشخيص الهيكل التنظيمي وعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

الجدول رقم (20): ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الدراسة

النتائج	الفرضيات
مقبولة	H: هناك علاقة بين التشخيص الإستراتيجي وعملية تحسين تنافسية المؤسسة.
مقبولة	H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوى التنافسية وعملية تحسين تنافسية المؤسسة.
مقبولة	H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص الموارد وعملية تحسين تنافسية المؤسسة.
مرفوضة	H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص الهيكل التنظيمي وعملية تحسين تنافسية المؤسسة.

المصدر: إعداد الطالبة

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.

يمكن تفسير النتائج السابقة كما يلي:

من خلال الجدول رقم (19) والمتعلق بحساب معامل الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع لإجابات المستقنين بخصوص وجود علاقة بين أبعاد التشخيص الإستراتيجي و تحسين التنافسية، تمكنا من قبول أو رفض فرضيات الدراسة. وقد تم قبول الفرضية الرئيسية والمتعلقة بعلاقة التشخيص الإستراتيجي بتحسين تنافسية المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تقوم بتشخيص لمحيطها فتقوم بتشخيص محيطها الداخلي من خلال معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها وهذا من أجل تعزيز نقاط قوتها وحمايتها والحفاظ عليها ومعرفة نقاط ضعفها من أجل التعامل معها بأفضل الطرق من خلال إما إزالتها أو معالجتها بما يضمن تخفيض تأثيرها إلى أكبر قدر ممكن، وتقوم بتشخيص محيطها الخارجي من خلال معرفة الفرص و التهديدات وهذا من أجل استغلال الفرص بأكبر قدر ممكن و تجنب التهديدات التي تواجهها و تحويل هذه الأخيرة إلى فرص إن أمكن ذلك، ومنه فالتشخيص الإستراتيجي يجعل المؤسسة على وعي تام بكل التطورات الحاصلة في المحيط خاصة المحيط الخارجي وذلك من خلال معرف احتياجات الزبائن وتلبيتها وكذا معرفة إستراتيجية المنافسين ومنه تحسين تنافسيته.

وقد تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها أن هناك علاقة بين التشخيص الصناعي بتحسين تنافسية المؤسسة ويمكن تفسير هذا بأن المؤسسة تعتمد على نظام معلومات يمكنها من الحصول على أهم المعلومات حول تقلبات المحيط و تعطي المؤسسة أولوية كبيرة لمصادر التوريد الأفضل من حيث الجودة والتكاليف،بالإضافة إلى حفاظها على علاقات قوية مع مورديها وكذا زبائنها من خلال البحث عن رضاهم وتقوم المؤسسة بتبني أفكار جديدة في الإنتاج وذلك لتميز منتجاتها وكذا تعمل على خلق حواجز لدخول مؤسسات أخرى.

وقد تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول أن هناك علاقة قوية بين تشخيص الموارد بتحسين تنافسية المؤسسة ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تقوم بتشخيص لمواردها فهي على علم بكل مواردها وبالتالي فهي تستغلها بالشكل المناسب وكذا المحافظة عليها من خلال حمايتها من التقليد أو التحويل وهذا لما لها من دور في تحسين تنافسية المؤسسة.

أما بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة فقد تم رفضها والتي مفادها بأن هناك علاقة بين تشخيص الهيكل التنظيمي وتنافسية المؤسسة ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة لا تراعي طبيعة هيكلها التنظيمي عند تحديد أهدافها وكذا عدم محاولتها للتوفيق بين هيكلها التنظيمي والخطط الإستراتيجية .

المطلب الثاني: التوصيات.

- ضرورة تعزيز المؤسسة إستراتيجيتها من خلال الاعتماد على كل مكونات تحليل المحيط الداخلي والخارجي بما فيه تشخيص الهيكل التنظيمي.
- ضرورة تفعيل التشخيص الاستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة، المادية والمعنوية في موارد ووظائف المؤسسة ومحيطها الداخلي واستغلالها بكفاءة وفاعلية. والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها والتقليل من أثارها المحتملة من جهة، ومن جهة أخرى يجب تحديد مختلف العوامل التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية. مما يمكن المؤسسة من اقتناص الفرص الحالية والمستقبلية، وتفادي مخاطر وتهديدات المحيط التنافسي شديدة التغير.
- ضرورة اهتمام المؤسسة برأس المال الفكري والمتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والإبداعية والإبتكارية التي تمكنها من إنتاج الأفكار الجديدة كأهم عنصر من عناصر تشخيص الموارد.

- لا بد من التقليل من تكاليف الإنتاج من أجل تخفيض أسعار منتجاتها وبالتالي قدرتها على التحكم في هذه الأسعار وهذا ما يمكنها من تحسين تنافسياتها.
- محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي العملاء باعتبارهم العنصر الأساسي الذي يعتمد عليه تسويق منتجات المؤسسة. بالإضافة إلى تحسين نوعية المنتج، الرفع من جودته، الزيادة في دورة حياته وتحسين خدمات ما بعد البيع في إطار تعزيز موارد المؤسسة.
- توسيع شبكة التوزيع وزيادة نقاط البيع في الأماكن المناسبة بحيث تضمن التخفيض الأدنى لتكلفة النقل والوقت بشكل يسمح بوصول المنتج إلى المستهلك النهائي في الظروف المرغوبة.
- اعتماد سياسة ترويجية أكثر فعالية في جلب الزبائن، بحيث تطلعهم على كل مواصفات المنتج وكذلك كل ما طرأ عليه من تغيرات في حالة وجودها، وذلك للحد من ميل الزبائن لاقتناء المنتجات المستوردة.
- الإطلاع 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 إنتاجية المؤسسة.
- الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة أمام المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية بحيث يساعدها ذلك في التطور والتوسع، مع العمل على تفعيل السياسة التمويلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: توجيهات لبحوث مستقبلية.

لقد تم اختيار متغير التنافسية كمتغير تابع في هذه الدراسة نظرا لأهميته الكبيرة للمؤسسة، إذ لا تستطيع أي مؤسسة أن تزاول نشاطها إلا إذا تمكنت من مواجهة المحيط الذي يتميز بمنافسة شديدة وكذا تحسين تنافسياتها باستمرار، وتم اختيار التشخيص الإستراتيجي كمتغير مستقل لأن الباحثة تعتقد أنه يلعب دور كبير

في تحسين تنافسية المؤسسة، إذ أن التشخيص الإستراتيجي يعتبر مرحلة من مراحل التسيير الإستراتيجي وذا أهمية بالغة بناء الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها والتي من بينها تحسين تنافسياتها واكتساب ميزة تنافسية، لكن يمكن مستقبلا توسيع دراسة التشخيص الإستراتيجي إلى أكثر من مؤسسة وأيضا استعمال تقنية المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة لما لها من إيجابيات من أجل التغلب أكثر على عيوب الاستبيان.

كما يمكن تناول التشخيص الإستراتيجي من أبعاد أخرى مثل تشخيص الوظائف، تشخيص سلسلة القيمة و تشخيص الثقافة التنظيمية للمؤسسة، كما يمكن أن تحدد أبعاد مختلفة للتنافسية والقيام بدراساتها.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة تعرضنا إلى طبيعة التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة وعلاقته بتنافسياتها من خلال استخدام معامل الارتباط وذلك بعد جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من المؤسسة محل الدراسة، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل أسئلة الدراسة والتي من بينها دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة والذي يتمثل في تمكين المؤسسة من التحليل الإستراتيجي للمحيط وبالتالي مواكبة كل تطوراتها، ما يجعل المؤسسة تستجيب دائما لتطلعات زبائنها، ومحاولة إشباع رغباتهم بشكل يفوق المنافسين وكذا البحث عن

ولائهم لمنتجاتها، وكذا معرفة مواردها ومحاولتها للتسيير الجيد لهذه الموارد ومنه تحسين تنافسيتها.

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة أحد المواضيع المتعلقة بالجانب الاستراتيجي، وهذا بالبحث عن دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، وذلك بمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها من خلال فصل نظري وفصل خاص بالدراسة الميدانية التي تمت بمؤسسة صناعة الكوابل -ENICAB- بسكرة هذه الأخيرة تنتمي إلى قطاع يخضع للمنافسة . وقد توصلنا في هذه الدراسة ككل بجانبها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- يعتبر التشخيص الإستراتيجي عملية تقييم للمحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسة.
- يهدف التشخيص الداخلي إلى تحديد الموارد الإستراتيجية التي تتوفر عليها المؤسسة، بمعنى إبراز نقاط القوة و المؤهلات التي بإمكان المؤسسة أن تعتمد عليها في تحديد توجهاتها الإستراتيجية من جهة و الكشف عن نقاط الضعف التي تعكس عيوب في المؤسسة و أوضاع داخلية سيئة تؤثر على أدائها، في الحاضر أو المستقبل من جهة أخرى.
- يقصد بالتشخيص الخارجي دراسة و تحليل اتجاهات المحيط، و يهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية و المستقبلية له، و عن الاحتمالات الملائمة و غير الملائمة للمؤسسة. أي معرفة الفرص و التهديدات الموجودة في المحيط.
- كلما كان فهم المنافسين أكبر كلما ساعد ذلك المؤسسة على إعداد إستراتيجية محكمة فحسب بورتريه فان المنافسة في صناعة ماهي إلا محصلة خمس قوى للتنافس وهي : الداخولون الجدد، القوة التفاوضية للموردين والعملاء، تهديد المنتجات البديلة بالإضافة إلى المنافسين في القطاع، ففوة هذه العوامل هي التي تحدد موقع المنظمة السوقي.
- يلعب التشخيص الإستراتيجي دور في تحسين تنافسية المؤسسة محل الدراسة خاصة تشخيص الموارد والتشخيص الصناعي.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	وصف للمحيط العام للمؤسسة	01
67	استراتيجيات التنافس	02
93	مقياس ليكرت الخماسي	03
94	معامل الثبات لعبارات تشخيص المحيط الصناعي	04
95	معامل الثبات لعبارات تشخيص الموارد	05
95	معامل الثبات لعبارات بعد تشخيص الهيكل التنظيمي	06
95	معامل الثبات لعبارات بعد التنافسية.	07
96	النتيجة الإحصائية النهائية	08
96	معامل الثبات لعبارات بعد التنافسية بعد حذف الفقرة 6	09
97	النتيجة الإحصائية النهائية	10
97	معامل الثبات لعبارات بعد التنافسية بعد حذف الفقرة 5	11
97	النتيجة الإحصائية النهائية	12
98	معامل الثبات لعبارات بعد التنافسية بعد حذف الفقرة 7	13
98	توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس	14
99	توزيع عينة الدراسة حسب معيار الجنس	15
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	16
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	17
103	حساب المتوسط الحسابي ومعامل الالتواء لإجابات المستقصين	18
105	معامل الارتباط بين كل من أبعاد المتغير المستقل و المتغير التابع	19
106	ملخص لنتائج اختبار الفرضيات الدراسة	20

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	عناصر التشخيص الإستراتيجي	01
28	سلسلة القيمة	02
42	القوى الخمس التي تشكل المحيط التنافسي	03
43	نموذج BCG1	04
45	مصفوفة BCG2 المطورة	05
47	مصفوفة ADL	06
48	مصفوفة GE/McKinsey	07
62	دورة حياة المنتج	08
69	منحنى التجربة (الخبرة)	09
87	نموذج الدراسة المقترح	10
99	توزيع عينة الدراسة وفقا لمعيار الجنس	11
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	12
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	13
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14

قائمة المراجع

I - المراجع العربية:

1 - الكتب:

- 1 أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجلاوي، ط1، عمان 2002.
- 2 أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، القاهرة، 1999.
- 3 أحمد سيد مصطفى، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- 4 أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ و المهارات)، الدار الجامعية، مصر، 2003م-2004م.
- 5 أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير)، الدار الجامعية، مصر، 2007م.
- 6 أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 7 ابراهيم بختي، التجارة الالكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2005.
- 8 أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 9 بشير عباس العلاق و علي محمد ربابعة، الترويج و الإعلان التجاري (أسس، نظريات، تطبيقات)، دار اليازوردي العلمية، عمان، 2007م.
- 10 -توفيق محمد عبد المحسن: بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001
- 11 - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية :منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 12 - حسين رحيم ،إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، الجزائر، 2008م.
- 13 - خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط ا لإستراتيجي(منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 14 -راتب أحمد قبيلة ، الأسيل (القاموس العربي الوسيط)، دار الراتب الجامعية ، لبنان، 2000م.
- 15 -ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- 16 -زينب حسن عوض الله، الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، مصر، 1998

- 17 - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 18 - سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
- 19 - سعيد أوكيل، وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م
- 20 - سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الإستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001.
- 21 - شارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، دار المريخ للنشر 2001
- 22 - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل، الأردن، 2007م.
- 23 - صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005م.
- 24 - طلعت أسعد عبد الحميد: التسويق الفعال، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002
- 25 - طارق الحاج : تحليل الاقتصاد الجزئي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997
- 26 - عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين(منحى نظمي)، دار وائل، الأردن، 2007م.
- 27 - عبد السلام أبو قحف: التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، الإسكندرية، 1997.
- 28 - عبد القادر محمد عبد القادر عطية: التحليل الاقتصادي الجزئي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 29 - عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستيك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 30 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001
- 31 - عمر وصفي عقيلي و آخرون ، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994م.
- 32 - غسان العمري و سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 33 - فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 34 - كامل محمد المغربي، الإدارة (أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة و تحديات القرن 21)، دار الفكر، الأردن، 2007.
- 35 - محمد الصيرفي، مبادئ التسويق (دراسة نظرية تطبيقية)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005م
- 36 - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات و الوظائف)، ط2، دار وائل، عمان، 2004م.
- 37 - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001-2002.
- 38 - نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2007م.

المراجع الفرنسية

- 40- Achoche Mohamed, **contribution a l'analyse de la compétitivité d'une entreprise publique industrielle, Essai theorico-Empirique, le cas de BCR**, (mémoire de magistère, université Frhat Abbas, No publié, Stif, 1997.
- 41- C. Marmuse, **politique générale, Langage, intelligence, modèles et choix stratégique**, 2^e Edition, Economica, 1996.
- 42- Boudjelal Abdelhamid et autres : **El Manar (dictionnaire scolaire de la langue française)**, DarEl Ouloum, Annaba, 2001.
- 43- Frédéric Leroy : **Les stratégies de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2001.
- 44- E. Collignon et M. Wissler, **Qualité et compétitivité des entreprises**, Edition Economica, 2^e édition, Paris 1983
- 45- Gérard Garibaldi: **Analyse stratégique**, Les éditions d'Organisation, France, 2001.
- 46- Jacques Orsoni et Jean-Pierre Helfer : **Managment stratégique (la politique général de l'entreprise)**, 2^{ème} édition, vuibert, France, 1994,
- 47- Jean-Pierre Helfer et autres : **Management Stratégie et Organisation**, 3^{ème} édition, Vuibert, France, 2000.
- 48- Marc Vandercammen et autres: **Marketing (L'essentiel pour comprendre, décider, agir)**, 2^{ème} édition, de Boeck, Bruxelles, 2006.
- 49- Michael Porter: **La Concurrence Selon Porter**, édition village Mondiale, Paris, 1999.
- 50- Sarge Calabre, **filières nationales et marches mondiaux de matières premières**, Economica, Paris, 1997

المراجع الإنجليزية:

- 51- Ulrik Mayrhofer: **marketing**, 2^{ème} édition Bréal, 2006.
- 52- Cynthia A. Montgomery and Michael.E.Porter: **Strategy (seeking and securing Competitive Advantage)**, Harvard Business Press, United States of America, 1991.
- 53- Martin H. Manser: **Oxford (learner's pocket dictionary)**, Oxford university press, 2nd edition, 1991.
- 54- Michel E.Porter: **On Competition**, A Harvard Business Review Press, United States of America, 1998

- 55 - أحمد بن مويزة : التحليل التنافسي و دوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال) ، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2005م - 2006م.
- 56 - إيهاب خميس أحمد المير: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية(دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2007م.
- 57 - براهيم حياة: مساهمة في تطبيق اسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية (حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** للإلكترونيات بولاية برج بوعريريج) ، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006
- 58 - برني لطيفة: دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة **EN.I.CA.Biskra**) ، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007م.
- 59 - بن واضح الهاشمي: محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية **Tindal**)، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، 2005م.
- 60 - بوزيدي دارين : مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء (حالة مؤسسة الإنجاز - بسكرة -) ، مذكرة ماجستير، فرع : تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004م - 2005م
- 61 - بوقصبة شريف: دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة سوناطراك - الجزائر) ، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

- 62 - حاييف سي حاييف شيراز، دور إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
- 63 - جبيرات سناء، التكوين وأهميته في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ومركب تكرير الملح لوطاية، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003.
- 64 - جعيج نبيلة ، استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة الحضنة ومؤسسة كوندور، مذكرة ماجستير، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 65 - سلطاني محمد رشدي: التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته، وشروط تطبيقه (حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة) ، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 66 - سملاي يحضيه: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2003م، 2004م
- 67 - شيقارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ENCG)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005م
- 68 - عطا الله ياسين : دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر) ، مذكرة الماجستير، تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008م- 2009م
- 69 - عقبة قطاف: أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة- للفترة بين 2003-2006)، مذكرة ماجستير، تخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008م، 2009م
- 70 - علاي مليكة: أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة (دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004.

71 - عمار شناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها ، مذكرة ماجستير، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر ، 2001-2002.

72 - عمري سامي ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة)، مذكرة ماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع: إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة، 2007.

73 - فتيحة النوي: دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، مذكرة ماستر، تخصص: تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000م، 2001م.

74 - مهدي عيسى، رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005م.

75 - هجيرة شيقارة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة "ENCG"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة أعمال، 2004-2005

المجلات:

76 - الطيب الداودي: أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية، مجلة

77 - الباحث، بلد النشر غير مذكورة، العدد 05، 2007م.

78 - عصام الدين مصطفى، الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج ، منهج المخزون الصفري، مجلة الاقتصاد، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990.

79 - وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية الأقطار العربية، ميسر التنمية، العدد 24 (الكويت، المعهد العربي للتخطيط)، 2003.

الملتقيات

80 - أحمد سيد مصطفى: مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين ، بحث مقدم إلى الملتقى السنوي الرابع حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، القاهرة، 2000.

- 81 - آمال عياري، رجب نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
- 82 - بوزيدي دارين و سلاف رحال : إستراتيجية المحيط الأزرق كإستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال، الملتقى الدولي الأول حول : المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010م.
- 83 - بلوناس عبد الله ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، بحث مقدم للملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2006
- 84 - زايدي بلقاسم: أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية ، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002
- 85 - سليمان سلامة أبو خرمة: التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و دورهما في تطوير القطاع العام، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الأول "إدامة التميز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، الأردن، 2008م.
- 86 - سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقة 22 - 23 أبريل 2003
- 87 - سملاي يحضيه و بلالي أحمد: الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية (من منظور المقاربة المركزة على الموارد)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004م.
- 88 - سميرة عميش و بنتة صونيا، نموذج تحليل الفجوة الاستراتيجية كألية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ورقة بحث مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009م.
- 89 - عبد مليك مزهودة، محددات التنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه، منظور المسيرين، مداخلة مقدمة في اليوم الدراسي: قراءة في تحديات التنافسية الاقتصادية الجزائرية، بسكرة يوم 25 أبريل 2007
- 90 - عماري عمار و آخرون: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2004م.
- 91 - كمال رزيق وفارس مسدور ، مفهوم التنافسية ، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات وتحولات المحيط، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30، 29 أكتوبر 2002

- 92 - محمد بن عبد الله عوض: استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم) ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الأول (التسويق في الوطن العربي الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة، 2002م.
- 93 - نجوى عبد الصمد: دور محاسبة الكلفة على أساس النشاط في تحسين تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 94 - يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007

المواقع الإلكترونية:

95- www.feedo.com

استمارة بحث

السيد الكريم-

تحية طيبة..

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: **دور التشخيص الإستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة**. أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات /جامعة بسكرة. لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتك ومساهمتك عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

الطالبة: سامر زهرة
إشراف الأستاذة: أقطي جوهرة
وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية :

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20-29 سنة من 30-39 سنة
من 40-39 سنة من 50 - 59 سنة
60 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل الليسانس
مهندس ماجستير فأكثر
- 4-الخبرة المهنية:
- أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات
10-15 سنوات أكثر من 15 سنوات

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل فيها).

سلم القياس					الفقرات
لا أتفق تماماً	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماماً	أولاً: تشخيص المحيط الصناعي
					01 تعتمد المؤسسة على نظام معلومات يمكن للإدارة العليا الاعتماد عليه في الحصول على أهم المعلومات حول تقلبات المحيط.
					02 تعطي المؤسسة الأولوية لمصادر التوريد الأفضل من حيث الجودة و التكاليف
					03 تنشأ وتحافظ المؤسسة على علاقات قوية مع مورديها.
					04 تقيس المؤسسة باستمرار رضا الزبائن عن منتجاتها.
					05 تقيم المؤسسة بشكل دوري أهمية علاقتها مع زبائنها.
					06 تتبنى المؤسسة طرق و أفكار جديدة في الإنتاج.
					07 تحسن وتعديل المؤسسة من منتجاتها الحالية.
					08 منتجاتنا تتميز بشكل واضح عن المنتجات المنافسة من ناحية إشباع حاجات الزبائن.
					09 تقدم المؤسسة منتجات متنوعة لا يمكن للمؤسسات التي يحتل أن تدخل إلى نفس النشاط أن توفرها.
					10 تعتقد أن هناك حواجز قانونية تمنع مؤسسات أخرى من الدخول بسهولة لهذا القطاع.
					ثانياً: التشخيص الداخلي (الموارد)
					11 يؤكد نظام الاتصالات في المؤسسة على وضوح أهداف التخطيط لدى جميع العاملين في المنظمة.
					12 تنمي المؤسسة الشعور بأهمية التخطيط والابتكار لدى العاملين فيها.
					13 تعتمد المؤسسة في التغيير والتطوير على فرق عمل مسئولة.
					14 تنظر المؤسسة إلى المعرفة المشتركة باعتبارها أساساً لنجاح التغيير الإستراتيجي
					15 تحاول المؤسسة الوصول إلى المعلومات المتعلقة برغبات المتعاملين معها مثل: المستهلكين والموردين والموزعين.
					16 لدى المؤسسة تقنيات تسويقية متنوعة.
					17 تعتقد المؤسسة أن لإمكاناتها التسويقية دور مهم في زيادة حجم مبيعاتها.
					18 تتبنى المؤسسة أحدث التطورات التكنولوجية لرفع قدراتها الإنتاجية.
					ثانياً: التشخيص الداخلي (الهيكال التنظيمي)

					19	تعتمد المؤسسة على هياكل تنظيميه مرنة لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.
					20	تعتمد المؤسسة على هياكل تنظيميه مرنة تمكن أعضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقية العاملين الآخرين.
					21	تراعي المؤسسة طبيعة هيكلها التنظيمي عند تحديد أهدافها الإستراتيجية.
					22	تبتعد المؤسسة عن المركزية للمحافظة على درجة عالية من المرونة في أداء العمل.
					23	لا تتقيد المؤسسة بحرفية مواصفات العمل.
					24	تحاول أن توفّق المؤسسة بين هيكلها التنظيمي والخطط الإستراتيجية.
لا أتفق تماما	لا أتفق	أتفق إلى حد ما	أتفق	أتفق تماما	ثالثا: التنافسية	
					25	تستحوذ هذه المؤسسة على حصة سوقية كبيرة نسبيا مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
					26	تعرف أرباح هذه المؤسسة ارتفاع متزايد نتيجة لارتفاع إنتاجيتها.
					27	تملك هذه المؤسسة تقنيات إنتاجية أفضل مما تملكه المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.
					28	تمتلك هذه المؤسسة موارد إدارية كفوءة لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تحوز عليها بسهولة.
					29	تتوفر هذه المؤسسة على موارد تكنولوجية مختلفة يصعب على المؤسسات المنافسة أن توفرها في الأجل القصير.
					30	يتوفر لدى هذه المؤسسة زبائن ذو ولاء عالي يتعذر على المؤسسات المنافسة أن تحوز عليه.
					31	تستجيب هذه المؤسسة لمختلف تفضيلات الزبائن تبعا لاختلاف أذواقهم بحيث لا يمكن المؤسسات الناشطة في نفس القطاع أن توفرها.
					32	يتوفر لدى هذه المؤسسة مصادر تمويل متنوعة وكثيرة نسبيا مقارنة بمصادر التمويل التي تملكها المؤسسات الناشطة في ذات القطاع.

شكرا على حسن تعاونك