

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB

-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

براهيمى فاروق

إعداد الطالبة:

حوضو شهناز

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

2016/2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَذَا النُّونِ إِذْ ذَهَبَ مُغَاضِبًا فَظَنَّ أَنْ لَنْ نَقْدِرَ
عَلَيْهِ فَنَادَى فِي الظُّلُمَاتِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنْتَ
سُبْحَانَكَ إِنِّي كُنْتُ مِنَ الظَّالِمِينَ} [الأنبياء : 87]

تشكرات

الحمد لله نعمده حمدا كثيرا على نعمه التي لا تحصى ولا تعد

ومنها توفيقه لانجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف: براهيمى فاروق, على كل النصح

والتوجيه والإرشاد الذي خصنا به

كما لا يفوتنا شكر جميع الأساتذة الكرام الذين لم يبخلوا علينا بمساعداتهم

ونصائحهم

القيمة, كما نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة عمال كلية العلوم الاقتصادية, التجارية

وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

وأخيرا نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء كان من

قريب أو من بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام, والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقدام

سبحانه لا

نحصي له ثناءً عليه كما اثني هو على نفسه وهو ولي كل أنعام.

إلى والدتي وابي العزيز

اهدي لكما ثمرة عملي هذا, وكل حبي...

أمي... ابي الحبيبان

أنتما ملهمي, وقدوتي في الحياة, فلا شكر قد يستوي قدر حبكما..

إلى أخوي, منير, محمد

حفظكم الله

إلى كل الذين حملوا شعلة العلم.

إلى الذين يتلمسون الطريق المستقيم

لبناء جيل جديد على أسس الإيمان، والعلم والمعرفة.

إلى كل هؤلاء جميعاً.. اهدي هذا العمل.

ملخص بالعربية

لقد كان للتحويلات العالمية تأثيراتها الواضحة على التسويق, حيث شهد هذا الاخير منذ نهاية القرن العشرين العديد من الاحداث والتغيرات المتلاحقة التي كان لها اثر كبير على استراتيجيات وسياسات مؤسسة صناعة الكوابل جنرال كابل - بسكرة - من ناحية قدراتها على البقاء والنمو, من ناحية انها في تحديات كبيرة والتي تتعلق بالصعود السريع بالتنافسية في السوق, وعليه ان السؤال الذي يطرح اليوم هو كيف ومتى تركز المؤسسة على هذه الخيارات وماهي الانواع الاستراتيجية التي تركز عليها من ناحية الاستراتيجية الانسب لها وهل تركز على استراتيجية معينة, او هل تصب تركيزها على جميع الاستراتيجيات, ومتى تتجه المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المناسبة, وماهو الدور الذي يلعبه الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

أكدت الدراسة سواء على مستوى الكلي او الجزئي على وجود دور للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ولاكن ليس بدرجة كبيرة, ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة من ناحية اهمية الدراسة, و التركيز على دراسة الخيار المناسب وماهو الغرض انتقال من استراتيجية الى اخرى, وتبين لنا على مستوى الدراسة وما توصلنا من استنتاجات, انه اذ تم القيام بدراسة اعمق, قد تمكننا من الوصول الى نتائج مفيدة لفهم سير السوق حاليا واستشراف آلياتها المستقبلية.

ملخص بالفرنسية

Ce fut une des transformations globales claires et leur impact sur le marketing, Lorsque celui-ci a vu depuis la fin du XXe siècle, de nombreux événements, et Les changements rapides qui ont eu un impact significatif sur les stratégies, et les politiques de entreprise général câble - biskra - En termes de leur capacité à survivre et se développer, D'une part il est de grands défis Ce qui se rapporte à l'augmentation rapide du marché concurrentiel, Par conséquent, la question qui se pose aujourd'hui, quand et comment l'organisation se concentre sur ces options, Quels types de stratégies qui mettent l'accent sur le plan stratégique leur convenait le mieux, et si un accent particulier sur la stratégie, et si Pour se concentrer sur toutes les stratégies, Lorsque l'institution est à la tête de choisir la bonne stratégie, et

Quel est le rôle du choix stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel dans l'institution à l'étude, L'étude a confirmé à la fois au niveau macro ou partiel, L'existence du rôle du choix stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel, Mais pas significativement, Et il peut tirer parti de cette étude en termes de l'importance de l'étude, Et se concentrer sur l'étude de l'option appropriée, et Quel est l'objet de la stratégie de transition vers une autre, Et nous montrer sur le niveau d'études et les conclusions tirées, S'il devait faire une étude plus approfondie, Il peut nous permettre d'atteindre les résultats bénéfiques pour comprendre le fonctionnement des mécanismes du marché et explorer l'avenir.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	الاهداء
	مقدمة عامة
أ	المقدمة
أ	اشكالية البحث
ب	فرضيات البحث
ب	اهداف البحث
ب	اهمية البحث
ت	حدود الدراسة
ت	منهج الدراسة
ث	نموذج الدراسة
ث	هيكل البحث
ج	الدراسات السابقة
	الفصل الاول: اسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي
01	تمهيد
02	المبحث الاول : مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي
02	المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي
03	المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
13	المطلب الثالث: مراحل الوصول الى الخيار الاستراتيجي
14	المطلب الرابع: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي
16	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
18	المبحث الثاني: نماذج التخطيط العالمية والموقف الاستراتيجي
18	المطلب الاول: نماذج تحليل المحفظة
31	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي (SWOTT)
41	المطلب الثالث: تحديد الموقف الاستراتيجي
47	خلاصة الفصل

	الفصل الثاني: تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمنظمة
48	تمهيد
49	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
49	المطلب الاول: تعريف الميزة التنافسية
51	المطلب الثاني: اهمية واهداف الميزة التنافسية
52	المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية شروطها ومصادرها
55	المبحث الثاني: انواع الميزة التنافسية محددات وعوامل نجاحها واستمرارها
55	المطلب الأول: انواع الميزة التنافسية
56	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث: عوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية
61	المبحث الثالث: تحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي
63	المطلب الثاني: دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية
66	المطلب الثاني: دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية
67	المطلب الثالث: دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة
70	تمهيد
71	المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
71	المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
71	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
75	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
79	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث
79	المطلب الاول: خصائص مجتمع الدراسة.
84	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجروف - سمرنوف (Sample K-S-1)).
84	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس
87	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج

88	المطلب الاول: استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية
91	المطلب الثاني: استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية.
94	المطلب الثالث: استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية
96	المطلب الرابع: استجابات أفراد الدراسة من ناحية هل حققت مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ميزة تنافسية.
101	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث.
101	المطلب الاول: اختبار فرضيات البحث الرئيسية.
103	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
106	المبحث الرابع: تفسير النتائج
106	المطلب الاول: تفسير نتائج البيانات الشخصية
106	المطلب الثاني: تفسير نتائج اسئلة وفرضيات الدراسة.
107	المطلب الثالث: مناقشة نتائج المقابلة
110	خلاصة الفصل
111	الخاتمة
111	نتائج الدراسة
112	الاقتراحات
114	قائمة المراجع
123	قائمة الاشكال
124	قائمة الجداول
125	قائمة الملحقات

المقدمة

تسعى المؤسسات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي متميز مستند الى تحسين أدائها لتضمن من خلاله النمو ومن ثم البقاء في البيئة التي تعمل فيها, من خلال تبني خيارات استراتيجية تحقق رسالتها التي حددت وفق الرؤيا الاستراتيجية لها عن المستقبل, وبناءا على ذلك يتفق اغلب الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية على ان الخيار الاستراتيجي يمثل انسب بديل يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة والذي يتم اختياره وفق ماهو متاح من القدرات التنافسية في المؤسسة.

وفي ضوء خصائص البيئة التي تعمل فيها, وبما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية والصناعة والعوامل البيئية الداخلية وسلوكيات المدير الذي يحكم فيها قيمة الشخصية والثقافة المؤسسة السائدة, ومن جانب آخر هذه العوامل لها تأثيرات في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يعد احد مراحل الادارة الاستراتيجية المهمة الذي ينتهي بتحديد مسارات استراتيجية واضحة للمؤسسات من خلال الموازنة بين جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. ولكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الادارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات الى الخيار الاستراتيجي والذي يمثل افضل تمثيل لرسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية والذي يعتبر احدى العمليات المهمة في صياغة الاستراتيجية التي تبدأ بتحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة مع محاولة اثبات دورها في تحقيق ميزة تنافسية ولكن الامر لاينتهي بمجرد حصول المؤسسة الاقتصادية على ميزة تنافسية, وانما يتطلب منها ايضا السعى بشكل مستمر الى تنميتها بهدف الحفاظ عليها من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الصناعي الذي تنتمي اليه.

اشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق, سوف نحاول ان نسلط الضوء في بحثنا هذا لكل من اهمية الخيار الاستراتيجي, والميزة التنافسية في المؤسسة من ناحية اهمها عاملين مترابطين ومؤثرين على نشاط المؤسسة, وسعيا منا لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين, و إسقاطهما على الواقع العملي جاءت إشكالية بحثنا, ومن هذا المنطلق يمكن طرح الاشكالية على النحو التالي:

هل للخيار الاستراتيجي له دور في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل استراتيجية النمو لها دور في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟
- هل استراتيجية الاستقرار لها دور في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟

- هل استراتيجية الانكماش لها دور في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية؟

فرضيات الدراسة:

بهدف الاجابة على التساؤلات المطروحة سابقا يجدر بنا مناقشة بعض الفرضيات التي تمكننا من فحص مدى صحتها وقبولها وامكانية تعميمها, بحيث يمكن صياغة الفرضية الاساسية للدراسة الحالية على النحو الآتي:

"لا يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي بابعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى دلالة " .

وتنبثق من هذه الفرضية الاساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية أهمها:

- " لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة عند مستوى الدلالة " .

- " لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة عند مستوى الدلالة " .

- " لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة عند مستوى الدلالة " .

أهداف الدارسة:

يهدف البحث بصفة عامة الى التعرف على الخيار الاستراتيجي وعلى الميزة التنافسية وتشخيص وتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين وعموما يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في سلسلة من العناصر ابرزها مايلي:

- محاولة تحديد الاسس والمنطلقات النظرية للخيار الاستراتيجي من ناحية مفهومها
- التعرف على العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي.
- تحديد مفاهيم اساسية حول الميزة التنافسية.
- التعرف على الاسس والمحددات والمعايير للميزة التنافسية.
- تفسير علاقة الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

اهمية الدراسة:

اولا: الاهمية العلمية:

تتبع اهمية الدراسة بما تقدمه من اضافات على المستويين العملي والعلمي والموضحة في الآتي:

تعد هذه الدراسة مكملة لدراسات حديثة ومقترحة في مجال الخيار الاستراتيجي من خلال كشف واقع الخيار الاستراتيجي لدى المؤسسة في ظل تحقيق الميزة التنافسية, ومن خلال افادة الباحثين في اجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات الحالية وما توصلت اليه اقتراحات وإمكانيات تطبيق دراسة مشابهة على عينات اخرى.

ثانيا: الاهمية العملية:

يتوقع ان تسهم هذه الدراسة الى اهمية الخيار الاستراتيجي من ناحية انه يمثل افضل تمثيل لرسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية والذي يعتبر احدى العمليات المهمة والنافعة التي تعود على المؤسسة من جراء اتخاذ قرار لاختيار من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة, وان هذه البدائل تساعد على تقليص الفجوة بين الأداء الحالي ومن جانب آخر فهي تتيح للمؤسسة ان تكون مبادرة اكثر منها ومستجيبة عند تشكيل المستقبل, والدور الذي تلعبه في تحقيق ميزة تنافسيه, ومن جانب آخر تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء, مع امكانية التميز في الولاء والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شدة التنافسية.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم اجراء البحث خلال فترة ماي لسنة الدراسية 2016/2015.
- الحدود المكانية: تم اجراء البحث في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل – بسكرة - .
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة الخيار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود البشرية: فئات الاطارات موارد بشرية و التجارية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فئات الاطارات والتي تبلغ 70, حيث تم توزيع 50 استبانة, واستعملنا العينة العشوائية, وكان عدد الاستبيان المسترجع والصالح للتحليل هو (32) استبيان.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا على النموذجين الوضعي والتفسيري في تحديد التوجه المنهجي العام للدراسة من خلال تبني المنهج الاستكشافي والاختباري وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة, وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة, وجمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة والمقابلة كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

أما الفصل الثاني والمخصص لدراسة تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة، قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث. ففي المبحث الأول والذي بعنوان مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية تناولنا فيه مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها، خصائص الميزة التنافسية شروطها ومصادرها، أما المبحث الثاني تناولنا فيه أنواع الميزة التنافسية محددات وعوامل نجاحها واستمرارها، أما المبحث الثالث فخصص إلى تحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي والذي تطرقنا فيه إلى دور كل ابعاد الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، قمنا بنقسيمه إلى اربعة مباحث، فكان المبحث الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة من خلال التطرق تعريف لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة أما المبحث الثاني الذي تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج البحث كل من مجتمع الدراسة و اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (Sample K-S-1)، وكذا صدق وثبات أداة القياس، وكذا خصص المبحث الثالث لتطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة أما المبحث الرابع والاخير خصصنا فيه تفسير النتائج وقمنا بختم الدراسة بخاتمة.

الدراسات السابقة:

- استعراض البحث الدراسات السابقة استعراضا زمنيا متعلقة بالخيار الاستراتيجي:
- 1- هدفت دراسة (سعد علي رحمان المحمدي، 2011) تحت عنوان العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية، الى التحقق من المصادقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها، وطبيعة العلاقات المختلفة بين متغيراتها اعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها على وفق الامكانيات المتاحة، مع محاولة تقديم تحليل للخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات العراقية الصناعية المبحوثة وفقا لمداخل دراستها، واعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما وتأثير هذه العلاقة في الفاعلية التنظيمية لها، ومن الجانب الآخر بناء مخطط فرضي يصف شكل الانسجام والموائمة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، ومن خلاله يقدم النموذج تصورات متوقعة عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وتأثير ذلك في الفاعلية التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي، وبين الخيار الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية، واخيرا بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية.
- 2- هدفت دراسة (سنى جواد كاظم، 2005) بعنوان الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي، الى الوقوف على مدى قوة المنافسة وطبيعة الصراع القائم بين فرعي مصرف الرشيد وفرع دار السلام الاهلي وواقع وتأثير القوة التنافسية المحددة لهيكل الصناعة عند استخدام استراتيجية بورتر التنافسية، مع اعطاء تصور واضح عند الخيارات التنافسية المتبعة من قبل ادارات المصارف وبيان الخيار التنافسي المتبعة من قبل ادارات المصارف وبيان الخيار الاستراتيجي التنافسي الاكثر نجاحا.

- 3- هدفت دراسة (حسين, 2005) تحت عنوان تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية بالعراق, والتي تناولت فيها تحليل طبيعة الخيارات الاستراتيجية المتبعة في الصناعات النسيجية والجهد المبذول في تطبيق وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية, وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف ادراك القطاع المبحوث بالعلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي, وخلصت الدراسة حول تحديد مستوى الخيار الاستراتيجي, حيث اجمع معظمهم على ان هناك ثلاث مستويات للخيارات الاستراتيجية وهذه المستويات هي الخيار الاستراتيجي في المستوى الكلي للمؤسسة و الخيار الاستراتيجي في المستوى وحدات الاعمال والخيار الاستراتيجي في المستوى الوظيفي.
- 4- هدف دراسة (محمد جميل العضال, 2004) تحت عنوان اثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوساس العربية, والتي تناولت فيها تطوير اطار نظري وفكري للتعرف على مفاهيم الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية والميزة التنافسية, ايضا التعرف على الخيارات الاستراتيجية والقوى التنافسية السائدة في البيئة المؤسسة, وتحليل الخيارات الاستراتيجية وقوى المنافسة في المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة, ايضا تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية للاستفادة في مجال عمل المؤسسة.
- 5- هدفت دراسة (ماجد محمد بن لهندي بارحمه, 2006) تحت عنوان الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اليمنية المصنعة للأدوية, والتي تناولت فيها التطرق الى معرفة الى مدى اهتمام المديرين في الشركات الدوائية المبحوثة بممارسة الادارة الاستراتيجية وتطبيقها, وتحديد طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة, مع قياس اثر الخيار الاستراتيجي باعتبار انه قوة دافعة في تحقيق الميزة التنافسية.
- **استعراض البحث الدراسات السابقة استعراضا زمنيا متعلقة بالميزة التنافسية:**
- 1- هدفت دراسة (محمد فوزي علي العتوم, 2009) تحت عنوان رسالة المؤسسة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية الى دراسة اثر تبني الجودة في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية, ودراسة اثر تبني البحث والتطوير في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية, وهدفت عن كشف اثر تبني حاجة العملاء في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية, مع السعي نحو بيان اثر تبني الاهتمام بالموارد البشرية في رسالة الشركات الدوائية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- هدفت دراسة (مصطفى رجب علي, 2011) تحت عنوان راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال الى دراسة مستوى توافر متطلبات راس المال الفكري بأبعاد الثاثة (البشري والهيكلية والعلاقاتية) لدى شركة الاتصال الخلوي الفلسطينية جوال, مع التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية مع ابراز دور راس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة مع لفت انتباه الشركة الى اهمية راس المال الفكري كمفهوم استراتيجي, ومحاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية وأخيرا التعرف على مدى تفاوت مكونات راس المال الفكري في تحقيق التنافسية للشركة.
- 3- هدفت دراسة (بوبة عبد الوهاب, 2012) تحت عنوان الابتكار في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية الى دراسة بابرز الابتكار كخيار اسراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية وكذا في نشر ثقافة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ظل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية, وهدفت ايضا الى محاولة اثبات ان الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس.

4- هدفت دراسة (بوازيد وسيلة, 2012) تحت عنوان مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الى دراسة بعض الاسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية, خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية, مع تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية, في حالة اذ لم تكن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولى اهتماما بالموارد والكفاءات, فان هذا البحث قد يسهم في تغيير نظرة مسيريهيها للموارد والكفاءات وينمي اهتمامهم بها لتحقيق التفوق التنافسي.

5- هدفت دراسة (سلامي فتيحة, 2014) تحت عنوان دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الى دراسة طبيعة تسيير الموارد والكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر, مع تقديم دليل علمي عن اهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, ومحاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد اهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد من ناحية هل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الاول:

أسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي

تمهيد :

تعتبر الخيارات الاستراتيجية المطروحة امام المؤسسة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها عن الرد الفعلي للمؤسسة عن التغيرات التي تواجهها, وبالمخصوص تلك التغيرات المتعلقة بالمنافسة لذلك نجد ان الاستراتيجية تطورت لاستجابة لتطور المنافسة على الصعيد المفاهيمي والتطبيقي, وهذا ما نلمسه عند تتبع التغيرات التي طرأت بعد انفتاح السوق واشتداد المنافسة وتغير السلوكات الاستراتيجية للمؤسسة, ولتنفيذ هذه الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المؤسسة وتحديد الخيارات الاستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحقيقي, على اعتبار ان الخيار الاستراتيجي هو وسيلة او أداة تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي الى وضع تنافسي جديد افضل تبعاً لظروف المحيطة بالمؤسسة وان تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة وفق للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي والخارجي سوف يساعد المؤسسة على اختيار الصحيح للاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة من اجل تحقيق الاهداف.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الخيار الاستراتيجي من خلال التطرق إلى ما يلي:

- مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي
- نماذج التخطيط العالمية والموقف الاستراتيجي

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية الى وضع أفضل, وبمكثها من تحقيق رسالتها وأهدافها, ويتم الحصول على الخيار الاستراتيجي المناسب باقتراح المديرين العديد من البدائل الاستراتيجية, والتي تعني ان هناك احتمالات كثيرة لتحريك الاستراتيجي, ولذلك يجب ان تقيم البدائل الاستراتيجية من اختيار البديل الافضل.

المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي

هناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي للمؤسسة التي تنشط في صناعة ما, وسوف نتطرق لاهمها:

يرى (THOMPSON) الخيار الاستراتيجي على انه "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المؤسسة, والقادر على تحقيق اهدافها من جهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من اي بديل آخر والذي يمكن ان تنفذ بنجاح"¹.

كما يعرفه كل من (Dimmock and Seth) بأنه "هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة او جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الايديولوجية, الادراك, الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الاستراتيجية للمؤسسة"².

في حين يرى (Mc Glashan) بأنه " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة"³.

من خلال ما سبق, نلخص الى ان الخيار الاستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي, بما في ذلك غاياتها واهدافها التي تتطلع الى تحقيقها, وهذا الخيار من المفترض ان ينقل المؤسسة الى وضع افضل وبمكثها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

¹ عمر تيمجغدين, دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج), رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013, ص 12.

² محمود جاسم محمد الصميدعي, استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 2010, ص 18.

³ دحاح حورية, هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال, رسالة ماستر, تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015, ص 67.

المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

ان مناقشة هذه البدائل المتاحة على المستوى الكلي للمؤسسة يساعد على اختيار البديل الافضل, اذ تتوفر امام المؤسسة بدائل استراتيجية عموما, الامر الذي يفرض انتخاب واحد او اكثر منها, وتتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات, وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها, وتعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المؤسسة, تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام, العلاقة بين المؤسسة والمجموعات ذات المصالح, المدخل التي يمكن للمؤسسة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار وهذه البدائل تنقسم الى ثلاثة استراتيجيات رئيسية, هي استراتيجيات الاستقرار, واستراتيجيات النمو, واستراتيجيات الانكماش, لا يمكننا حصر جميع انواع الاستراتيجيات الموجودة, لانها تتميز بالتنوع والاختلاف.

الفرع الاول: استراتيجية النمو والتوسع

ويقصد بما زيادة ملحوظة في بعض اهداف المؤسسة عادة ما تتعلق بزيادة المبيعات او حصتها في السوق بمعدل اعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الاهداف في الماضي واعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب شرطان اساسيان هما قدرات انتاجية عالية تسمح بانتاج حجم اكبر ومن ثم زيادة المبيعات والارباح, مع وجود الخبرة اللازمة لدى العمال لانتاج هذا الحجم الكبير¹.

ويمكن ان يكون وضع استراتيجية النمو بالنسبة لمعظمنا امرا بمنتهى الصعوبة, الا ان الاشد صعوبة منه جمع فريق من المدراء وجعل اعضائه يتفوقون على استراتيجية مناسبة من ناحية مسار اتباعها, ولذلك وحتى قبل الشروع في البحث عن بعض خيارات النمو, وتلك الخيارات مبنية على مجموعة من الفرضيات التالية²:

الفرضية الاولى: ان تبني للمستقبل, فاستراتيجيات النمو استراتيجيات مستقبلية, ولاجدال بانها تفاعلية, وليس متسارعة, اذ انها مقاربات لمساعدتك على الانتقال من حيث انت الآن الى المستقبل الذي تنشده, ولسوف يكون هناك

¹ بن قارة امينة, اهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة الجزائر, الجزائر, 2009, ص 18.

² فريد ال.فراي, تشارلز آر.ستونر, لورنس جي.وينزليمر, دينا ملاح, تيسير التخطيط الاستراتيجي لاعمال الصغيرة, مكاتب العبيكان للنشر الطبعة الاولى, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2007, ص 197.

اشخاص في العمل سيعملون على اعدتك الى الماضي باعتمادهم الكبير على البيانات التاريخية- مستخدمين اسلوب " اليك ماكان فاعلا والسبب في كونه كذلك " اي التركيز على المحافظة على المستقبل.

الفرضية الثانية: ركز على الزبائن, اذ تركز معظم الاعمال على منافسيها اكثر مما تركز على الزبائن, تبدأ استراتيجيات النمو بالتفكير بالزبون كما تبدأ بمعرفة ما يعتبره الزبون هاما, وكيف يمكن ان نحقق حاجات الزبون بشكل افضل, وماهي امكانية الوصول الى الزبائن المحتملين وكيف نستطيع توفير منتجات او خدمات تشجع الزبائن على اختيارها.

الفرضية الثالثة: التركيز على الفرص, تقوم العديد من الاعمال ببناء الاستراتيجيات لتدرا عنها الاخطار الناتجة اما عن المنافسة او تغير البيئة, وقد تكون مثل هذه التحركات الدفاعية ضرورية في بعض الاحيان, ولكن من الافضل لك في هذا الوضع ان تبحث عن الفرص, ولتكون المؤسسة مبدعة في هذه الناحية, اذ يمكن لحالات الفشل ان تغدو فرصا, كما يمكن لشكاوي الزبائن ان تكون كذلك, البحث عن المشكلات التي تحتاج الى حل فانها على الدوام اساس النمو الجديد.

الفرضية الرابعة: بامكانها ان تنمو, وسيقوم الكثير من الراضين بتوجيه النقد الى المؤسسة, ولهذا من الافضل ان تكون مستعدة, وسيقول البعض ان السوق مشبعة واحتمالات النمو معدومة, فاذا كانت الحالة كذلك فان المؤسسة بحاجة الى التفكير في تلك الاسواق وأولئك الزبائن وما الذي يمكن القيام به بشكل مختلف للتأثير على المشاهد, وسوف يجادل البعض بأن اسواق المؤسسة ناضجة ولا يمكنها بكل بساطة دعم النمو باي قدر.

أولا: متى تتجه المؤسسة الى اختيار استراتيجيات النمو والتوسع:

تتجه المؤسسة عادة الى البحث عن البدائل الاستراتيجية للنمو والتوسع عند وجود واحدة او اكثر من الرغبات او الاهداف التالية¹:

1) الاستجابة للفجوة بين العرض والطلب التي تشمل على الفرص تسويقية حقيقية امام المؤسسة يمكنها ان تحقق منها ارباح مناسبة.

2) الاستجابة للنمو في احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة والتطوير او التنوع في اذواق المستهلكين وضرورة توفر تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات.

¹ مصطفى محمود ابو بكر, فهد بن عبد الله النعيم, الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008, ص642.

- 3) الرغبة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة وتنمية اسواقها ومبيعاتها وارباحتها.
- 4) التفاعل مع اتجاهات واستراتيجيات المنافسين والحاجة الى فتح قطاعات سوقية جديدة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- 5) الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة وتوظيف الرصيد المعرفي ونتائج الاختبارات والتجارب والممارسة السابقة ووجود امكانيات التوسع لتحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير وتخفيف التكلفة والتمتع بالمزايا التنافسية لدى المؤسسة.
- 6) في حالة وجود فرص لتنمية المبيعات وتحقيق فائض في السيولة يساهم في تطوير المنتج وتنمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- 7) في حالة الرغبة للتضييق على المنافسين وحرمانهم من الاستفادة مما يتاح من فرص جديدة لتنمية الاعمال والايادات والارباح.

ثانيا: البدائل الاستراتيجية امام المؤسسة لتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع:

I. استراتيجية التنوع:

يعتبر التنوع اكثر الاستراتيجيات تطبيقا من طرف المؤسسات الاقتصادية، وذلك تحت دافع أساسي استراتيجي وهو زيادة المبيعات عن طريق اجتذاب أكبر عدد من المستهلكين، ولكن للتنوع حدود لا يجوز تجاوزها، وهذه الحدود تعني عدم إضافة شيء جديد إذا ما كان سيؤثر سلباً على مبيعات السلع القديمة¹.

حيث عرفت استراتيجية التنوع على انها: ممارسة أنشطة جديدة اما بإنتاج منتجات جديدة او الدخول في اسواق جديدة وبأتي ذلك بعد اتمام عملية التقطيع الاستراتيجي للسوق والنشاط، وتقوم المؤسسة على اثره باختيار القطع السوقية المستهدفة وتوجه لكل منها منتج يتوافق مع طبيعتها، وتكون المؤسسة بذلك قد انشأت حافظة لازواج (منتج/سوق) التي تمثل محوري مصفوفة التنوع².

وممارسة أنشطة جديدة يعتبر من اهم النشاطات التسويقية في المؤسسات وهذا يتطلب اجراء التعديلات والتطوير المطلوب لكي تتمكن من تقديم منتجات متطورة، وبالشكل الذي يمكنها الوقوف امام المنافسة، ويكون هذا

¹ دياب السالم، اثر تحليل البيئة التنافسية على صياغة استراتيجية المنتج، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة دمشق، دمشق، 2010، ص 22.

² الياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة: الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2011، ص ص 77-78.

التطوير على اساس الاستعمال المنظم لنتائج البحث التطبيقي او لمعارف النظرية بواسطة تجربتها والتأكد من صلاحيتها الفنية بقصد تصميم منتج او نشاط جديد, وتنظيم عملية او التحسين الجوهرية لها¹.

ويقصد ايضا بعملية تطوير المنتجات/ انتاج منتجات جديدة على انها: " جميع اوجه النشاط الفنية في مجال تصميم المنتج للوصول الى ابتكارات جديدة او ادخال تحسينات او تعديلات على المنتجات الموجودة حاليا او محاولة الوصول الى استعمالات جديدة لها²."

ويمكن السعي لتحقيق استراتيجية النمو هذه بتطوير المنتج / انتاج منتج جديد اما بشكل تدريجي او جذري على النحو التالي³:

- في التطوير التدريجي للمنتج, تقوم الاعمال باجراء تعديلات على منتجاتها القائمة مع المحافظة على مال لديها حاليا من اسواق وزبائن (الذي يفترض الولاء لها) والاستمرار في استهدافهم في الوقت الذي تقوم فيه بادخال تغييرات على المنتج اي ينتج عن التطوير التدريجي للمنتج اختلافات وتحسينات, ولكن ليس ثمة تغير شامل في المنتج الاساسي.

- اما التطوير الجذري للمنتج, من جهة ثانية, فيسعى لادخال تغييرات جديدة كلياً على المنتجات القائمة لدرجة ابتكار منتج جديد او مختلف كلياً, ودون التخلص من المنتجات الحالية بحيث يأتي النمو من مبيعات كل من المنتج الجديد والاصلي.

ان الهدف من تبني استراتيجية التنوع من طرف مؤسسة اقتصادية هو دخول مجالات الاعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلية المنتجات التي تقوم بها حالياً, اذ يمكن التطرق الى انواع استراتيجيات التنوع وهي كالتالي:

أ- **التنوع المرتبط:** هو ان تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الاعمال الجديدة الى مجال عملها الحالي, شرط ان ترتبط هذه المجالات ارتباطاً استراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة, وهذا الارتباط قد يتعلق

¹ رندة فوغالي, دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية, للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قلمة, رسالة ماجستير, تخصص تسويق, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015, ص22.

² علي موسى الددا, التسويق (المفاهيم والسياسات), دار البداية ناشرون وموزعون, عمان, الاردن, 2010, ص138.

³ فريدال فراي, تشارلز آر. ستونر, لورنس جي. وينزليمر, دينا ملاح, تيسير التخطيط الاستراتيجي لاعمال الصغيرة, مرجع سبق ذكره, ص 210.

بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا, التوزيع, الزبائن, العلامة, مما يمكن للمؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الانتاج¹.

ب- التنوع غير المرتبط: الذي يعني تنوعا في مجالات نشاط مختلفة ليس لها اي ارتباط واضح وبطبيعة النشاط الحالي او الانشطة الحالية, او التنوع بالتحرك الى مناطق جغرافية اي اسواق جديدة ويعيبها عدم المعرفة بالسوق².

ت- التنوع الداخلي: وتتضمن تطوير الاستراتيجيات من خلال انشاء الموارد الخاصة وكفاءات المؤسسة, وتلجأ المؤسسة الى هذا النوع من التكامل اذا كان النشاط الذي تريد المؤسسة انشاءه غير موجود في السوق وتفصل المؤسسة هذا النوع من النمو (الابتكارات الداخلية) باعتبارها افضل الطرق لتعزيز الكفاءات الاساسية الممكنة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية³.

ث- التنوع الخارجي: ويتمثل التنوع الخارجي في تملك او استحواذ المؤسسة على شركات اخرى وذلك عن طريق الشراء او الاندماج وتندرج دوافع ومبررات الاندماج تحت نوعين من الدوافع, اما ان تكون هجومية او دفاعية⁴, عل النحو المبين في الشكل رقم (1) الموالي:

¹ غالم عبد الله, وتيمجغدين عمر, اثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية, مجلة الواحات للبحوث والدراسات, المجلد 7, العدد 2, 2014, ص 67.

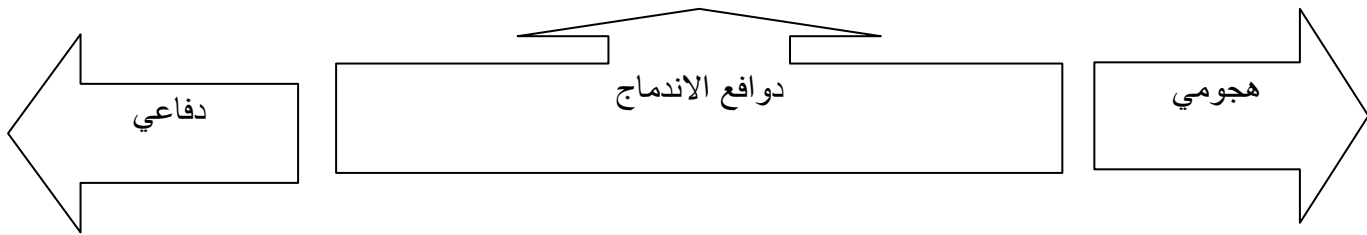
² محمد عبد الوهاب حسن عثمانوى, الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد, الطبعة الاولى, القاهرة, 2014, ص 72.

³ فطيمة بزعي, دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي, دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية, رسالة ماجستير, تخصص تسويق, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2009, ص 9.

⁴ حسن محمد احمد محمد مختار, الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد, الطبعة الثانية, مصر, 2011, ص 166.

الشكل رقم (01) الدوافع المتصلة بالاندماج

يوفر متطلبات البقاء من	يفضل في حالات:	مجال التنوع	للاستفادة من:
<ul style="list-style-type: none"> - تدهور هيكل راس المال (بسبب الخسائر). - التقدم التكنولوجي - فقدان او عدم توافر الموارد الخام. - فقدان احد الاسواق الخاصة بالسلع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تجزئة الاسواق او الخروج على القوانين. - انخفاض تكاليف أنشطة المنافسين. - سيطرة المنظمات غير المرغوب فيها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدائرة الموسمي - تدويل العمليات - الخطط الاستراتيجية المتعددة 	<ul style="list-style-type: none"> - مركز المنظمة في السوق. - التكنولوجيا. - القدرات المالية. - الخبرات والقدرات الادارية.



المصدر: حسن محمد احمد محمد مختار, الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد, مرجع سبق ذكره, ص 166.

II. استراتيجية التركيز:

تتسم المؤسسة التي تعتمد هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتج واحد او خدمة واحدة او على عدد محدود جدا من المنتجات او الخدمات والتي تمتاز بالتقارب, حيث تلجأ منظمة الاعمال الى هذه الاستراتيجية وفق مجموعة من الابعاد نذكر من بينها التركيز على العملاء (الاسواق) وذلك بالاعتماد على العملاء الحاليين مع جذب عملاء منافسين, وجذب عملاء جدد غير مستخدمين للمنتج / الخدمة, الجانب الآخر التركيز على المنتج / الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين, وتنمية وتطوير استخداماتها جديدة للمنتج / الخدمة مع تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج¹.

اما الجانب الأخير هو التركيز على التكنولوجيا وذلك بتطوير الآلات ومعدات لتحسين الكفاءة, تحسين جودة المنتجات / الخدمات, تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج / الخدمة, ومن اهم مزايا استراتيجية التركيز هو الحصول منظمة الاعمال على التداؤب (Synergy) حيث الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الاعمال, اما ما يعاب على استراتيجية التركيز هو عدم التنوع الذي يؤدي الى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وامكانيات منظمة الاعمال, والناجئة عن الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية المفاجئة او ظهور منافسين جدد يعملون في مجالات نفسها².

¹ خالد محمد بني حمدان, وائل محمد ادريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2009, ص 223.

² ماجد عبد المهدي مساعدة, ادارة المنظمات: منظور كلي, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2013, ص 153.

الفرع الثاني: استراتيجية التأييد والتريث والاستقرار

تناسب هذه الاستراتيجية المؤسسة الناجحة التي تعمل في بيئة قليلة التغيير او مستقرة نسبيا وبالتالي فانها غير مجبرة على اجراء تغييرات كبيرة استنادا الى فلسفة الثبات في الحركة, حيث تركز هذه المؤسسة على تحسين وتطوير ما لديها من مزايا ونقاط قوة في المواقع التي تعمل بها وتحافظ هذه الاستراتيجية على المهمة نفسها وعلى الاهداف ومعدلات النمو والتوسع¹.

اولا: متى تتجه المؤسسة الى اختيار استراتيجية الاستقرار:

تتجه المؤسسة الى اختيار استراتيجية الاستقرار للتريث والتأييد والاستقرار عند وجود واحد او اكثر من الرغبات او الاهداف التالية²:

- 1) تجنب الاسراع في التوسع والنمو وعدم الرغبة او الاستعداد للتعرض للمخاطر الكبيرة المرتبطة باتجاهات النمو والتوسع.
- 2) في حالة ان نوع ومستوى المنافسة لا يسمح للمؤسسة بالنمو او التوسع في حصتها السوقية وتجنب ردود فعل المنافسين في حالة اتجاه المؤسسة لتوسيع اسواقها لتنمية حصتها السوقية.
- 3) في حالة رضا المؤسسة وادارة المؤسسة بمستوى الاداء الحالي والاقتناع بجدواه والحرص على حمايته وتجنب المخاطرة المرتبطة بالتوسع وما قد ينتج عنها من آثار سلبية على الاداء الحالي.
- 4) في حالة ضعف القدرة, او عدم وجود مبررات قوية لادخال موارد وامكانيات اضافية في مجال الاعمال او مجالات جديدة.
- 5) في حالة الاستقرار البيئي وضعف احتمالات حدوث تغييرات ذات تأثير, على الاداء الحالي للمؤسسة ومن ثم الاطمئنان الى استقرار ما تحققه المؤسسة من نتائج مرضية.

¹ ردينة عثمان يوسف, محمود جاسم الصميدعي, التسويق الاعلامي: المبادئ والاستراتيجيات, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2015, ص 150.

² مصطفى محمود ابو بكر, فهد بن عبد الله النعيم, الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة, مرجع سبق ذكره, ص 650.

ثانيا: البدائل الاستراتيجية امام المؤسسة لتطبيق استراتيجيات الاستقرار:

- I. استراتيجية التحرك الواعي على الاجل القصير (استراتيجية الربح): وهي تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الارباح الحالية, وتؤدي هذه الاستراتيجية الى نجاح في الاجل القريب مصحوبة بركود في الاجل البعيد¹.
- II. التريث والتأني والانتظار: وهي تنطوي على خفض اهداف منظمة الاعمال الى مستوى سيسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقته².
- III. استراتيجية التجميد وعدم التغيير: بمقتضى هذه الاستراتيجية تستمر المؤسسة على نفس المسار السابق مع اجراء بعض التعديلات في الاهداف التاكتيكية او المرحلية على افتراض عدم حصول تغيرات كبيرة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة³.

الفرع الثالث: استراتيجيات التراجع والتقليص (الانكماش)

عندما تفشل المؤسسة في تحقيق اهدافها وفق استراتيجيتها الحالية, فانها تلجأ الى الاعتماد هذه الاستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لاسيما عندما تجد نفسها كفاءا للادارة اعمالها, ولا تستطيع تحقيق اهدافها⁴.

اولا: متى تتجه المؤسسة الى اختيار استراتيجيات التراجع والتقليص:

تتجه ادارة المؤسسة عادة الى البحث عن البدائل الاستراتيجية للتراجع والتقليص او الانكماش عند وجود واحد او اكثر من الرغبات او الاهداف التالية⁵:

- 1) وجود فرص امام المؤسسة لاعتماد على المنظمات أخرى توفر لها قدرة من الحماية بدلا من التعرض لاحتمالات الخروج من مجال العمل.

¹ خالد محمد بني حمدان, وائل محمد ادريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي, مرجع سبق ذكره, ص 220.

² خالد محمد بني حمدان, وائل محمد صبحي ادريس, مرجع سبق ذكره, ص 220.

³ ردينة عثمان يوسف, محمود جاسم الصميدعي, التسويق الاعلامي: المبادئ والاستراتيجيات, مرجع سبق ذكره, ص 151.

⁴ حسن علي الزعبي, خصائص نظم المعلومات واثراها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 3, العدد 2, 2007, ص 173.

⁵ مصطفى محمود ابو بكر, فهد بن عبد الله النعيم, مرجع سبق ذكره, ص 654.

- (2) مواجهة الازمات او الضغوط التي تجبر المؤسسة للبحث عن مجالات عمل او أنشطة جديدة تتطلب امكانيات وموارد اقل تتعرض لمخاطر اقل.
- (3) الاستجابة لظروف السوق وتدهور الحالة البيعية والتخلص التدريجي من الاصول وتقليص حجم الاعمال بدلا من التعرض لاحتمالات الاضرار الى الافلاس.
- (4) الاستجابة للضغوط والتهديدات التي تقلل الحصة السوقية للمؤسسة, وتفصيل الادارة لحالة الانكماش حتى تتحسن الظروف وتسترد المؤسسة مكانتها مرة أخرى.

ثانيا: البدائل الاستراتيجية امام المؤسسة لتطبيق استراتيجيات التراجع والتقليص والانكماش:

I. استراتيجية الغاء بعض الأنشطة او المجالات:

وفقا لهذه الاستراتيجية فان المؤسسة تقوم باستبعاد جزء من أنشطة الاعمال التي تقوم بها وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة عند الرغبة في زيادة فاعلية اداء احد وحدات الاعمال الاستراتيجية التابعة للمؤسسة او احد خطوط الانتاج, وذلك عندما يكون الاداء الكلي للوحدة او للخط سيئا, فهذه الاستراتيجية هي الغاء جزء من اعمال المؤسسة, عندما تكون حصتها السوقية صغيرة جدا بحيث لا تستطيع ان تنافس بها, او ان هذا الجزء لا يحقق الارباح المتوقعة, لكن يجب الانتباه عند الغاء هذا الجزء على مصلحة المستهلك, وينبغي مراعات التوقيت الالغاء ويجب ان يكون مناسباً للمستهلك, ايضا توفير قطع الغيار والسلع المباعة, و عدم حذف منتج تتوفر مواد الخام بكثرة عند المؤسسة¹.

II. استراتيجية تغيير النشاط والتحول الى مجالات اخرى:

تقوم هذه الاستراتيجية من استراتيجية الانكماش على تحويل المنشأة من مجال معين من مجالات الاعمال الى مجال آخر مختلف في خصائصه وابعاده عما كانت تقوم به المنشأة من قبل, حيث تركز هذه الاستراتيجية على تحسين كفاءة التشغيل ويفضل اتباعها عندما تكون مشكلات المنشأة عانة منتشرة ولكنها ليست خطيرة بعد.

وتتضمن هذه الاستراتيجية مرحلتين, حيث المرحلة الاولى هي الانكماش الذي يهدف الى تخفيض الحجم والتكاليف, وتنطوي هذه المرحلة عادة على تقليص العمالة, وخفض المصروفات غير الضرورية وفق التعيينات, وتقليل اعتمادات البحث والتطوير, والاعلان, والتدريب, والامدادات, والخدمات, اما المرحلة الثانية هي مرحلة الدعم

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة : الادارة الاستراتيجية مفاهيم_عمليات_حالات تطبيقية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعو الاولى, عمان, الاردن, 2013, ص ص 257 – 258.

والاستقرار للشركة وتجري مراعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسين التي يمكن اجراءها في الاجل الطويل, تعد خطط لجعل سير العمل انسيابيا عن طريق تخفيض المصروفات الثابتة الغير الضرورية وجعل الانشطة الوظيفية اكثر فاعلية من حيث مساهمتها في تحقيق الارباح تمثل هذه المرحلة نقطة تحول في حياة المؤسسة¹. وتعد من الاستراتيجيات اكثر شيوعا في الاستخدام لمنظمات الاعمال عموما, وفي منظمات الاعمال متعددة الانشطة على وجه الخصوص والغرض منها هو رغبة الادارة العليا في زيادة فاعلية احد الانشطة او احد خطوط الانتاج, ووجود ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها مجموعة الانشطة الكلية الحالة, ومع ظهور منتجات بديلة في الاسواق افضل من منتجات المؤسسة².

المطلب الثالث: مراحل الوصول الى الخيار الاستراتيجي

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بثلاثة مراحل وهي³:

اولا: تحديد الاستراتيجية الحالية للمؤسسة: وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الاستراتيجية المعتمدة من قبلها حاليا, ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر منها داخلي, اما العوامل الخارجية فأنها تتضمن تحديد عدد من الفرص والتهديدات البيئية, وما العوامل الداخلية فانها تتضمن التعرف على اهداف المؤسسة الحالية واهداف وحدات اعمالها فضلا عن التوجهات نحو المخاطر المالية والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

ثانيا: اجراء التحليل المناسب:

- اختيار المستوى التنظيمي المناسب لتحليل
- تحديد وحدات الاعمال الخاضعة لتحليل.
- اختيار ابعاد المصفوفة.
- جمع البيانات وتحليلها.
- المباشرة في عملية التحليل.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة : الادارة الاستراتيجية مفاهيم_عمليات_حالات تطبيقية, مرجع سبق ذكره, ص 257.

² فاضل حمد القيسي, علي حسون الطائي, الادارة الاستراتيجية: نظريات - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة, دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2013, ص ص 330 - 331.

³ جعفر عبد الله موسى ادريس, الادارة الاستراتيجية, خوارزم العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, المملكة العربية السعودية, جدة, 2013, ص 187.

ثالثا: اختيار الاستراتيجية المناسبة: وتسمى ايضا مرحلة الاختيار الاستراتيجي, وهي ان تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الافضل, وقد تختار المؤسسة بديلا استراتيجيا واحدا او اكثر تضمن به تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية, ويرتبط موضوع تحديد البدائل الاستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة او وحدة نشاط الاعمال حاليا او في المستقبل, وتكون البدائل الاستراتيجية فاضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها او خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الامر مختلفا في المنظمات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة¹.

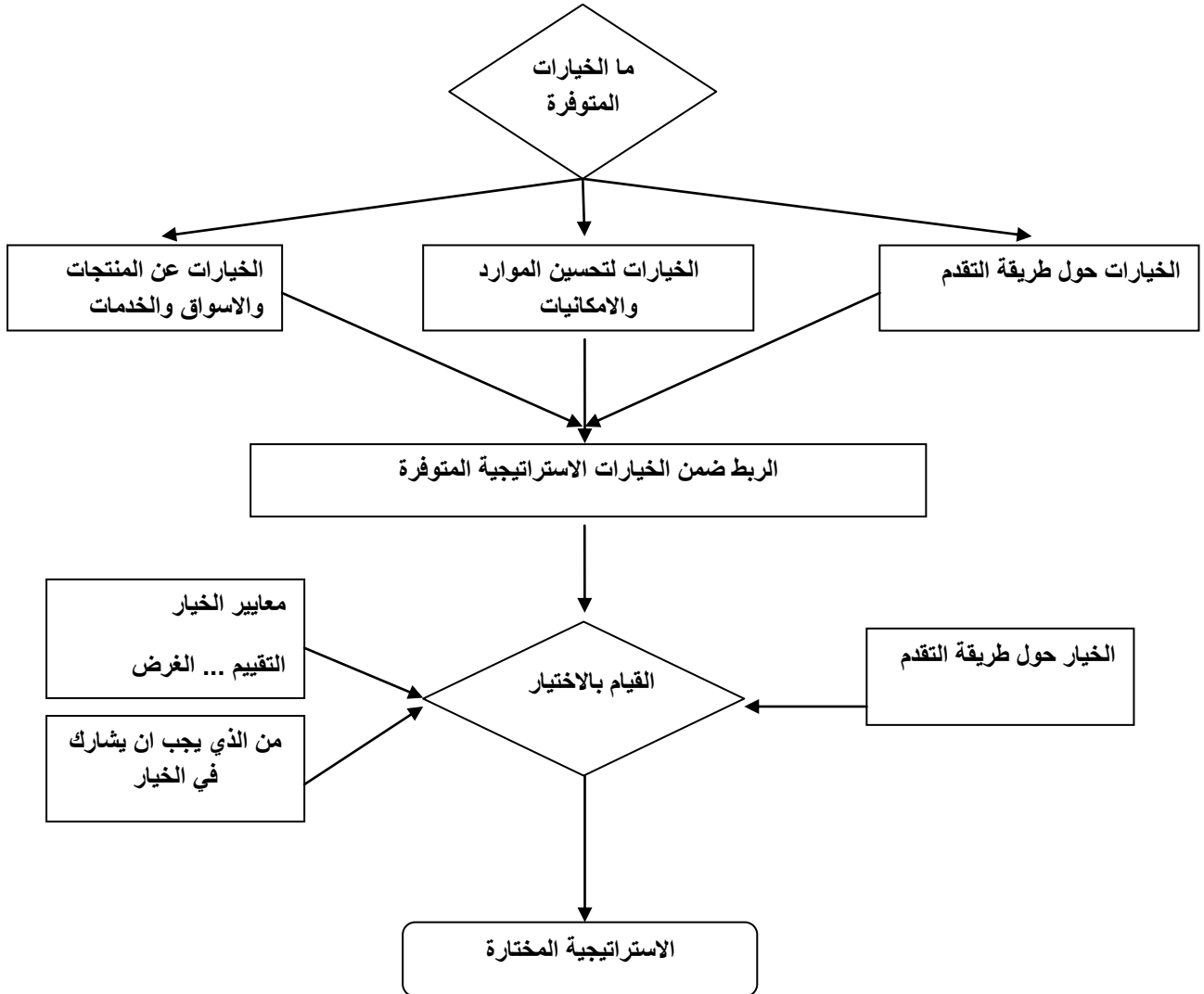
المطلب الرابع: هيكل صنع الخيار الاستراتيجي

يقدم (Macmillan and Tampoe) هيكل لصنع الخيار الاستراتيجي, يتدأ باستفسار عن البدائل المتوفرة بشكل عام, والتي يجب ان يتم تحديدها من خلال عدة محاور, فهناك البدائل التي تطرح من خلال دراسة العلاقة بين السوق واستعبابه وحاجته من المنتجات والخدمات فهناك البدائل القادرة على تحسين الموارد والقابليات, بالاضافة الى استعراض منهج البدائل الذي يوضح كيفية التقدم, ان البدائل المتوفرة عن المحاور اعلاه يجب ان تتقاطع كي ينتج عنها عدد من البدائل التي يمكن ان يتم الاختيار منها على اساس معايير محددة عن الغرض النهائي من الخيار في ظل تحديد الجهات التي تشارك في صنع الخيار الاستراتيجي النهائي², والشكل رقم (2) يبين ذلك:

¹ سعد علي ربحان المحمدي, العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية, رسالة دكتوراه, تخصص ادارة اعمال, جامعة سانت كليمنتس العالمية, 2011, ص66.

² خالد محمد بني حمدان, وائل محمد صبحي ادريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر, مرجع سبق ذكره, ص 270.

شكل رقم (02): هيكل صنع الخيار الاستراتيجي



المصدر: خالد محمد بنى حمدان, وائل محمد صبحي ادريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر, مرجع سبق ذكره, ص 271.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

يمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها الى التقليل من البدائل المتاحة, واختيار افضلها عن قصد ووعي كامل, وتختلف هذه العوامل من مؤسسة الى اخرى ولكن عموما يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- درجة التزام المؤسسة بتصرفات الماضية: حيث انه من الصعب تغيير الاستراتيجية الماضية اذا كانت ناجحة, كما قد تلجأ المؤسسة الى تدعيم الاستراتيجية التي قد تميل الى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الاداء, بدلا من العمل على تغيير الاستراتيجية واستبدالها بأخرى, لكن حين يمكن اجراء تغيير جوهري فقد تصبح الاستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الصناعة¹.

2- اتجاه او ميل الادارة نحو المخاطرة: يعد فريق التخطيط الاستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا والتعامل معها, وتتوقف تلك الدرجة على التغيرات البيئية الخارجية غير المتحكم فيها, ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها الى حد ما, وتشير القوى الخارجية الى قوى المنافسة والسوق, اي تكلفة الدخول الى سوق جديدة, وتكلفة الخروج من سوق حالية, وتكلفة البقاء في سوق حالية, وعموما يمكن القول انه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة, لذا ينبغي ان تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها, اما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة².

3- الموارد المتاحة: تعد جميع الموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة بمثابة مدخلات للاداء الافضل على مختلف المستويات, وهنا تحتاج ادارة المؤسسة الى رؤية شاملة دقيقة تساعد على متابعة بناء امكاناتها, ومن ثم بناء مزايا تنافسية, وان توفر الموارد بجميع انواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في اطار الاستراتيجية التي يتم صياغتها³.

4- الوقت الملائم للتصرف (اتخاذ القرار): اذ يتوجب على المدير ومنظمة الاعمال معرفة الاوقات التي تحتاج المؤسسة لاموال من اجل انفاقها على النشاطات, ومتى تولد هذه الانشطة العوائد, والوقت المناسب لعرض المنتجات في الاسواق.

¹ دحاح حورية, هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية, مرجع سبق ذكره, ص70.

² فريك يحيى, استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة, دراسة حالة مجمع صيدال, رسالة ماجستير, تخصص الاقتصاد الصناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012, ص ص 20-21.

³ معن وعد الله المعاضيدي, وزيرة يحيى محمد سليمان, تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال, دار الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2015, ص ص 126-127.

- 5- القوة المنظمة في منظمات الاعمال:** تشكل القوة التنظيمية احدى التطورات الاساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الاستراتيجي للمنظمات وتفسيره والتنبؤ به على المستويين الكلي والجزئي, فهناك قوة تستلزم قدرا من المعرفة, ونتيجة لاختلاف القوة عن التأثير والرقابة والسلطة والاكرام, لذا فان القوة تعد عاملا رئيسا لا يمكن تجاهله من ناحية فهم كيفية قيام المنظمات بعملها وكيفية انجازها لاهدافها.
- 6- الحصة السوقية لمنظمة الاعمال:** وتشير الى حجم الحصة السوقية التي تتمتع منظمة الاعمال بها, فالمؤسسة ذات الحصة السوقية الكبيرة تستخدم استراتيجية تختلف عن منظمة تتمتع بحصة سوقية محدودة.
- 7- درجة الابداع والابتكار للانشطة مستقبلا:** لا بد من توافر القدرة على الابتكار والابداع بين القائمتين بعمل التخطيط الاستراتيجي وان يحاولوا رسم صورة مستقبلية عن انشطة الشركة, والا سيكون مستقبل الشركة هو امتداد للماضي وذلك يقلل من فاعلية أداء الشركة حتى في احسن الظروف, لذلك يحتاج القائمون بعملية التخطيط الاستراتيجي الى النظر نحو المستقبل الشركة (3-5) سنوات من الآن, وان يحاول الاجابة على مجموعة من الاسئلة كما هو شكل الصناعة (خلال خمسة سنوات مثلا), وكما هو شكل شركتنا (خلال 5 سنوات مثلا) وللاجابة على هذه الاسئلة تتطلب دراسة مجالات كثيرة, منها شكل الانشطة, المنتجات, الاسواق, التكنولوجيا, العاملون, المنافسة, الموردون¹.

¹ احمد ماهر, الادارة الاستراتيجية, الدار الجامعية, الطبعة الرابعة, الاسكندرية, 2007, ص 303.

المبحث الثاني: نماذج التخطيط العالمية والموقف الاستراتيجي

يعد الاختيار الاستراتيجي من اهم الادوات الرئيسية التي تساعد المدير الاستراتيجي على اختيار الاستراتيجية من بين تلك البدائل والتي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واهدافها الاستراتيجية, وبما يتسم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الداخلية, وهذه الادوات تسمى نماذج محفظة الاعمال, والتي تصمم لغرض تقويم اعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة او وحدات اعمال استراتيجية متعددة اسواق متنوعة بغرض اختيار الاستراتيجية التي تتلائم وظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وبهدف تحقيق اعلى معدلات نمو وربحية.

المطلب الاول: نماذج تحليل المحفظة

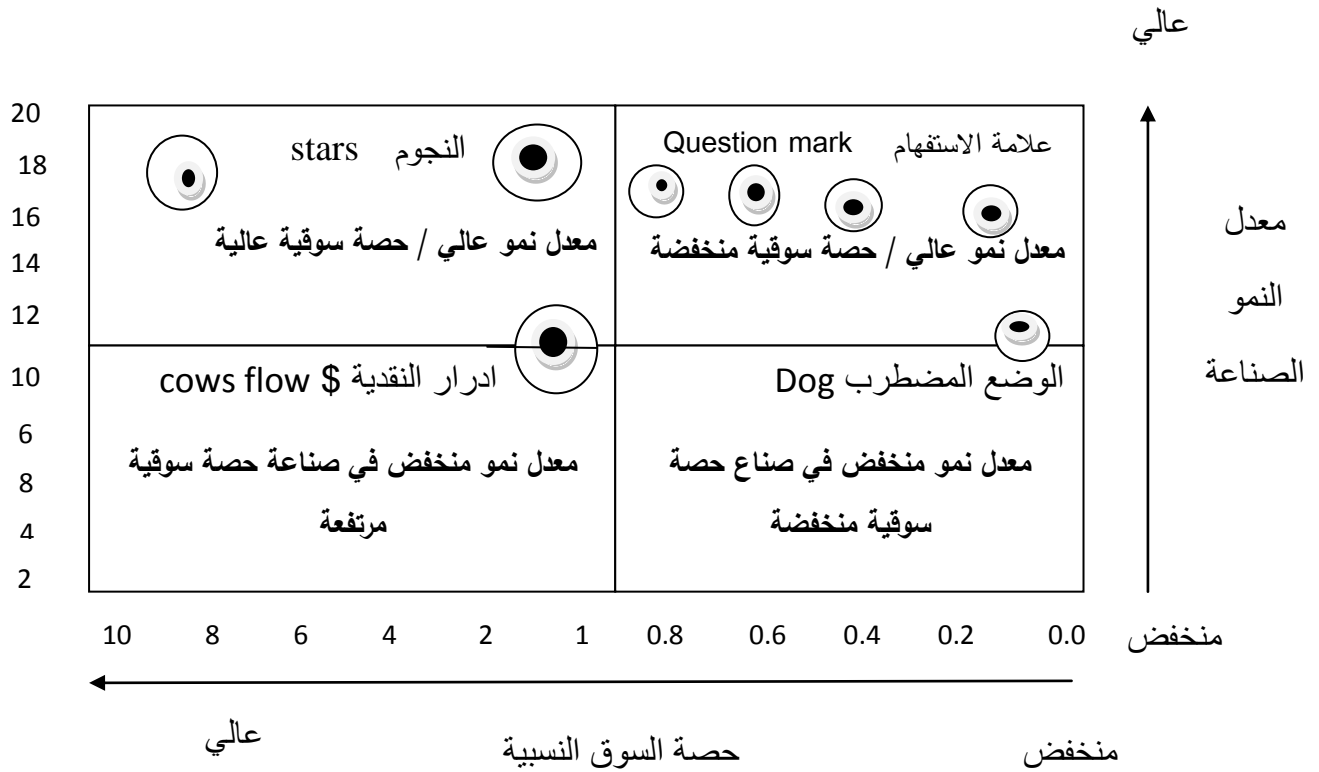
هناك مجموعة من المصفوفات او النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دوليا في علم الادارة الاستراتيجية نذكر من بينها كما يلي:

الفرع الاول: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG): ظهرت مصفوفة BCG الى الوجود السنوات الستينات, وهي اول الادوات تحليل حافظلة الانشطة, حيث يتم تقسيم نشاط المؤسسة الى مجموعة متجانسة بالاستعانة بمجموعة من المعايير, فهذه الاداة صممت في الاصل للمؤسسات التي تمتلك عشرات بل ومئات مجالات الاعمال الاستراتيجية, وتستخدم هذه المصفوفة مجالات النشاط الاستراتيجي, اذ لكل واحدة منها استراتيجية تتلائم مع وضعية المؤسسة واحتياجات المحيط¹, حيث يعد هذا النموذج من اهم وأكثر النماذج قبولا واتفاقا في اتخاذ القرار الاستراتيجي, الذي يتعلق بوحدات الاعمال او المنتج او مجموعة منتجات معينة², وتشارك مصفوفة BCG مع باقي المصفوفات في تصويرها للوضعيات الاستراتيجية بتمثيل بياني, وتعتمد على بعدين اساسين هما, حصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة, وتنقسم المصفوفة الى اربعة خلايا تعكس وضع المنتج الخدمة داخل السوق وهي النجوم, علامة الاستفهام, ادرار النقدية, وخلية الوضع المضطرب كما هو موضح في الشكل رقم(3) التالي:

¹ بوزيدي دارين, مساهمة لعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, جامعة محمد الحاج لخضر, باتنة, 2005, ص133.

² ايمان عامر الدهان, نور خليل العبيدي, دار البازوري للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2014, ص55.

شكل (03) مصفوفة BCG



المصدر: بوزيان جواهر, واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور ورود. رسالة ماجستير, تخصص تدبير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرياح, ورقلة, 2011, ص31.

اولاً: تعتبر كل دائرة من الدوائر التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة اعمال استراتيجية او منتج معين, اما حجم الدائرة في المصفوفة فيعبر عن الاحجام النسبية لوحدات الاعمال الاستراتيجية, اعتياديا, فان المبيعات السنوية تقيس الحجم النسبي لوحدة الاعمال الاستراتيجية, كما ان مركز الدائرة يعبر عن معدلات نمو السوق وحصه السوق النسبية لوحدة الاعمال في السوق¹.

يتكون نموذج جماعة بوسطن الاستشارية من بعدين هما:

I. حصه السوق النسبية:

II. معدل نمو الصناعة:

ان مصفوفة (BCG) مقسمة الى اربعة مربعات (مواقع) تمثل انواع من وحدات الاعمال الاستراتيجية او المنتجات, وفيما يلي وصف لتلك المربعات الاربعة:

I. المربع الاول: علامات الاستفهام ؟ Question Marks

وعادة ما تتميز المنتجات التي تقع في هذا المربع بأنها ذات حصه سوقية منخفضة, أي أن مركزها التنافسي ضعيف, ولكن معدل النمو مرتفع كما أن توجهات المؤسسات غير معلومة وعلى هذا فإن عليها أن تكثف الاستثمارات في تلك المنتجات إذ التوقعات قد تشير الى إن المبيعات قد تزداد وهذا سبب كافي لجعل المؤسسة تعطي فرصة للتغيير لجعل تلك المنتجات أن تصبح نجوماً في المستقبل, ولكن بالمقابل قد لا يتحقق هذا الطموح وتصبح في مربع الوضع القلق, وبالتالي تكون طبيعة توجه المؤسسة يتصف بالازالة, وعلى ذلك يمكن أن نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الاولى أو عادة ما تسمى بمرحلة تقديم السلعة في منحنى دورة حياة المنتج².

II. المربع الثاني: النجوم stars

درجة النمو في النشاط عالية, وحصه الشركة في السوق عالية, ويشير هذا المربع الى مركز تنافسي قوى للمؤسسة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها, وقد يكون لها مركز الريادة والقيادة, كما تتسم بالزيادة في معدل النمو النشاط, ومن اهم المميزات التي يتسم بها بأنها تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق, هذا من جهة ومن

¹ زكريا مطلق الدوري , الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2005, ص 178.

² هيفاء عبد الغني, عودة الايد, استخدام اسلوب تحليل محفظة الاعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي: دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة, مجلة جامعة بابل في العلوم الانسانية, المجلد 21, العدد 2, 2013, ص 274.

جهة اخرى تزايد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة, من المتوقع زيادة الارباح بدرجة كبيرة, وتمتعها بميزة المكانة وسمعة طيبة, ونستطيع القول انه يجب ان تعمل المؤسسة في مثل هذه الظروف على اتباع استراتيجية النمو والتوسع, لكي تحافظ المؤسسة على الزيادة في الاستثمار, اي ان الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة مثل هذه الحالة تتمثل في استراتيجية النمو والتوسع¹.

III. المربع الثالث: ادرار النقدية Cash Cows

تعتبر وحدة الاعمال الواقعة في هذه الخلية عن مدى نجاح قوى التنافس في السوق وتتنصف وحدة الاعمال في هذه الخلية بارتفاع حصة السوق النسبية وانخفاض معدل نمو السوق, فعلى سبيل المثال, بافتراض ان وحدة اعمال ما تحقق ربحا يعادل 15-17% على اصولها في سوق ينمو بمعدل 6% من الاصول, واستخدامات النقدية تمثل 6% من الاصول, فان هذه الشركة سوف يكون لديها نقدية متاحة لاعادة الاستثمار².

ومن اهم مميزات هذا المربع مايلي³:

- I. كبر حجم التدفق النقدي واستمراره.
 - II. غالبا ما تجتمع الظروف للوصول الى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج.
 - III. لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق بل يجب ان يستمر التدفق النقدي الايجابي وبقوة.
- ومن افضل الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في مثل هذه الظروف لزيادة الاستثمارات اتباع استراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط- او البحث عن استراتيجية مناسبة.

IV. المربع الرابع: الوضع المضطرب Dogs

هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة, وتأثر على غيرها من المنتجات وتجعل المؤسسة عرض للتهديدات لا للزوم لها, وتعمل في صناعة متدهورة لذا ينبغي القضاء عليها بالانكماش والتصفية الجزئية¹, وتميز بعوائد مالية ضعيفة, ومعدل نمو منخفض, ووضعية غير جيدة في السوق, وهي تشمل عموما الانشطة الهامشية للمؤسسة².

¹ جعفر عبد الله موسى ادريس, الادارة الاستراتيجية, مرجع سبق ذكره, ص196.

² نبيل محمد مرسي خليل, هاني عبد الرحمن العمري, الادارة الاستراتيجية المعاصرة: مفاهيم وتطبيقات عملية, دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, جدة, 2014, ص160.

³ جعفر عبد الله موسى ادريس, مرجع سبق ذكره, ص197.

ثانيا: حيث هناك انتقادان اساسيان موجهان لنموذج (BCG) هما³:

الانتقاد الاول: هو ان افترض الاستفادة من مزايا منحى الخبرة والذي لا يمكن تحقيقه الا كانت المؤسسة تسيطر على الحصة الاكبر في السوق (في حالة الاحتكار) الامر الذي يمكنها من الانتاج عند مستوى الحجم الكبير.

الانتقاد الثاني: موجه الى تصنيف الوحدات او الانشطة بمستوى عال او منخفض فقط الامر الذي قد يصعب معه التعامل مع المستويات المتوسطة من تطور هذه الانشطة.

ثالثا: من خلال دراستنا لنموذج ال BCG لاحظنا بأن هناك تدرج منطقي لمنتجات المؤسسة وهذا التدرج ناجم عن دورة حياة المنتج، فالبدية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الأول، فالمربع الثاني ثم الثالث وأخيرا الرابع. إذ يمر المنتج عموما بعدة مراحل، حيث تكون مختلفة عن بعضها البعض، كما أن الدورة لكل منتج سوف تختلف اختلافا كبيرا من منتج إلى آخر، كذلك فان الفترة التي يقضيها المنتج في كل مرحلة تختلف أيضا باختلاف طبيعة المنتج ذاته. ويتوقف امتداد طول دورة حياة المنتج على عدة عوامل أهمها⁴:

1. معدل التطور التكنولوجي.

2. سهولة الدخول الى الاسواق بواسطة المؤسسات.

3. درجة توافر بعض المنتجات البديلة.

4. درجة قبول السوق للمنتج الجديد.

اما من جانب تقييم طريقة BCG من ناحية المزايا والنقائص التي تتمثل كالتالي⁵:

رابعا: مزايا الطريقة: هذه المزايا نذكر منها باختصار:

1. تسهيل تحليل ملف نشاطات المؤسسة في المجموعة.

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة: دراسة حالة موبليس، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد الاستراتيجية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص33.

² محمد رشدي سلطاني، الادارة الاستراتيجية: المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2014، ص45.

³ حسن محمد احمد محمد مختار، الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، 2011، مرجع سبق ذكره، ص 183.

⁴ كراز حنان، دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، التخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 33.

⁵ ناصر دادي عدون، الادارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص ص 108 – 109.

2. تسمح من التأكد ما اذا كان تدفق الاموال الناتجة من بعض النشاطات يعوض الحاجات المحددة في اماكن اخرى.

3. تسمح من مراقبة ما اذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع ان تعوض او تستخلف في الزمن النشاطات المتجهة نحو الركود والموت.

- ان هذه الطريقة يمكن ان تطبق في المحيط المتوسع او الثابت او حتى غير المؤكد.

- تعتبر ذات اعتبارات مالية جد مندمجة في التحليل وتظهر في الواقع بشكل واضح ان نجاح المؤسسة يتوقف في نفس الوقت على اتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين نشاطاتها التي تقدم او تنتج سيولات والتي تستهلكها وهذا المنهج او النظرة اساسية في حالة العمل في محيط غير مؤكد.

خامسا: نقائص هذه الطريقة: ان المزايا التي تقدمها طريقة BCG لا تخفي بعض النقائص ومنها على هذا الخصوص:

1- صعوبة ترتيب النشاطات في الانواع الاربعة المذكورة, او اكثر تحديدا التي لا تستطيع لها مباشرة وضع الاستراتيجية الملائمة.

2- ان العامل الوحيد الذي يستعمل لقياس المنافسة هو السعر, في حين ان هذا المقياس غير صالح في كل القطاعات الاقل تنوعا مثل القطاعات الخلفية, اما في القطاعات الاخرى يفترض وجود تشابه في النوعية, طرق التسويق, في طرق الانتاج... الخ, وهو الشيء غير الموجود واقعيا.

3- انها استراتيجية تعتمد على منحى التجربة الذي لا يعني دائما انخفاض التكاليف بسبب تراكم الانتاج طبيعيا, ليتجه لاتخاذ اجراءات وتدابير في مختلف ميادين الادارة والتنظيم, كما ان المؤسسة التي تصل الى نسبة من التجربة وزيادة النصيب في السوق وتتميز في الاستراتيجية على اساس ذلك ليست في منأى عن تحركات استراتيجية من طرف المنافسين.

ورغم كل هذا, وما نتج بعدها من طرق مراعاة لهذه النقائص وتفادي لها, الا ان هذه الطريقة تبقى جد مفيدة بالمؤسسة الاقتصادية نظرا لما تحمله من منهج تحليلي منطقي جد مهم.

الفرع الثاني: مصفوفة شركة جنرال اليكتريك (GE): طورت هذه المصفوفة بواسطة شركة جنرال اليكتريك بالاشتراك مع شركة ماكنزي, ان ما يميز هذه المصفوفة انها تستخدم مقاييس ثنائية الابعاد مثل درجة جاذبية الماركة في

السوق، وقوة وحدة العمل، حيث تعتبر وحدات العمل الواقعة في مرتفع- مرتفع الموقع في المصفوفة هي الاكثر نجاحا وربحية، بينما تعتبر وحدات العمل الواقعة في منخفض-منخفض الواقع في المصفوفة فاشلة وغير مرغوبة استراتيجيا للمؤسسة، ذلك ان معدل العائد على الاستثمار كان عاليا لوحدة العمل الواقعة في مرتفع- مرتفع ... وكان منخفضا او سلبا لوحدة العمل او الماركات الواقعة في اسفل المصفوفة¹.

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، متوسط، ضعيف. كما هو موضح في الشكل (4) التالي:

شكل رقم(04) مصفوفة GE/McKinsey

جاذبية الصناعة	مرتفع	فائزون 1	فائزون 2	علامات الاستفهام ؟ 3
	متوسط	فائزون 4	متوسط 5	خاسرون 6
	منخفض	منتجي ارباح 7	خاسرون 8	خاسرون 9
		قوي	متوسط	ضعيف

قوة الاعمال/المركز التنافسي

المصدر: بن قارة امينة، اهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

¹ محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الاردن، 2009، ص 69.

في هذا النموذج يطرح مشكل (ترجيح) مجموعة المتغيرات اي تقدير اهمية كل عنصر بالنسبة للعناصر الاخرى بحيث مجموع هذه التقديرات يساوي الواحد, تقسم هذه المصفوفة الى 3 مناطق¹:

المنطقة الاولى(1,2,4): المنطقة الملائمة

التوصيات الاستراتيجية الملائمة هنا هي المحافظة على الوضعية لان نقاط القوة وجاذبية السوق قوية.

المنطقة الثانية(3,7,5): المنطقة دون المتوسط

التوصيات الاستراتيجية الملائمة هي الاستفادة من الوضعية بمحاولة تحسينات او نحضر لتخلي عنها.

المنطقة الثالثة: (9,8,6): المنطقة الغير الملائمة

التوصيات الاستراتيجية الملائمة هي التخلي او الانسحاب تدريجيا من السوق.

اولا: عوامل المحددة لدرجة جاذبية الماركة او وحدة العمل في السوق.

وسبب ابتكار شركة جنرال اليكتريك هذه المصفوفة لتحسين نموذج BCG فهو يسمى نموذج GE ذو معيارين هما جاذبية الصناعة وقوة النشاط او الاعمال في الصناعة, حيث ان جاذبية الصناعة², وتضم مجموعة من العوامل المتنوعة منها العوامل المحددة لدرجة جاذبية الماركة او وحدة العمل في السوق وكما يلي³:

I. العوامل المرتبطة بالسوق.

- حجم السوق الكلي لكافة الماركات السلعية في صناعة ما.

- حجم كل سوق مستهدفة.

- نسبة النمو السنوية للسوق الكلي.

- درجة التنوع في السوق الكلي.

- خصائص ومواصفات المستهلكين.

- حساسية المستهلكين للاسعار.

¹ بن قارة امينة, اهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية, مرجع سبق ذكره, ص 40.

² علاوي نصيرة, اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة: دراسة حالة موبليس, مرجع سبق ذكره, ص 34.

³ محمد ابراهيم عبيدات, استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي, مرجع سبق ذكره, ص 71.

- درجة الموسمية للموردين الاساسيين.
- القدرات الشرائية للموردين الصغار.
- .II العوامل المرتبطة بالمنافسة
 - عدد المنافسين.
 - انواع المنافسين.
 - درجة التركيز لدى المنافسين.
 - ماهية التغيير في هيكل المنافسة.
 - ماهية الدخول و الخروج في الصناعة.
 - درجة التغيير في انواع السلع المطروحة في نفس الصناعة.
 - درجة التغيير في انواع السلع المطروحة في نفس الصناعة.
 - درجة التطوير والتغير والتكنولوجيا.
 - درجات وانواع التكامل والاندماج.
- .III العوامل الاقتصادية والمالية
 - عوائق الدخول والخروج.
 - درجة استخدام الطاقة القسوى.
 - الدورة الاقتصادية السائدة.
 - معدلات الفائدة.
 - درجة النمو الاقتصادي.
- .IV العوامل التكنولوجية
 - درجة التعقيد السائدة.
 - حقوق الامتياز والحماية.
 - عدد وطبيعة المخترعات الجديدة.
- .V العوامل الاجتماعية والسياسية

- الاتجاهات والظواهر الاجتماعية السائدة.
- الانظمة والقوانين ودرجة الاستقرار السياسي السائدة.
- الاتحادات والنقابات المهنية.

ثانيا: يوجد مضامين الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي نتناولها على الشكل التالي¹:

- 1) ينبغي على المنظمات او وحدات الاعمال التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختبار احدى استراتيجيات الانكماش كاستراتيجية التخفيض او استراتيجية التحول او التصفية.
- 2) تتبنى المنظمات او وحدات الاعمال التي تحتل موقع الفائزين احدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تركز على توجيه الموارد نحو تحقيق نمو عال واقصى ارباح ممكنة.
- 3) ضرورة الاهتمام بموقع منتجي الارباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لتوليد الربحية التي يمكن استثمارها في دعم مواقع الفائزين وموقع علامات الاستفهام.
- 4) ضرورة الاهتمام بمواقع علامات الاستفهام من خلال تبني استراتيجية تكفل بتمويل هذا الموقع وتحويله الى موقع الفائزين, وفي حالة عدم توفر مستلزمات التمويل لتحويله الى موقع الفائزين قد ينتقل بمرور الوقت الى موقع الخاسرين.
- 5) يجب على المؤسسة ان تحاول دعم الاعمال ذات الجاذبية الصناعية ومركز صناعي متوسط لكي تنتقل الى موقع الفائزين او منتج الارباح.

ثالثا: نقاط القوة ونقاط الضعف لمصفوفة ماكينزي²:

I. نقاط القوة:

- ادخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الاعمال او منتجات الاعمال على محورين الافقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية حسبما ورد بمصفوفة (BCG).

¹ فاضل حمد القيسي, علي حسون الطائي, الادارة الاستراتيجية: نظريات-مدخل-امثلة وقضايا معاصرة, مرجع سبق ذكره, ص ص 477-478.

² فاضل حمد القيسي, علي حسون الطائي, مرجع سبق ذكره, ص ص 478-479.

- 1- تسمح مصفوفة مكزري بالتحليل الاكثر تفصيلا من مصفوفة (BCG) حيث قسمت الوحدات او المنتجات في تسعة مواقع بدلا من اربعة مواقع حددتها مصفوفة (BCG) والتي اتصفت بالبساطة.
- 2- تتناسب الدوائر الممثلة لوحدة الاعمال مع بعضها كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها, بدلا من حجم مبيعات كل منها, وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة اعمال او منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

II. نقاط الضعف:

- 1- لا توضح المصفوفة طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدة الاعمال او المنتجات التي تقع في كل مربع, وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها.
- 2- احتواء النموذج على تسعة مربعات لتصنيف وحدات الاعمال او المنتجات, مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الاستراتيجي لتلك الوحدات ومن ثم قد يؤدي ذلك الى مؤشرات متعددة الابعاد المستخدمة في المصفوفة.
- 3- ان عملية تقويم العوامل واعطاء درجات تمثل اهمية كل عامل, او اعطائه الوزن النسبي غير موضوعية لانها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم.
- 4- لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة, ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة اثناء عملية التقويم او التغيير الذي قد يحصل في المستقبل.

الفرع الثالث: مصفوفة تطور المنتج/السوق ل هوفر (Hofer)

مصفوفة هوفر تقوم بأداء نفس المهمة تقريبا لمصفوفة بوسطن الا انها تعتمد مصفوفة هوفر على مستويات متعددة بدلا عن مستويين فقط حيث تتكون مصفوفة هوفر من 15 خلية بمحورين رئيسيين حيث المحور الراسي يوضح مراحل نمو السوق للمنتج وفقا لدورة حياة سوق المنتج, والمحور الافقي يوضح المركز التنافسي للمؤسسة في هذا السوق, حيث عاجلت مصفوفة Hover الانتقاد الثاني الموجه لمصفوفة BCG, وذلك باضافة مستوى ثالث للمركز التنافسي (متوسط) وتصنيف بخمس مستويات لمرحلة تطور المنتج وفقا لدورة حياة المنتج¹.

¹ حسن محمد احمد محمد مختار, مرجع سبق ذكره, ص 184.

شكل رقم (05) مصفوفة تطور / سوق لهوفر (Hofer)

تنمية نمو		A	
اهتزاز	B		C
مراحل نمو	D	E	
السوق/المنتج	F		
نضوج			
تشبع			
تدهور			G
	عالي	متوسط	ضعيف
	المركز التنافسي		

المصدر: خالد محمد بني حمدان, وائل محمد صبحي ادريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي, مرجع سبق ذكره, ص ص 264

وبالنظر الى الشكل رقم (5) يتبين لنا التالي¹:

- الوحدات او الانشطة التي تأخذ الحرف (A), تمثل وحدات او أنشطة نامية في مرحلة تطور السوق / المنتج, وهذه الوحدات او الانشطة تكون ذات مركز تنافسي محتمل ان تحقق قدرة تنافسية عالية اذ ما اهتمت منظمة الاعمال بها وانفقت عليها الاموال في المستقبل, ولذا فان هذه الوحدات او الانشطة تكون محلا لتطبيق بعض استراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل.
- الوحدات او الانشطة التي تأخذ الحرف (B), تمثل وحدات او أنشطة توجد حاليا في مركز تنافسي قوي على الرغم من ان الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون دائما حصة منخفضة وان اسباب انخفاض هذه الحصة يمكن التعامل معها مستقبلا حيث تقوم المؤسسة بالانفاق على هذه الحصة يمكن التعامل معها مستقبلا حيث تقوم المؤسسة بالانفاق على هذه الوحدات او الانشطة لزيادة حصتها في السوق.
- الوحدات او الانشطة التي تأخذ الحرف (C), تمثل وحدات او أنشطة يكون مركزها التنافسي ضعيف وحصتها السوقية محدودة, حيث تحاول منظمة الاعمال هنا الى التحول الى الوحدات او الانشطة التي تأخذ الحرف A او B وذلك من خلال الانفاق عليها, الا ان افضل الخيارات هنا يكون بتصفية هذه الوحدات او الانشطة التي توجد في المجموعة A و B.
- الوحدات او الانشطة التي تأخذ الحرف (D), تمثل الوحدات او الانشطة في مرحلة اهتزاز السوق, وعادة ما تكون هذه الوحدات او الانشطة ذات حصة كبيرة السوق, وفي وضع او مركز تنافسي معقول, وعالية فان استراتيجية النمو المحدود مع هذه الوحدات او الانشطة يعد امرا مقبولا, وهذه الوحدات او الانشطة تكون في مركز قريب من تحولها الى وحدات او أنشطة مدرة للنقدية.
- الوحدات او الانشطة التي تكون تأخذ الحرف (E و F), تمثل الوحدات او الانشطة التي تكون في مركز تنافسي قوي نسبيا ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبيا من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة التي تأخذ الحرف D فهي تعتبر تلك الوحدات او الانشطة التي تدر عائدا نقديا كبيرا للمؤسسة الاعمال, ونجد ان افضل الاستراتيجيات للتعامل مع هذه الوحدات تلك الاستراتيجيات التي تهدف الى استغلال هذه الوحدات في حصول منظمة الاعمال على أكبر عوائد مالية مع الانفاق على الوحدات او الانشطة A و B.

¹ خالد محمد بني حمدان, وائل محمد صبحي ادريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر, مرجع سبق ذكره, ص ص 264-265.

- الوحدات او الانشطة التي تأخذ الحرف (G), تمثل الوحدات او الانشطة المتعثرة, والتي تكون حصتها السوقية ضئيلة ومحدودة, وهي توجد في مرحلة تدهور السوق, ويكون مركزها التنافسي ضعيفا او ضعيف نسبيا

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي (swott)

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية, حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة, أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة, لتفرض في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة, مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف تحليل الاستراتيجي

بأنه اداة تخطيطية لنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة, وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة او غير مناسبة, وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية, فالهدف من تحليل SWOTT هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة, ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة اعمالها, كما انه يفيد ببيان نوع الاستراتيجية او الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية¹.

الفرع الثاني: حيث تبرز اهمية التحليل الاستراتيجي من خلال الآتي²:

- 1) تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.
- 2) تحديد وتقدير ما يمكن ان تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.
- 3) الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الاستراتيجية الرئيسة للمؤسسة.

¹ وائل محمد ادريس, طاهر محسن الغالي, الادارة الاستراتيجية: المفاهيم... العمليات, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2011, ص 60.

² محمد حسين العيساوي, جليل كاظم العارض, هاشم فوزي العبادي, الادارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة, دار الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2012, ص 289.

- 4) التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من الانسجام والالفة مع تركيبة الاطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها او تعمل من خلالها.
- 5) تتوقف فرص بقاء المؤسسة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل الاستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمؤسسة.

الفرع الثالث: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية

تبدأ الادارة الاستراتيجية بالمسح البيئي أي تحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية, فمن خلال تحليل عوامل البيئة الخارجية تقوم المؤسسة بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها التنافسية, اضافة الى دراسة كيف ان المنافسة في البيئة تتطور لمواجهة التهديدات واقتناص الفرص المتاحة, اضافة الى القدرات التي من الممكن ان تصبح مصدرا للميزة التنافسية, هذا وان تحليل البيئة الداخلية يستخدم لتحديد المجالات التي تحتاج الى تطوير في المؤسسة وبالتالي تتحدد نقاط القوة او الضعف فيها, كما ان التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تعتبر من اهم التغيرات التي تأثر على أداء المؤسسة, ان عملية التحليل البيئي تتطلب من الادارة العليا اجراء نوعين من التحليل لكل منهما سماته واهدافه وادواته التي تستخدمها في عملية التحليل لذلك يتم التركيز كل نوع من انواع التحليل بالشكل الذي يتم فيه التركيز على اهم الجوانب ذات العلاقة بكل منهما¹.

اولا: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:

يمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المؤسسة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها, ومراكزها قوتها وثقافتها وهيكل التنظيمي, حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المؤسسة بمعلومات مهمة عن موجوداتها, والمهارات التي تمتلكها, وانشطة اعمالها, بمعنى آخر تحديد نقاط قوتها وضعفها².

¹ غسان عيسى العمري, سلوى امين السامرائي, نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر, دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2008, ص 36.

² غسان عيسى العمري, سلوى امين السامرائي, نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر, مرجع سبق ذكره, ص 36.

- I.
- 1- وتمثل اهمية تحليل البيئة الداخلية من جانب مساعدتنا في التعرف على النقاط التالية¹:
يساهم في تقييم القدرات والامكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الانتاج.
 - 2- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقومها بسهولة.
 - 3- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي الى الاقوى للقضاء على العوائق.
 - 4- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها والتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام اكبر عدد من الفرص.
 - 5- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
 - 6- معرفة مدى قوة العلاقات بين الافراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم.
 - 7- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر اليها المستهلك.
 - 8- مدى توافر الافراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- II.
- ولاتمام هذا الغرض يجب التعرف على مختلف هذه العوامل وهي كالتالي:
- 1- الهيكل التنظيمي (Organizational structure):

حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والاعمال والمهام المرتبة وفقا لمستويات ادارية، أي انه يحدد المستويات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة، كما ان الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعتبر عامل متغير متغير، يتغير بناء على متطلبات الاستراتيجية أي انه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فان الهيكل التنظيمي لا بد ان يغير ليكون اكثر توافقا مع الاستراتيجية فأني تغيير فيها يؤدي الى تغيير مماثل في الهيكل²، ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة الذي يتم وصفه الخريطة التنظيمية³.

¹ الطيب داودي، اثر تحليل البيئة الخرجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد 5، 2007، ص 42.

² السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 131.

³ محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2014، ص 58.

2- ثقافة المؤسسة (Culture Organization):

وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من ان الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على احداث التغيير فيها اذا لزم الامر لتصبح اكثر توافقا مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم صياغتها، والعمل على احداث التغيير فيها اذا لزم الامر لتصبح اكثر توافقا مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها¹. وتتضمن المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، فيما بين اعضاء المؤسسة².

3- العوامل الانتاجية (Production Factors)

منذ القدم الانتاج يعتبر كمحرك اساسي للمؤسسة، ورغم الرؤى الحديثة التي تهتم بالوظائف الاخرى، كالتسويق وتسيير الموارد البشرية... الخ، لا يزال الانتاج هو القلب النابض للمؤسسة، كما ان المنافسة لا تقوم الا على المنتج كالنوعية والجودة ومطابقة المعايير العالمية³.

4- العوامل التسويقية (Marketing Factors)

ويتضمن هذا البعد تحليل الانشطة التسويقية المتعلقة ببحوث السوق، والمنتج والنشاط التسويقي والتوزيع والترويج والخدمات الملحقه والمكانة الذهنية للمؤسسة في عقول المستهلكين والزبائن، ويرى Jauch s Glueck ان الاستراتيجيات التسويقية تسعى الى تحقيق الى سلعة او خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل الزبون، مع تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمؤسسة، وايضا تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول الى الزبون⁴.

¹ السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ معارف محمد، بن حبيب عبد الرزاق، دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مخبر البحث ادارة المؤسسات وتسيير راس المال الاجتماعي، تلمسان، 2013، ص 99.

⁴ طالب احمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش، رسالة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 42.

5- عوامل ادارة الموارد البشرية (Human Resource Management Factors)

ان ادارة الموارد البشرية احدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة, فان تمتعت المؤسسة بموارد بشرية كفوءة فانها تستطيع وضع استراتيجيات تحقيق اهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية, ومن بين هذه العوامل نذكر من بينها على عندما تمتلك المؤسسة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية, تزويد المؤسسة بالعاملين ذوي الخبرات من اجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية, تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الافراد العاملين للعمل بكفاءة في المؤسسة, تحقيق الفعالة في سيايتها, كالاختيار, التوظيف, الترقية, الاجور, المكافآت, التدريب, وتقوم الاداء¹.

6- العوامل المالية (Financial factors)

تتعلق هذه العوامل بالادارة المالية والمحاسبية وبالاستراتيجيات الخاصة بهذه الادارة, ويرى Ivancevich ان عملية تحليل الموارد المالية في المؤسسة تظهر من خلال تحديد مصادر الاموال وكيفية استخدامها وجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي في المؤسسة تظهر من خلال تحديد مصادر الاموال وكيفية استخدامها واجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي, فضلا عن معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المؤسسة, وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الاموال الداخلية والخارجية وتقدير اعباء الديون والقيام بعملية التقويم والرقابة المالية وبين الموقف المالي للمؤسسة².

¹ زكريا مطلق الدوري, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية, مرجع سبق ذكره, ص 132 - 133.

² طالب احمد دنيا, مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية, مرجع سبق ذكره, ص 43.

ثانيا: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية:

ان الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الاستراتيجية فالتحرك الاستراتيجي يبدأ عندما يحدث هذا التغيير, وهذا التغيير بدوره هو الذي يصنع الفرص والتهديدات ويعتبر تقييم البيئة الخارجية الخطوة مهمة لصياغة رسالة المؤسسة, ولكنها لاتصف هذه البيئة وانما تحدد مايوجد فيها من فرص وتهديدات¹.

I. اهمية تحليل البيئة الخارجية:

وتتمثل اهمية تحليل البيئة الخارجية من جانب مساعدتنا في التعرف على النقاط التالية²:

أ- توفير المعلومات: وهي اهم الاهداف التي تسعى الادارة الاستراتيجية الى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الادارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الادارة ان تكون لديها اسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لان الاخطاء غير مسموح بها.

ب- في صياغة الاهداف: الاهداف التي يجب تحقيقها, لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها او تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات, هذا الى جانب دورها في وضع الاهداف التشغيلية لمختلف الادارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على انواع المختلفة من العملاء وفهم اهم الفروق بين هذه الانواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن اشباع احتياجات كل نوع وتحقيق اهداف المؤسسة.

ت- صياغة استراتيجية الموارد: ويساعد على فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (موارد اولية, رأسمال, تكنولوجيا, افراد... الخ) وكيف الاستفادة منها, ومتى على المؤسسة ان تحقق المنفعة, وكمثال عندما تخفض منظمة اوبيك OPEC من حصتها الانتاجية في ما يخص البترول يرتفع سعر البترول, وبذلك يرتفع سعر المشتقات الاخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلاستيك مثلا وبذلك ترتفع التكلفة.

ث- النطاق والمجال المتاح امام المؤسسة: تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة امامها سواء تعلق الامر بالسلع او الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه واساليب وشروط

¹ غسان عيسى العمري, سلوى امين السامرائي, مرجع سبق ذكره, ص 40.

² الطيب داودي, اثر تحليل البيئة الخرجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية, مرجع سبق ذكره, ص 41.

الدفع وتحديد اسعار وخصائص المنتجات المسموح بها, والقيود المفروضة على المؤسسة, من قبل الجهات القانونية المختلفة, كما تساعد في بيان علاقتها بالمؤسسات الاخرى المختلفة, سواء كانت تمثل امداد بالنسبة لها او مستقبل تستقبل منتجاتها او تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

ج- تساعد دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة, وايضا يحضي بالاولوية, كما تساعد تلك الدراسات في بيان انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للافراد المجتمع, والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات واسعارها, وتوقيت انتاجها وتسويقها.

ح- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

خ- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

د- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

II. عوامل البيئة الخارجية:

ولاتمام هذا الغرض يجب على المدراء الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها والتي هي صنفت بموجب الفقرات الآتية:

أ- عوامل البيئة السياسية والقانونية (Demographic Environment Factors)

تتصف البيئة السياسية حاليا بعدد من الصفات الهامة بالنسبة لمنظمات الاعمال, و اول هذه الصفات هي زيادة التدخل الحكومي, في مجال اعمال المنظمات الاعمالية, وقد يكون هذا التدخل من خلال العديد من القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على اداء المنظمات او من خلال العديد من الرسائل الأخرى, والصفة الثانية الهامة هي ان تدخل الدولة ليس تدخلا مجانيا ولكنه بطبيعة الحال تدخلا له تكلفته العالية, فالقوانين الحكومية الخاصة لتغلب على تخفيض التلوث تتطلب ملايين الجنيهات من المنظمات لكي تضعها موضع التنفيذ, ومما لاشك فيه ان هذه التكلفة تزداد مع زيادة القيود التي تضعها الدولة على عمل المنظمات, والصفة الثالثة هي ان وجهة نظر الحكومة او الدولة في هذا التدخل تختلف عن وجهة نظر اصحاب الاعمال, فالحكومة ترى ان

المؤسسة لو تمكنت من تحقيق درجة مقبولة من التوازن بين مصالحها واهدافها ومصالح واهداف المجتمع فانها لن تشكو من ذلك التدخل في اعمالها¹.

اما البيئة القانونية فهي تمثل مجموعة من القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة, وبصفة عامة فان هناك مجموعة القوانين المؤثرة على عمل المؤسسة تأثيرا مباشرا, والتي يطلق عليها باسم التلوث القانوني, وذلك بتحديد المؤسسة بتوجيه عدد من القوانين التي يجب مراعاتها في اداء هذا العمل نذكر من بينها²:

القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة كاهواء والماء... وغيرها, والحفاظ على نظافتها.

القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وتمثل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين اصحاب المؤسسة والعاملون بها.

القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك: هي تشمل تلك القوانين التي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة للمنظمات في المجتمع مثل تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة الافراد او الخداع او الغش التجاري... الخ.

مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي تلك القوانين المتعلقة بانشاء المنظمات, وتلك الخاصة بمنع اي فساد في الاداء الاداري للمنظمات, وبالفلاس... الخ.

ب- عوامل البيئة الاقتصادية (Economic Environmet Factors Rat)

وهي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية وبالاخص تطوير البني الارتكازية للاقتصاد, معدل النمو الاقتصادي, معدل الدخل القومي الناتج القومي, الناتج القومي الاجمالي متوسط دخل الفرد, الميزان التجاري, ميزان المدفوعات, هيكل الاستثمارات المحلية والاجنبية, تضيف ايضا اسعار المواد الاولية المصدرة, بالنسبة للدول النفطية, وهناك مجموعة ثانية تابعة للعوامل الاقتصادية والتي لا تصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية وانما بالسياسات الاقتصادية العامة, وبالذات السياسة المالية والنقدية للدولة, وادارة النقد الاجنبي, فوئد الادخار,

¹ اسماعيل محمد السيد, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية, الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع, الاسكندرية, 2000, ص 125.

² اسماعيل محمد السيد, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية, مرجع سبق ذكره, ص ص 126 - 127.

فوائد الاقراض المحلي بالاضافة الى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في الاقتصاديات السوق على وجه الخصوص.

كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة استراتيجية المؤسسة بما يفرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الاعمال, وتعزيز دور القطاع الخاص, او ما ينتج عنه من تهديدات جدية لمنظمات الاعمال, وتذبذب اسعار السوق, وتقييد لحركة راس المال العامل, وبالتالي التأثير على الارباح, وبرامج اعادة الاستثمار وتوسيع الاعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية¹.

ت - عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية (The Social and Culture Environment) (Factors)

تؤثر القوى الاجتماعية والثقافية على قيم, معتقدات, وانماط حياة افراد المجتمع, ومن امثلة على ذلك تزايد نسبة تشغيل المرأة, تزايد العمالة الاجنبية الوافدة, تزايد الاهتمام بالنواحي الصحية, الاهتمام بالبيئة, النواحي الدينية, والادوار والنوع الاجتماعي, والغة².

ث - عوامل البيئة التكنولوجية (The Technological Environment Factors)

من التغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات هي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في المستوى التكنولوجي, مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية وأشعة الليزر, ويؤثر التكنولوجي على عمل المنظمات حيث يؤدي الى زيادة الطلب على بعض المنتجات (او نقصانه) كما له تأثير ايضا على العمليات الانتاجية للمؤسسة, وجودة المنتجات النهائية, وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملون بالمؤسسة على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة³, ان لم يتم تدريبهم فمن المؤكد يظهر تدهور في منتجات او خدمات هذه المؤسسة, ومن الجيد ان تتنبأ المؤسسة بالتكنولوجيا لانها تساعد على تقريب درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات لمباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الاعمال بصورة عامة⁴.

¹ سعد غالب ياسين, الادارة الاستراتيجية, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2010, ص 66.

² نبيل محمد مرسي, هاني عبد الرحمن العمري, الادارة الاستراتيجية المعاصرة, مفاهيم وتطبيقات علمية, مرجع سبق ذكره, ص 91.

³ احمد ماهر, دليل المديرين الى: التخطيط الاستراتيجي, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2009, ص 167.

⁴ سعد غالب ياسين, الادارة الاستراتيجية, مرجع سبق ذكره, ص 69.

ج- عوامل الديموغرافية (Demographic Environment Factors):

من السهل فهم تلك العوامل وتأثيراتها على البيئة الخارجية العامة, حيث يترتب عليها العديد من التغيرات في المجتمع, وتشمل تلك العوامل على عناصر مثل الهيكل العمري للسكان, الاتجاه نحو المدن, الهجرة, تفاوت مستويات الدخل والتوزيع الجغرافي للسكان, وتركيبية الاسرة¹.

ح- عوامل البيئة الدولية والعالمية (Globale and International Environment Factors)

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في منظمات الاعمال بسبب قدرتها على اتاحة الفرص وخلق التهديدات معا, وتنطوي تحت العوامل الدولية, الائتلافات الاستراتيجية بين المنظمات, التكتلات الاقتصادية الدولية, التحالفات السياسية الدولية, الحروب والمنازعات الدولية, الكوارث الطبيعية, والازمات الاقتصادية والسياسية, والتطورات التكنولوجية السريعة ومن جانب تطور العديد من العوامل البيئة الدولية, جعلت اغلب المنظمات تستنفر جهودها ومواردها, ومراجعة اهدافها, لوضع استراتيجيات لاستثمار الفرص, ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية². ومن جانها الأخر تؤثر على أداء المؤسسة و التصرفات التي قد تقوم بها الدولة او مجموعة من الدول معا, فقد تتجه بعض الدول الى حماية صناعة محددة بداخلها وقصرها على المستثمر المحلي فقط, وقد تقوم بتمويل عدد من الصناعات بغرض زيادة قدرتها على المنافسة في الاسواق الدولية³.

¹ نبيل محمد مرسي, هاني عبد الرحمن العمري, مرجع سبق ذكره, ص 91.

² ماجد عبد المهدي مساعدة, ادارة المنظمات: منظور كلي, مرجع سبق ذكره, ص 137 - 138.

³ اسماعيل محمد السيد, مرجع سبق ذكره, ص 130.

المطلب الثالث: تحديد الموقف الاستراتيجي

من اجل ان تحقق المنظمات رسالتها واهدافها, لا يكفي ان يتم تحليل وتحديد الفرص او القيود والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة, وانما يتطلب ذلك ان تكون المؤسسة على دراية كافية بجوهرة تلك الفرص والقيود او التهديدات او تضيقها او التكيف معها بالتوافق مع استراتيجيات مناسبة للتعامل ما لديها من نقاط قوة ونقاط ضعف بشكل يؤدي الى تعظيم وتنمية الامكانيات والموارد لكي تتمكن المؤسسة من انجاز وتحقيق الاهداف.

الفرع الاول: تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية

يعتبر الكثيرون ان نقاط القوة والضعف في المؤسسة ماهي الا العوامل الداخلية والتي تكون في مجال سيطرة المؤسسة وهي على النحو التالي:

اولا: تعريف نقاط القوة

تعتبر نقاط القوة العوامل الداخلية التي تؤثر ايجابا مثل توفر السيولة المطلوبة او توفر عمال وافراد ذوي المهارات والخبرات الفنية العالية¹, وتمثل عناصر القوة في منظمات الاعمال بكفاءة الموارد المالية, وتوفر الكفاءات الادارية والتنظيمية, وانخفاض تكاليف الانتاج, وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات, قدرة عالية للتنافس, تحقيق ميزة سوقية عالية, وامتلاك المؤسسة انتاج احسن, واسما بارزا وسمعة قوية, تكنولوجيا مثالية, ثم تقديم افضل الخدمات للمستهلك, وتكمن قوة المؤسسة ايضا الدخول في ائتلافات او مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وامكانيات أداء عالية من اجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة².

ثانيا: تعريف نقاط الضعف

اما نقاط الضعف فتعتبر العوامل الداخلية التي تؤثر سلبا على نشاط الشركة مثل بطء عمليات التوزيع او ضعف المبيعات وضعف عملية التسويق والعلامة التجارية للمؤسسة³, هذه من ناحية اما من ناحية أخرى التي تؤثر نقص او فقر في امكانيات المؤسسة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها, او في حالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس او ترغمها في عدم الوصول الى الميزة التنافسية, والجدول رقم (1) يشير الى عناصر متعددة

¹ خضر مصباح اسماعيل الطيطي, الادارة الاستراتيجية, دار حامد للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2013, ص 205.

² زكريا مطلق الدوري, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية, مرجع سبق ذكره, ص 155

³ خضر مصباح اسماعيل الطيطي, الادارة الاستراتيجية, مرجع سبق ذكره, ص 206.

من نقاط الضعف في المؤسسة كالتوجهات الاستراتيجية غير الواضحة او انعدام التسهيلات, وضعف في الموارد المادية والبشرية, وفشل في جانب البحوث والتطوير, وضعف في شبكة التوزيع, مهارات تسويقية دون المعدل, وتكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين, لذلك ينبغي من المدراء الاستراتيجيين ادراك اهمية عناصر الضعف وتحديد ما لغرض توقي اضرارها, والتقليل من آثارها السلبية, وعلى نفس الخط يحتاج المدراء الى الاعتناء والحرص في تقويم عناصر القوة, وتحديد الاهمية النسبية لكل عنصر, ومدى مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة في الصناعة¹.

جدول رقم (1): العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة (القوة, الضعف, الفرص, التهديدات)

الفرص الخارجية	تهديدات خارجية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على توفير خدمات لمجموعة اضافية من المستهلكين او التوسع في الدخول الى اسواق جديدة. - القدرة في اضافة خطوط انتاجية. - القدرة على تحويل المهارات او المعرفة التكنولوجية الى منتجات او اعمال جديدة. - امكانية احداث تكامل عمودي او افقي. - افشال الحوافر التجارية في اجتذاب اسواق خارجية. - التوطن بين الشركات المنافسة. - النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق. - اظهار تكنولوجية جديدة. - امور أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> - دخول منافسين من الخارج بكلفة اقل. - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - البطء في نمو السوق. - تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الاجنبية. - المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية. - زيادة الضغوط التنافسية. - زيادة المخاطرة بسبب الوكود في دورة الاعمال. - نمو قوة التفاوض لدى المشتركين او المجهزين. - تغير حاجات واذواق المستهلكين. - تغيرات ديموغرافية معاكسة. - امور اخرى
القوة الداخلية	الضعف الداخلي
<ul style="list-style-type: none"> - التنافس المحوري. - ملاءمة الموارد المالية. - قناعة المشترين جيدة بمنتجات الشركة. - قائد سوقي معروف. - هنالك تصور استراتيجي للمواقع المالية. - السبيل في الوصول الى اقتصاديات الحجم. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه الاستراتيجي غير واضح. - التسهيلات شبه معدومة. - نقص في الخبرة والعمق الاداري. - اداء ضعف في تنفيذ الاستراتيجية. - معانات مع المشكلات العلمية الداخلية. - فشل في مجال البحث والتطوير.

¹ زكريا مطلق الدوري, مرجع سبق ذكره, ص 156.

- عزل الضغوط التنافسية القوية.	- خط الانتاج ضيق جدا.
- تكنولوجيا ملائمة.	- تصور سوقي ضعيف.
- ميزة في التكاليف.	- شبكة توزيع ضعيفة.
- حملة اعلانية جيدة.	- مهارات تسويقية دون المستوى.
- مهارات انتاجية مبدعة.	- عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الاستراتيجي.
- قابليات ادارية ناجحة.	- تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين.
- امتلاك المؤسسة موقع متميز على منحى الخبرة.	- امور اخرى.
- امكانيات تصنيع جيدة.	
- مهارات تكنولوجية مثالية.	
- امور اخرى	

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم -عمليات- حالات تطبيقية, مرجع سبق ذكره, ص 221.

ان اختيار الاستراتيجية يستمد اساسا من نتائج مصفوفة (SWOT) وان المؤسسة التي تضع خطة استراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار اهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة (القوة, والضعف, والفرص, والتهديدات) سوف تعرض نفسها للخطر, وكقاعدة ينبغي من المديرين بناء استراتيجيات حول ماهو افضل عمل للمؤسسة, وضرورة تجنب المواقع المثقلة بالمتطلبات الضخمة والتي تعتبر هي الاضعف¹.

الفرع الثاني: تعريف الفرص والتهديدات الخارجية

اولا: تعريف الفرص والتهديدات

الفرص هي أوضاع افضل للمؤسسة في المستقبل لإنتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة, أو إزاحة منافس, وتتمكن المؤسسة من استغلال تلك الاوضاع في تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي, للمؤسسة ولا يستطيع المديرين في حقيقة الامر ربط الاستراتيجية مع موقف المؤسسة دون تعريفها اولاً الى كل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة, وتحديد اولوياتها مع الاخرى, واهميتها في تحقيق النمو والربح للمؤسسة, وفي قدرتها على تحقيق الجاذبية الصناعية, علماً بأن الصناعة في المنظمات جميعاً لاتساوى في الموقع اذا ما اتاحت لها الفرص, وذلك لان الفرص الصناعية تتسم بعوامل خاصة ترتبط

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم -عمليات- حالات تطبيقية, مرجع سبق ذكره, ص 222.

بامكانيات, وقدرات, واهتمامات المؤسسة, والمؤسسة التي تتوفر لديها فرصة صناعية ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهمة لأن الفرص لا تتكرر بحجم الارتباط بعامل المكان والزمان¹,

اما التهديدات هي مشاكل او اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة, هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء, فرض ضرائب على منتجاتها².

وان ابسط الطرق لاكتشاف التهديدات او الفرص البيئية هي كالتالي³:

أ- يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الاساسية للمديرين, وفي شكل مناسب.

ب- يقوم المديرون بمناقشة هذه البيانات, او تقديم تقارير عنها على ان يكون التركيز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر من عناصر البيانات التي سبق الاشارة اليها.

ت- التنبؤ او وضع افتراضات التخطيطية, ويعني هذا قيام المديرين بتحديد سلوك اي عنصر مؤثر في المشروع وذلك في المستقبل, فاذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية, امكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل, فعلى سبيل المثال التنبؤ بان اسعار الخدمات اللازمة لانتاج سترتفع بنفس النسبة خلال الاعوام القادمة, لاحظ اننا على درجة عالية من التأكد, وذلك لتوفير البيانات, ولطبيعتها الكمية, اما في ظروف عدم التأكد, حيث تكون المعلومات غير كاملة, او غير واضحة, او غير كمية, فلا حيلة امامنا لا ان نفترض شكل معين نتوقعه في المستقبل لعنصر معين, فمثلا اذا ارتفع النقاش في مجتمع حول حماية البيئة, قد يفترض ويتوقع بعض المديرين قيام الدولة باصدار قوانين في هذا الصدد تحد من حرية المشروع في التخلص من مخلفاته, لاحظ ان الافتراض هو توقع شيء في المستقبل في ظل عدم التأكد, هذا ويمكننا زيادة قدرتنا على التنبؤ ووضع الافتراضات التخطيطية بواسطة الاجتماعات والمناقشات, واستخدام تحليل الاتجاهات.

ثانيا: نسبية الفرص والتهديدات والقوة والضعف:

ادركت المنظمات انه لا يوجد فرصة مطلقة او تهديد مطلق, فهذه امور نسبية تختلف من منظمة لآخرى وتختلف من وقت لآخر بالنسبة للمؤسسة ذاتها, فما يمكن اعتبارها قوة في بداية المؤسسة مثل انتشارها الجغرافي الواسع,

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة, مرجع سبق ذكره, ص222.

² عماري عمار, بن واضح الهاشمي, القري عبد الرحمن, اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات, ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات, جامعة سكيكدة, 2008, ص4.

³ احمد ماهر, دليل الميرين: التخطيط الاستراتيجي, مرجع سبق ذكره, ص ص 137-138.

قد يعتبر نقطة ضعف عند تدهور المؤسسة نظرا لصعوبة التخلص من بعض منافذ التوزيع في بعض مناطق الجغرافية, كما ان تحديد الفرص والتهديدات يتوقف على امكانيات المؤسسة متمثلة في نقاط قوتها وضعفها, كما ادركت المنظمات ان نقاط قوتها وضعفها ليست مسألة مطلقة ايضا بل ينبغي ان تقيم بالمقارنة بالمنافسين, فالاختلاف في القوة والضعف بالمقارنة بالمنافسين هو الذي يؤدي في الحسبان¹.

الفرع الثالث: تحليل مصفوفة swot:

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية, وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الاربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة (swot) ويعد تحليل المصفوفة هو احد المكونات المهمة لتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المنظمات².

ان هذا التحليل يوفر اطارا دينامكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي, كما يمكن استخدام تحليل (SWOT) للتوصل الى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة الداخلية بالفرص والتهديدات الرئيسية الخارجية, والهدف من هذه العملية هو من اجل تشخيص احد انماط الاربعة في مجال الموائمة ما بين اوضاع المؤسسة الداخلية واطرافها الخارجية . والشكل رقم (6) يصور مصفوفة تحليل نقاط نقاط القوة والفرص والتهديدات.

شكل رقم (06): نموذج لتحليل مصفوفة (swot)

نقاط القوة	نقاط الضعف	
(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة الاستراتيجيات المعتمدة في هذه الحالة النمو والتوسع في اطار هجوم منظم (استراتيجيات هجومية)	(2) التغلب نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة وهنا يتم معالجة جوانب الضعف التي ترى المؤسسة ضرورة تعديلها بالاضافة الى قيام المؤسسة باتباع استراتيجيات التحول والتغيير (استراتيجية علاجية)	الفرص
(3) استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية او الحد من آثارها	(4) تقليل نقاط الضعف لتخفيف التهديدات ويتم هنا اعتماد استراتيجيات دفاعية لحين	التهديدات

¹ المكاشفي عثمان دفع الله القاضي, الادارة الاستراتيجية للتربية والتعليم, مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع, القاهرة, 2011, ص 199.

² زكريا مطلق الدوري, مرجع سبق ذكره, ص 159.

انجلاء الموقف (استراتيجيات انكماشية)	ويتم هنا البحث عن بعض الفرص الممكنة واعتماد استراتيجيات التنويع لفتح افاق وفرص أخرى (استراتيجية دفاعية)	
-----------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

المصدر: وائل محمد ادريس, طاهر محسن الغالي, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم – عمليات, مرجع سبق ذكره, ص 61.

حيث هذه الانماط هي كالتالي¹:

- 1- استراتيجية هجومية: تشير الخلية (1) في الشكل رقم (2) الى ان نقاط قوة المؤسسة وفرصتها, فمن حيث الاساس والجوهر, يجب ان تسعى المؤسسة الى تعظيم نقاط قوتها, والاستفادة من الفرص الجديدة, مما يجعل المؤسسة تتبع استراتيجية ذات توجه نحو النمو او استراتيجيات هجومية للحصول على افضل موقع في السوق.
- 2- استراتيجية علاجية: توضح الخلية (2) ان نقاط القوة المؤسسة مع اخذ التهديدات بنظر الاعتبار, أي التهديدات من المنافسين, وهنا من المفترض على المؤسسة ان تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التهديدات, والبحث عن فرص جديدة من خلال التنويع والذهاب الى مجالات اخرى.
- 3- استراتيجية دفاعية: تشير الخلية (3) الى نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي, مع الفرص, التي تتاح امامها, وتتبع المؤسسة هنا تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيعتها المستقبلية.
- 4- استراتيجية انكماشية: توضح الخلية (4) والتي تعد اكثر الاوضاع سوءا, وتبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية, وهنا يجب ان تكون الاستراتيجية بشكل دفاعي, لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة, وتنادي التهديدات الخارجية.

¹ وائل محمد ادريس, طاهر محسن الغالي, الادارة الاستراتيجية: المفاهيم... العمليات, مرجع سبق ذكره, ص 62.

خلاصة الفصل:

يسود الاتفاق العام بين الكتاب في الأدب الاستراتيجي على ان الخيار الاستراتيجي هو ناتج عملية مترابطة الخطوات تتمثل بداتها بغرض البدائل الاستراتيجية ثم تحديد البديل الافضل المناسب لوضعيتها الاستراتيجية في السوق, اي وفقا لمعايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي, ومعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي, ممثلة بالفرض والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

وعلى هذا الاساس وبمحمل القول هذه الخطوات نستطيع القول ان الخيار الاستراتيجي باعتباره وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي الى مواقع استراتيجية جديدة, كما تتوقف الخيارات المتاحة امام المؤسسة على رسالتها واهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها, وتحدد الخيارات في مجال البيئة الخارجية وفقا لظروف ومستوى التركيز والمنافسة.

الفصل الثاني:

تحليل الميزة التنافسية وفق الخيارات
الاستراتيجية للمؤسسة

تمهيد :

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المؤسسات حقيقية واقعة بفعل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئتها على الصعيدين الداخلي والخارجي, وعلى المستويين المحلي والعالمي, وبدأت المؤسسات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها, فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد, مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها ان تحقق ميزة تنافسية لها وان تستتر بها, ولذلك توجهت المؤسسات بمختلف اشكالها الى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وانماط تقديمها واشباعها لاحتياجات عملائها والبحث عن افضل الممارسات التي يمكن ان تطبقها.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى ما يلي :

- مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
- عوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية
- تحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي

المبحث الاول : مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي, فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد إستراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم. وعمليا يحرص المسؤولون على العمل الدؤوب والمستمر للتعرف وتحليل واكتشاف والمحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا للنجاح في خلق قيمة للزبون, وعنصر مهم في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه ازالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمنظمات, وبالتالي فان المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة, مما يجتم على المؤسسة العمل في البقاء على الاقل في السوق, ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام امان لمواجهة المنافسين¹.

يشير مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) الى تفرد المؤسسة بمميزات تتضمن الموارد والقدرات والمهارات عن غيرها من المؤسسات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها, وبديها ان تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة والاستدامة لتنوع مصادرها المختلفة ويعد كفاءة العنصر البشري اهم مورد لميزة التنافسية².

وتشير ايضا الى متوسط معدل الربح السائد في مجال ما, بحيث نستطيع القول بأن منظمة تمتلك او تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها اعلى من متوسط السائد في مجال الصناعي كما نقول بأن مؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية مستمرة او دائمة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات³, ويمكن اكتسابها من خلال قدرة عوامل الانتاج على الانتقال, وخاصة امكانية انتقال راس المال, والتكنولوجيا, والعمل الماهر من اجل تدعيم القطاع الصناعي ككل, لتحقيق النمو, واقتناص الفرص في الاسواق العالمية⁴.

¹ حجاج عبد الرؤوف, الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة حالة في شركة روائح الورود لصناعة العطور, رسالة ماجستير, اقتصاد وتسيير المؤسسات, جامعة 20 اوت 55, سكيكدة, 2007, ص 2.

² خالد حسين سعيد العسيري, استراتيجية استقطاب الكفاءة الاكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية, نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي, جامعة ام القرى, المملكة العربية السعودية, 2013, ص 24.

³ عطوط عبد الحق, دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية BCR, رسالة ماجستير, تخصص محاسبة, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013, ص 109.

⁴ نيفين حسين شمت, التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية, دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع, الاسكندرية, 2010, ص ص 26 – 25.

وتشير ايضا الميزة التنافسية الى قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك, او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج, مثل الجودة العالية وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وكذا التميز عن المنافسين¹.

ايضا تعتبر على انها العوامل المستعملة من قبل المؤسسة للوصول الى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات, وهي تؤثر تكلفة الوحدة الواحدة من التصنيع, الاستلام السريع, والمرونة في تغيير الحجم, دوران المخزون, دورة الوقت ضمن مجالات تشكيل الموارد وتحويلها الى منتجات نهائية².

ويمحتمل القول فان المزايا التنافسية لأي منظمة هي مزايا تخلقها تعتمد على³:

- الاكتشاف والتعريف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول الى ما لم يصل اليه الآخرون, وهو اساس صنع الميزة التنافسية.
- الابتكار لما هو معروف او مألوف, ويتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين.
- الابداع في التفرد بخصائص انتاجية وتسويقية وتمويلية وفريدة من خلال المنفذين الجيدين.
- التطوير لما هو قائم والارتقاء به, ليصبح افضل واقل سعرا وأكثر اتاحة.
- الخلق لاسواق افضل وارقي واكبر ربحية وأكثر استيعابا للمنتجات.

هناك العديد من الباحثين الذين حاولوا توضيح مفهوم الميزة التنافسية⁴:

يعرف (Kotler) الميزة التنافسية على انها "قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين او اساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر".

حيث يعرف (Porter) الميزة التنافسية على انها "قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بإمكانها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا, ومعنى آخر هي القدرة على احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع"

ايضا من تعريف (Porter) "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة او خدمة ذات نفقة اقل, او منتج متميز عن نظيره في الاسواق, مع قدرة المؤسسة على الاستمرار في الاحتفاظ بهذه الميزة"¹.

¹ حيمر مريم, دور استراتيجي الاعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013, ص 68.

² هشام فوزي العبادي, جليل كاظم العارضي, نظم ادارة المعلومات: منظور استراتيجي, دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2012, ص 200.

³ محسن احمد الخضير, صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر, مجموعة النيل العربية, الطبعة الاولى, 2004, ص ص 29 - 30.

⁴ هشام حريز, بوشمال عبد الرحمان, التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الطبعة الاولى, الاسكندرية, 2014, ص ص 111-112.

ومن التعاريف السابقة نستخلص ان تواجدت في مؤسسة ميزة تنافسية يجب ان تكون قد توصلت الى مجموعة من القدرات والمهارات وموارد ذات قيمة مع تحقيق صفة الديمومة ومع التحصل على المورد البشري والذي يعد من اهم مورد في الميزة التنافسية وترتكز على اهمية التوصل الى معدل ربح السائد والتركيز على الاستمرارية على مدار عدد من السنوات, ومن ناحية أخرى القدرة على تحقيق حاجات المستهلك, والقيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج اي انتاج قيمة للعملاء

المطلب الثاني: اهمية واهداف الميزة التنافسية

الفرع الاول: اهمية الميزة التنافسية

تشغل الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال, فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها والعامل الاكثر اهمية والمحدد لنجاح منظمة الاعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها².

حيث تكمن اهمية الميزة التنافسية فيما يلي³:

- 1- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم, وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم.
- 2- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء, مع امكانية التميز في الموارد الكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- 3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة, وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في سوق.

الفرع الثاني: اهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية للوصول لمجموعة من الاهداف وهي⁴:

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للاهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

¹ عبيد علي احمد الحجازي, اللوجستيك كبديل للميزة النسبية, منشأة المعارف, الاسكندرية, 2000, ص 77.

² نبيل محمد مرسى, استراتيجيات الادارة العليا: (اعداد-تنفيذ-مراجعة), المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 2006, ص 93.

³ سليمان عائشة, دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - : دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم, رسالة ماجستير, تخصص موارد بشرية, جامعة ابي بكر بلقاسم, تلمسان, 2011, ص 8.

⁴ سلامي فتيحة, دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر, رسالة ماستر, تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة اكلي محمد اولحاج, البويرة, 2014, ص ص 56-57.

- يتمثل اساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء, لانها اساس تحقيق الجودة, تعد القيمة اكثر ما يهتم المؤسسة كونها امر معقد لا تستطيع معرفته لا من خلال عملاتها وبالتالي وجب عليها استطلاع رايهم كلما امكن ذلك.
- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول الى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية شروطها ومصادره

الفرع الاول: خصائص الميزة التنافسية

ولاعطاء الميزة التنافسية المفهوم الاوضح تم وصفها¹:

- 1- تمكن من تحقيق التفوق والافضلية للمؤسسة التي تتسم بما يقياس للمنافسين.
- 2- تترجم كفاءة اداء المؤسسة في ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه للعملاء, وبذلك فهي تأثر في سلوكياتهم من خلال ادراكهم لأفضلية.
- 3- تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المؤسسة عند تجديدها وتطويرها.
- 4- تبني على الاختلاف وليس التشابه, وعادة ما تكون مركزة جغرافيا².
- 5- ان تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة اخرى, وان تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية³.
- 6- ان تكون متميزة اي تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم المميزات في اطار مطلق صعب التحقيق, وان يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الامدين القصير والبعيد⁴.
- 7- تشتت من رغبات وحاجات الزبون, وتقدم التوجيه والتحفيز لكل منظمة⁵.

¹ رفايقية فاطمة الزهراء, بومنجل السعيد, مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستدام, ورقة عمل مقدمة في

الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد دحلب, البلدة, يومي 12-13 ماي 2010, ص4.

² همودي هناء, الاساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسات (Hassi, Wissal, Moddren), رسالة ماستر, تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2013, ص2.

³ سلامي فتيحة, دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, مرجع سبق ذكره, ص47.

⁴ سلامي فتيحة, مرجع سبق ذكره, ص48.

⁵ وهيبه داسي, دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية, دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية, مجلة الباحث, العدد 11, 2012, ص168.

الفرع الثاني: شروط الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة ومحقة لاهداف التنافس, ينبغي ان تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي¹:

1- الديمومة, اي انها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

2- امكانية الدفاع عنها, بمعنى صعوبة تقليدها او محاكاتها, او الغائها من قبل المنافس.

3- ان تكون حاسمة, اي تعطي الاسبقية والتفوق على المنافس².

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لان كل شرط منها مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار, وهذا الاخير مرتبط بشرط الامكانية الدفاع³.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لا شك فيه ان اغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي, ولذلك نجد العديد من المؤسسات هدفها الوصول الى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللوصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها التي هي كالتالي⁴:

اولا- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة, وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة, باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات, فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة, فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها, مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية⁵.

ثانيا- الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الامر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية, ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على ارضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك, حيث اصبحت القيمة التي يريد الحصول والجودة الاهتمام الاول له. ونقول ان

¹ مصنوعة احمد, تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمين, ورقة عمل في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية, الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدولي-, جامعة حسنية بن بوعلي, الشلف, يومي 03-04 ديسمبر 2012, ص4.

² عثمان بودعشوق, تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية فيالمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبير, رسالة ماجستير, تخصص واقتصاد تسيير المؤسسات, جامعة 20 اوت 1955, سكيكدة, 2008, ص11.

³ الطيب داودي, مراد محبوب, تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي, مجلة العلوم الانسانية, جامعة محمد خبضر, العدد 12, 2007, ص43.

⁴ عز الدين علي سويسي, نعمة عباس الخفاشي, الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي, دار الايام للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2014, ص 73.

⁵ سمالي محضيه, سعيد وصاف, نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتعدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات, جامعة قاصدي مرياح, ورقلة, 2005, ص36

المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون ان هناك قيمة اكبر في صفات منتج/خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات في المنتجات/الخدمات المنافسة¹.

ان تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين²:

I. **البعد الاول:** ان توفير المنتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في اعين المستهلكين, وان هذا الادراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر اعلى لمنتجاتها.

II. **البعد الثاني:** ان التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءات العالية التي تؤدي الى تخفيض التكاليف الى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الانتاجية, فعلى سبيل المثال اختصار الموظف للعامل الوقت يرفع من مستوى انتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة او منتج.

وعليه فان المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتميز منتجاتها ولكن يؤدي الى خفض التكلفة ايضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

ثالثا- الاستجابات لحاجات العميل: تستجيب عادة المؤسسات الى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج او الخدمة الى الزبائن, في حين التوصيل يعتبر شكلا من اشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المؤسسات تسعى الى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية, وينشأ عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات الى اصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية³.

رابعا- الابداع: ان ادخال الابداع على المنتجات يساهم في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة, حيث يمكن للمؤسسات من خلالها تفرض سعرا عاليا على منتج جديد وذلك كونها المورد الوحيد لذلك المنتج, وحينما يجين وقت نجاح المنافسين في محاكات المنتج الجديد تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في ارساء منتجها وعلامتها لدى عملاءها وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها⁴.

ومن جانب آخر الابداع يحقق تطور وعمل خلاق بما يحقق الابداع في الانتاج والتكنولوجيا المستعملة او ايجاد طرائق جديدة لانتاج او توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم في البيئة الخارجية ومراقبة اعمال المنافسين⁵.

¹ بوازيد وسيلة, مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية: دراسة حالة على بعض المؤسسات الاقتصادية, رسالة ماجستير, تخصص ادارة استراتيجية, جامعة سطيف 1, سطيف, 2012, ص18.

² بوازيد وسيلة, مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية, مرجع سبق ذكره, ص18.

³ عز الدين علي سويسي, نعمة عباس الخفاشي, الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي, مرجع سبق ذكره, ص72.

⁴ عيدان محمد سليم, دور الابداع في تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, رسالة ماستر, تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2013, ص8.

⁵ حفيان عبد الوهاب, دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, دار الايام للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2015, ص50.

المبحث الثاني: انواع الميزة التنافسية ومحدداتها وعوامل نجاح واستمرارها

المطلب الأول: انواع الميزة التنافسية

ان مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين, هذه القيمة التي يجب ان يلمسها من جانب العملاء¹, وتفوق المؤسسة على المنافسين, اما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك الى السعر المنخفض, نظرا لانخفاض مستوى المعيشة, وخاصة في الدول المنخفضة, اما ان تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي, وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية²:

الفرع الاول: ميزة التكلفة الاقل

تتميز بعض الشركات بقدرتها على انتاج او بيع نفس المنتجات بسعر اقل من المنافسين هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة³, وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف, حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل⁴.

هذه من جهة ومن جهة اخرى يمكن للمؤسسة استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها, وفشل اي منظمة في استغلال امكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير, وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة اذا ادرك العملاء من جراء تعاملهم مع المؤسسة انهم يحصلون على قيمة اعلى من منافسيهم, يمكن القول انه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات الشركة كلما ارتفع السعر الذي يمكن للشركة ان تقيضه على هذه المنتجات⁵.

الفرع الثاني: ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها, وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد, والتي تميز من بينها التعلم, بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين, عندما يمارس التعلم بصفة جيدة, فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها, ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل

¹ غسان عيسى العمري, سلوى امين السامرائي, نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر, مرجع سبق ذكره, ص 145.

² عمران حميدة, سعدي فطيمة, اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني, رسالة ماجستير, تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة العقيد اكلي محمد اولحاج, البويرة, 2012, ص 64.

³ المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات, الادارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة, منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر, 2008, ص 61.

⁴ مزياني نور الدين, بلاسكة صالح, دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة, ورقة عمل في ملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمال بالمؤسسات الجزائرية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, يومي 27-28/ فيفري 2013, ص 9.

⁵ فيصل سايعي, انظمة المعلومات: استخداماتها, فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة منطقة التبسة, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2009, ص 26.

بأن يؤدي الى تميز متواصل¹, ومن جانب آخر تقدم منتجات او خدمات فريدة تستحق السعر الاعلى وتساهم في تحقيق المنفعة والأداء الافضل للمستهلك².

ويطلق على هذا النوع ميزة الجودة العالية, وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة اعلى, خصائص خاصة للمنتج, خدمات ما بعد البيع), فلذلك لا بد من فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز³.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة الى محددات الميزة التنافسية, فنجد ان هذه الاخيرة تتحدد من خلال بعدين او متغيرين هامين, وهما:

الفرع الاول: حجم الميزة التنافسية

تشير الى ان المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة, يطلب امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك, تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية, التسييرية, التكنولوجية... الخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق اهدافها, ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على ارضائهم, وفي الاخير القيام بذلك بفعالية ومجاعة, يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بامكان المؤسسة تحقيقه, ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة⁴.

ولكي تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة اذا كان بامكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الاقل او ميزة تمييز المنتج, في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط, وبشكل عام كلما كانت الميزة اكبر كلما تطلبت جهودا اكبر من المؤسسات المنافسة لتغلب عليها, ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة, فان للميزة التنافسية, دورة حياة هي الاخرى⁵, كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ راتب صويص, محمد فلاق, جناة بوقجان, يمن ابو حماد, عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة اجموعة الاتصالات الاردنية, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 7, العدد 4, 2011, ص 517.

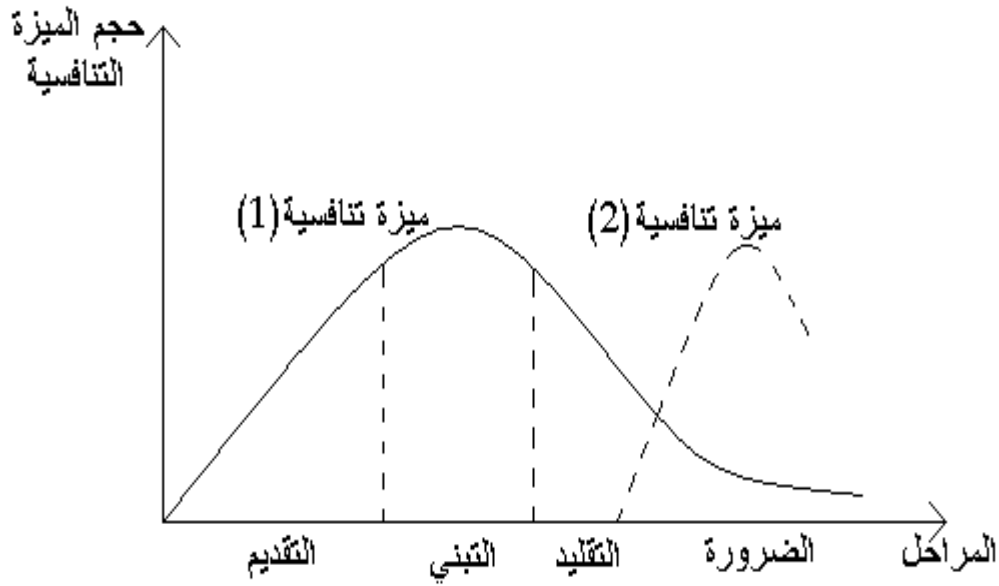
² ابراهيم سعيد عقل, خالد عطا الله الطراونة, دار غيداء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2014, ص 134.

³ حران عبد القادر, التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012, ص 45.

⁴ بوبعة عبد الوهاب, دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس), رسالة ماجستير, تخصص ادارة الموارد البشرية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2012, ص 89.

⁵ حجاج عبد الرؤوف, الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها, مرجع سبق ذكره, ص 20.

شكل رقم (07): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل محمد مرسى, استراتيجيات الادارة العليا: (اعداد-تنفيذ-مراجعة), مرجع سبق ذكره, ص 99.

من خلال شكل رقم (01) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي¹:

- 1- الإنطلاق (التقديم): تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية, لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري, المادي و المالي, و تعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر, حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن .
- 2- مرحلة التبني (الاستغلال): تعرف الميزة هنا الاستقرار نسبيا من حيث الانتشار, باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها و تكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- 3- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة بالتلاشي والتقدم بسبب امكانية تقليدها من قبل المنافسين لاجاد ميزة أخرى, وهذا يمثل تهديدا للمؤسسة².

¹ منصورى رقية, دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008, ص ص 76-77.

² مونير تحدي, الكفاءة الانتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012, ص 52.

4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد¹.

إذا من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها، من أجل معرفة وتقنية أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة لقطاعات الصناعة المختلفة، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية².

الفرع الثاني: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة من خلال استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة، أو بتقديم منتج مميز³. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: 1- القطاع السوقي، 2- النطاق الرأسي، 3- النطاق الجغرافي، 4- نطاق الصناعة وسوف نذكرهم بالتفصيل كالتالي⁴:

أولاً- النطاق الرأسي:

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع فبالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).

ثانياً- النطاق الجغرافي:

¹ صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص18.

² حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مرجع سبق ذكره، ص21.

³ عثمان بودحشوق، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبيرة، مرجع سبق ذكره، ص19.

⁴ نوال شين، دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة مقاطعة نفضال للتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص ص 74-75.

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

ثالثاً- نطاق الصناعة:

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال، تحصل شركة (بروك تور وجا مبل) على اقتصاديات أو فورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

رابعاً- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق او خدمة كل السوق¹.

المطلب الثالث: عوامل نجاح واستمرار الميزة التنافسية

الفرع الاول: عوامل نجاح الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية او عوامل خارجية نذكرها كما يلي²:

اولاً- العوامل الداخلية :

هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء او شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والابداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الابداع هنا في تطوير المنتج او الخدمة، لكنه يشمل الابداع في الاستراتيجية والابداع في اسلوب العمل او التكنولوجيا المستخدمة او الابداع في خلق فائدة جديدة.

ثانياً- العوامل الخارجية:

تتمثل في تغيير احتياجات العميل او التغيرات التكنولوجية او الاقتصادية او القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق اسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، من هنا تظهر اهمية

¹ حباينة محمد، دور راس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012، ص50.

² مصطفى رجب علي شعبان، راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص70.

قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات اصلا.

الفرع الثاني: استمرارية الميزة التنافسية

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية على ثلاثة عوامل اساسية هي¹:

اولا- عوائق التقليد: من الطبيعي أن يعمل المنافسون على محاولة اكتشاف عوامل قوة المؤسسة الرائدة وتقليدها من أجل حصد نجاح مماثل، و تتمثل هذه العوامل في القدرات و الموارد المتميزة، و ترتبط استمرارية المزايا التنافسية في هذا الجانب بسرعة اكتشاف المنافسين لها و قدرتهم على تقليدها، فكلما كانت عوائق التقليد أكبر كلما أدى ذلك إلى ترسيخ المزايا التنافسية.

- تقليد القدرات: هي أكثر صعوبة من سابقتها بالنظر لكونها غير ملموسة وغير مرئية، لذا يكون من الصعب على المنافسين ادراكها او فهم المغزى منها خاصة وانها نتاج عمل جماعي على مستوى المؤسسة ككل وليست حكرا على اشخاص معينين.

-تقليد الموارد: هنالك جانبان إذ أن الموارد المادية المتميزة لدى المؤسسة يمكن تقليدها و اكتسابها من المنافسين بشكل أسهل مثل التجهيزات، التكنولوجيا، ..الخ غير أن الصعوبة تكمن في القدرة على تقليد الموارد المعنوية كالعلامة و الاسم التجاري، و المهارات التقنية..الخ.

ثانيا- قدرة المنافسين: هو محدد اساسي آخر لاستمرارية المزايا التنافسية حيث ترتبط هذه القدرة بالتزامهم الاستراتيجي والذي يقصد منه الالتزام المؤسسات المنافسة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ اعمالها ومنه تطوير نوع محدد من الموارد والقدرات، لذلك فان مثل هذا الالتزام والذي يكون في الغالب طويل الامد قد يصرف انتباهها عن محاولة تقليد المزايا التنافسية ولو لفترة معينة مما ينتج عنه الاستمرارية النسبية لمزايا المؤسسة.

ثالثا- الديناميكية العامة للبيئة الصناعية: ترتبط استمرارية المزايا التنافسية بشدة بمستوى التجدد في صناعة معينة، حيث تميل الى عدم الاستقرار في الصناعات التي تشهد معدلات عالية في تجديد المنتجات اي الصناعات الديناميكية حيث عادة ما تكون دورة حياة المنتج فيها قصيرة والمزايا التنافسية مؤقتة، غير انها تكون مستمرة في الصناعات الغير ديناميكية والتي لا تشهد تغيرات سريعة او جذرية.

¹سمير صلحاوي، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص ص 56-57.

المبحث الثالث: تحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي

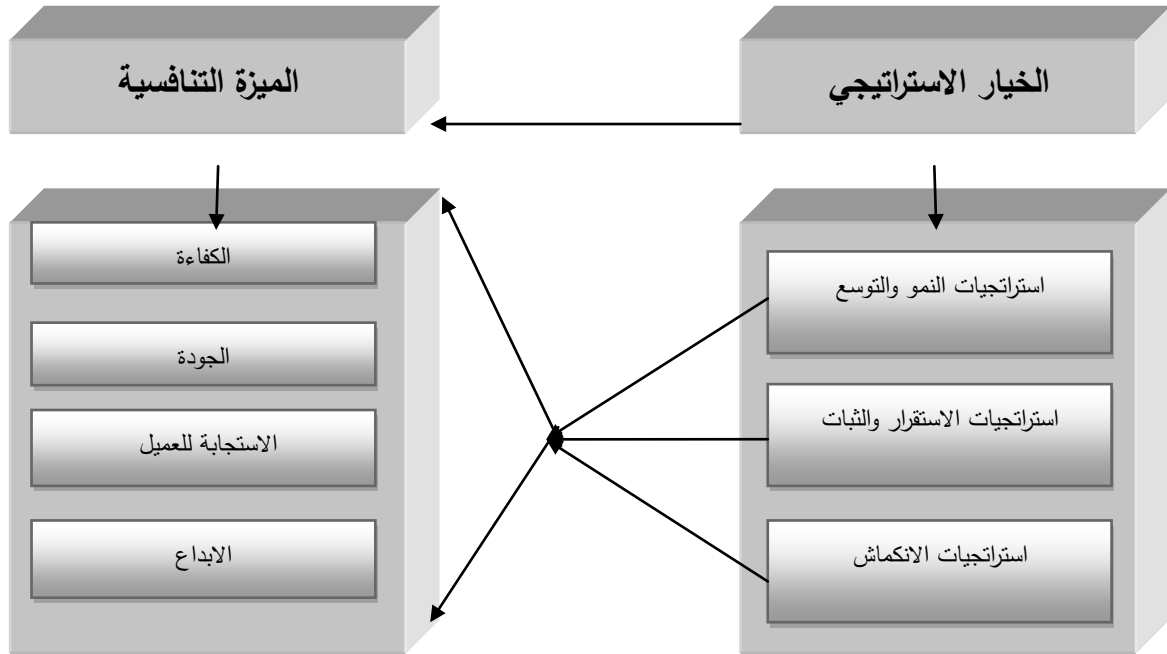
يعبر الخيار الاستراتيجي عن بديل من البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المؤسسة لبلوغ هدف, او اهداف, استراتيجية محددة, ويتوقف حجم الخيارات المتاحة امام المؤسسة على عوامل داخلية تتعلق بالمؤسسة نفسها, وهي تعكس مدى قوة المؤسسة ومركزها التنافسي حيث كلما كانت المؤسسة قوية تعددت خياراتها, وتنعكس قوتها من خلال موارها وحجمها وطموح اصحابها واسلوب تسييرها وغيرها من المؤشرات, عكس العوامل الخارجية التي تتعلق بالمحيط, وهي تعبر عن مدى الرواج او الكساد في سوق المؤسسة (درجة نمو الصناعة)¹. وعلى العموم لأي مؤسسة اصبح لديها البديل الذي من شأنه نقل المؤسسة من وضع تنافسي حالي الى وضع تنافسي جديد.

ولتحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي عبر فكرة تحقيق للميزة التنافسية من خلال الخيار الاستراتيجي اصبح ليس من الامر السهل تحقيقه لان المؤسسة في الوقت الحالي تواجه بالعديد من الخيارات مستفيدة من آفاق التفكير الاستراتيجي, واعتمادا على ذلك فان توفر نقاط القوة لا يؤهل المؤسسة لحالة تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الاخرى, وانما ترتبط على قدرة المؤسسة على توجيه نقاط القوة ضمن مساراتها الصحيحة, فبعد تحديد المؤسسة لرؤيتها ووضع الاهداف التي ستعمل على تحقيقها الى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة المحيطة, هنا تسمح للمؤسسة من الممكن ان تطرح مساراتها الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها بشكل يوضح الحركة المستقبلية لتصميم المؤسسة وخصائصها داخليا من جهة, مع عوامل بيئتها الخاصة والعامه والذي تشخص عبره موقعها الاستراتيجي من جهة ووضعها المناسب لها.

في هذا المبحث سنحاول تحديد دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية, ودور استراتيجية الاستقرار وكذلك دور استراتيجية الانكماش.

¹ رحيم حسين, استراتيجيات المؤسسة, دار بهاء الريس للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, قسنطينة, 2008, ص 130.

الشكل (08): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الاول: دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية

يقوم هدف استراتيجية النمو على فكرة ان الاكبر هو الاحسن, وبالتالي فهو تضم كل الاستراتيجيات التي تهدف الى تحقيق كبر المؤسسة, ولذلك فان مفهوم النمو يدل على الزيادة والتوسع¹, حيث يكون وضع المؤسسة هنا بعد استنتاجنا من نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) حيث في هذا الوضع الاستراتيجية تتلائم مع وضعية المؤسسة واهدافها واحتياجات المحيط, من جانب ان درجة نمو المؤسسة في النشاط عالية, وحصصة الشركة في السوق عالية, اي مركز تنافسي قوى للمؤسسة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها اي تتوفر لديها جميع المزايا التنافسية².

ومن اهم المميزات التي تتسم بها بأنها تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول اي ذات جودة في السوق من ناحية اضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع او خدمات لتعزيز جاذبية التنافسية, وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات, وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته, وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات الى مطابقة النواتج³.

اي تعتبر الجودة ذات اهمية استراتيجية سواء على مستوى المؤسسة, او على المستوى الكلي وتقوم المؤسسات فيما بينها لخدمة الزبون وزيادة حصتها السوقية بتقديم السلع والخدمات التي تتميز بالجودة سواء بالارضاء حاجات ورغبات زبائنها او لجذب زبائن جدد عن طريق تخطيط الحملات الاعلانية واتباع السياسات الترويجية التي تعد هامة جدا في ميدان المنافسة, اما على مستوى الكلي, فاعتبارات الجودة الهامة, خاصة اذا كانت صناعتها تنافس في السوق الدولية بفاعلية, ويعود هذا الاهتمام الكبير والمتزايد بالجودة الى عوامل كثيرة اهمها⁴:

- تزايد عدد الزبائن المطالبين بالجودة.
- تعاظم وتفاقم المنافسة في السوق الداخلية والدولية.
- زيادة المطالبة برحمة افضل واحسن.
- تقديم تشريع احسن لمسؤولية القانونية عن السلعة.

¹ رحيم حسين, استراتيجيات المؤسسة, مرجع سبق ذكره, ص 140.

² جعفر عبد الله موسى ادريس, الادارة الاستراتيجية, مرجع سبق ذكره, ص 196.

³ عز الدين علي سويسبي, نعمة عباس الخفاشي, الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي, مرجع سبق ذكره, ص 72.

⁴ عبد الرزاق الشحادة, محمد بوهزة, رمضان الشراح, وآخرون, الجودة والتميز في منظمات الاعمال, مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2011, ص 326-327.

والمزيد من التفصيل ان جودة المنتج العالية اثر على الميزة التنافسية من جانبين: الاول ان تقدم انتاج عالي الجودة يزيد من قيمة هذا الانتاج في نظر المستهلكين, ويسمح للشركة ان تحمل بضاعتها سعرا عاليا, وان اثر الثاني للجودة العالية على الميزة التنافسية يأتي في كفاءة المؤسسة العالية ومن كلفة انتاجها المنخفضة¹. اي اقترب المؤسسة من افضل تكاليف ممارسة من قبل المؤسسات الاخرى, حيث تشير الانحرافات الكبيرة عن حد التكلفة الامثل عن عدم مقدرة ادارة المؤسسة وضعفها في الرقابة والتحكم في التكاليف, وايضا تشير الى انخفاض مستوى التخطيط ومدخلات العملية الانتاجية², ونقصد التحكم بالتكاليف هي خفض

التكاليف بالقدر المستوي المناسب وذلك عند تحقيق تقييس ووفرات الاقتصادية كبيرة في متطلبات العملية الانتاجية, حيث يؤدي كل من التبسيط والتوحيد الى تقليل الاستثمارات في الآلات والمكائن اضافة الى تخفيض انواع المواد والخامات المستخدمة مما يؤدي الى تقليل المساحة المخزنية المطلوبة وزيادة كفاءة استغلالها, ومن جانب آخر فان التزام بتصميم المنتجات ضمن المواصفات المقررة يؤدي الى تقليل كمية الهدر والمرفوضات نتيجة لضبط جودة الانتاج, وعليه يعد خفض التكاليف مسألة مؤكدة التحقيق في ظل تنفيذ اسس التقييس التي تحرص عليها المؤسسة³.

وعلى هذا الاساس عندما تكون المؤسسة متحكمة بجودتها وتكلفتها تكون لها القدرة التأثير على استجابة العميل لها من ناحية التسليم والمرونة هذه الاخيرة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات الانتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة مع الزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة ونتيجة الكثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات واذواق الزبائن وسهولة الاتصال وسرعة انتقال التأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكلية, وانعكاسات على رغبات الزبائن وزيادة الانتاج حسب طلب الزبون والذي يتم من خلال القدرة على التجاوب مع حالات الفريدة للزبون مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات⁴.

اذا فالعميل هنا يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي, الاولى مرونة المنتج وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة, اما المتطلب الثاني مرونة المزيج وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات, والمتطلب الثالث مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة

من المنتجات, اما المتطلب الرابع مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات⁵.

اما عنصر التسليم فهو عامل مؤثر على استجابة العميل من ناحية انه يكون فيه توفير الانتاج او الخدمة في المكان والزمان المطلوبين من خلال السرعة والتهيئة والاعداد للتسليم بشكل سريع, ومقدرة المؤسسة لضمان الاستلام في الوقت المحدد لمنتوجاتها من قبل

¹ فاضل حمد القيسي, علي حسون الطائي, الادارة الاستراتيجية: نظريات - مداحل - امثلة وقضايا معاصرة, مرجع سبق ذكره, ص 191.

² فيصل شياد, تحليل الكفاءة والانتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي: مدخل لطريقة تحليل مغلف البيانات DEA, دار الكتاب الجامعي, الطبعة الاولى, العين, 2015, ص 35.

³ محمد الصبري, مراقبة الجودة, دار الفجر للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, القاهرة, مصر, 2014, ص 74.

⁴ غالب محمد البستنجي, اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية, مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية, العدد 9, 2011, ص ص 11 - 12.

⁵ بن عيشي بشير, بن عيشي عمار, أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية, دراسة حالة ولاية بسكرة, ورقة بحثية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, ص 5.

المستفيدين, ومثال على ذلك ان (Cauley de la sierra ; 1995) و (Nijsssem et al ; 1995) ذكروا في دراساتهم بأن الاستلام في الوقت المحدد للمنتوج يكون من قبل المؤسسات التنافسية بنجاح¹.

اي التسليم متعلق بالفترة الزمنية المطلوبة لاستجابة لحاجات ورغبات العميل (الزبون) اي التسليم متعلق بالسرعة واختصار الوقت, وذلك بتسليم المنتجات في التوقيينات المتفق عليها دون تأخير, اي التسليم متعلق بمساءل مهمة كالمسوقيات او الموقع, والوقت المناسب (Timeliness, Locationor , Logistics) للمنتج او الخدمة, فاذا كانت حاجة الزبون اليها غدا, ولكن تسليمها يتم الا بعد شهرين فالمؤسسة تحتاج ان تعمل مع الزبون من اجل تحسين جدول التسليم².

وبالمقابل عندما تحقق المؤسسة اهدافها من خلال اختيار استراتيجية النمو الذي يعتبر بديل حاسم من جانب تأثيراته لاقترب المؤسسة من افضل تكاليف ممارسة من قبل المؤسسات الاخرى و الحرص على توفير الجودة على مختلف المنتجات لانها تعطي فائدة لتطبيق, الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة, زيادة رضا المستفيدين³, وعلى هذا الاساس تتحصل

المؤسسة على ضمان الجودة وذلك بمراقبتها والتي تحتوي هذه الاخيرة مجموعة مميزة من النصوص المعدة والمنظمة الموجهة لخلق الثقة عند حيازة الجودة⁴, ومن جانب آخر جذب و استجابة للعميل وهو عامل رئيسي هنا العميل يعطي للمؤسسة دافع في الابداع من خلاله يتم جمع او مشاركة المعلومات بغرض تطوير افكار جديدة, والتركيز على خلق طرق جديدة اكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين التي تناسب عملاءها من خلال رغبتهم واحتياجاتهم⁵.

ويكون للابداع متعلق بملامح وتكون هذه الاخيرة موجودة في عمل المؤسسة حيث تكون فيه الدقة والجودة مع الاستعاب والاحاطة وذلك بنقل البصيرة في مختلف جوانب المادة الابداعية من حيث دراسة الاشياء دراسة شمولية⁶, وعندما نقول ان الابداع مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية نريد الوصول الى ان الابداع يساعد المؤسسة على تحقيق تطوير منتجات جديدة وعلى هذا الاساس نقول انه مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية⁷, ومثال على ذلك شركة جنرال الكترليك (Genral Electric) حيث انها خلال اربعة سنوات نجحت بتطوير ما يقارب (250) منتج جديد منها (150) ذات استخدامات جديدة مما كان احد اسباب التي مكنتها من تحقيق

¹ مؤيد الساعدي, مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية, دار الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2011, ص 209 - 210.

² عبد الرزاق الشحادة, محمد بوهزة, رمضان الشراح, وآخرون, مرجع سبق ذكره, ص 379.

³ عبد الرزاق الشحادة, محمد بوهزة, مرجع سبق ذكره, ص 328.

⁴ عبد الفتاح دياب, ادارة الانتاج رؤية جديدة, عضو هيئة التدريس بقسم ادارة الاعمال, القاهرة, 2001, ص 263.

⁵ هشام عثمان المبيضين, نظم المعلومات الاستراتيجية واثراها في تحقيق الميزة التنافسية, دراسة تطبيقية في مؤسسة البوتاس العربية في المملكة الاردنية الهاشمية, المجلد 11, العدد 2, 2015, ص 485.

⁶ رمضان الشيخ, الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار, در بوك سيتي للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, القاهرة, 2009, ص 187 - 188.

⁷ مأمون ندم عكروش, سهر ندم عكروش, تطوير المنتجات الجديدة, دار وائل للنشر, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2004, ص 7 - 8.

ميزة تنافسية، نظرا لوجود الابداع في الشركة وتشجيعها المتواصل لافرادها واقسامها على التفكير الخلاق المبدع، وعليه فان الابداع هو مصدر هام لتحقيق ميزة تنافسية¹.

المطلب الثاني: دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية

تتناسب استراتيجية الاستقرار مع منظمة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا الى فلسفة الثبات في الحركة، وتركز المؤسسة كل مواردها في مجال الاعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين مآلديها من مزايا استراتيجية، وتحافظ المؤسسة على ذات الرسالة والاهداف، وهي ببساطة تزيد معدلات الاداء بنفس النسبة تقريبا سنويا، وتهدف القرارات الاستراتيجية الاساسية الى تحسين أداء المجالات الوظيفية².

، حيث يكون وضع المؤسسة هنا بعد استنتاجنا من نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) انها تنتمي الى خلية البقرة الحلوب، حيث تلجأ المؤسسة هنا الى هذه الاستراتيجية بسبب ان حصتها السوقية مرتفعة و معدل نموها منخفض بالرغم من ان مركزها التنافسي لديها قوي من جهة، ومعدل النمو يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى وعلى هذا الاساس من الضروري على المؤسسة اتباع هذه الاستراتيجية من حيث البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، او اخرى مساعدة، لان المؤسسة في هذه الحالة عندما يكون معدل النمو السوق بطيئا يكون تدفق النقدي كبير الحجم ويكون مستمر³، تكون النتيجة السلع في الحصول على اموال أكثر من المطلوب للحفاظ على حصتها السوقية⁴.

وعلى هذا الاساس تعمل المؤسسة على البقاء على الوضعية الحالية والاستثمار في الانتاجية للحصول على نتائج مثلى⁵، وعلى هذا الاساس فالمؤسسة تحاول على تقليل التكاليف⁶، من حيث تقديم خدمات بأقل الأسعار، وتخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل، وذلك باشغال الزبون بأية امور تتعلق بمعاملاته بسرعة، عن طريق التركيز على نوعين اساسيين هما النوع الاول التكيف مع حاجات الفريدة لكل زبون، والنوع الثاني مرونة الحجم التي تعني القدرة على تعجيل او ابطاء معدلات الانتاج وذلك لمواجهة التقلبات في الطلب او مقدار الوقت الذي تستغرقه عملية الانتقال من مستوى انتاج الى آخر او الانتقال من منتج الى آخر⁷.

¹ مأمون ندتم عكروش، سهير ندتم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية: العولة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2004، ص 203.

³ جعفر عبد الله موسى ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 197.

⁴ كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية: العولة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 211.

⁵ حويو فضيلة، ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اشارة الى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة سونراس للمبردات الصحراوية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 21.

⁶ بن قارة أمينة، اهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في ادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁷ ماجد محمد بن لهندي بارحمه، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للدوية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة عدن، اليمن، 2006، ص ص 71 - 72.

وعلى هذا الاساس يجب على المؤسسة ان تواجه منافسيها الجدد باستمرار في ضل زيادة حدة المنافسة هذه الاخيرة تجبرها على اتخاذ استراتيجية تكون مناسبة في الوضع الحالي باتباع خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة بوضع حرج، لذلك يتطلب من القائمين على وضع وصياغة الاستراتيجية المناسبة للإدارة الكفؤة للألعاب المنافسة في الاسواق والتحسين المبدع للمنتجات والخدمات واساليب الانتاج والتطوير المستمر لانشطة التسويق والترويج والتوزيع في الوقت المناسب، وخدمات البيع وذلك باعتبارها عوامل جوهرية تحدد نجاح او فشل المؤسسة¹.

المطلب الثالث: دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية

ان اتجاه المؤسسة الى استراتيجية الانكماش لها دافع اساسي انما تخلق قيمة لها من ناحية تقليص النشاط والذي يعتبر هدفا استراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، ويتجسد هذا الهدف من خلال التخلي عن بعض الانشطة او المنتجات، الخروج من بعض الاسواق (منافذ التوزيع)، التنازل عن بعض الاستثمارات، تقليص الطاقة الانتاجية، الى غير مما يعني تقليص الحجم الحالي للمؤسسة، قد يكون التوجه نحو الانكماش مؤشرا على فشل المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، ولكن قد يكون ايضا مجرد انقباض لفترة ما، دلالة على فشل استراتيجيات سابقة، على ان يتم الانطلاق بعدها بنفس جديدة².

بعد ان تعرفنا على الهدف الاساسي وراء التجاء المؤسسة لاستراتيجية الانكماش من خلال التحليل استنتجنا الاستراتيجية المناسبة للوضع الحالي للمؤسسة من خلال نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية شكل (3) مصفوفة BCG حيث من خلال تحليل موقعها في الوضع المضطرب (Dog)، يكون فيها معدل نمو السوق منخفض و حصة سوقية نسبية منخفضة هنا قد تحتاج المؤسسة الى كميات من الاستثمارات النقدية لتحسين معدل نموها وحصتها السوقية، حيث يعرف الزبائن عن منتجاتها، والتي تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة المنتج، وهذا لوجود منتجات منافسة او خلل في السياسة التسعيرية، او لعدم مواكبة المنتجات لتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور اذواقهم³، اي ظروف المؤسسة هي التي تحدد الاستراتيجية المستعملة وتأثر على استمرارية عملها اي هنا بالتحديد تكون منتجاتها ذات مستقبل مجهول، هذا دافع من دوافع التأثير اي من ناحية الانسحاب او الخسارة، ولكن في بعض الاحيان المؤسسة تبقى تعاملها في المنتجات على احتمال ان تحقق نجاحات محتملة تعكسها عمليات مسح السوق التي تقوم بها ادارة التسويق، او ان المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتسعى المؤسسة لإبقائه لكي يساعد على اثاره الاهتمام بمنتجات اخرى تتعامل بها المؤسسة، ولاكن في الغالب المؤسسات التي تقع في هذا الخيار الاستراتيجي يكون غرضها حل مشكلاتها وليس الخروج او الانسحاب

¹ محمد جميل العضايله، اثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الاردن، 2004، ص 5.

² رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 141 - 142.

³ احميده مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 92.

من السوق ولاكن الاغلبية عند اختيارهم هذه الاستراتيجية تكون غرضها الانسحاب والخروج من السوق لان كلفتها تكون اكثر من العوائد التي تحققها¹.

¹ العيدي محمد, دور التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية, داخل مؤسسة اقتصادية, دراسة حالة مؤسسة DML construction, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية, جامعة اكلي محمد اولحاج, البويرة, 2015, ص 35.

خلاصة الفصل:

و بعد تحديد المؤسسة ميزتها الاستراتيجية تمهيدا لوضعها التنافسي الحالي في فترة معينة وتمهيدا لوضع البدائل الاستراتيجية, وعلى هذا الاساس تعتمد المؤسسة على الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه في المستقبل من ناحية اذا انما تبقى في مجال او مجالات الاعمال الحالية نفسها او اذا تستطيع ان تترك مجال عمل معين كليا او جزئيا عن طريق الاندماج او التصفية او بيع جزء من المؤسسة, وهل ينبغي ان تصبح اكثر كفاءة او فعالية في مجالات الاعمال الحالية, وهل تستمر في النمو في مجالات الاعمال عن طريق زيادة حجم الاعمال في السوق, او شراء منظمات قائمة في مجالات مماثلة, وهل ينبغي ان تحاول النمو اساسا عن طريق التوسع في مجالات اخرى, واخيرا هل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في اجزاء مختلفة للمؤسسة كل هذه المؤشرات هي مؤثرة وتلعب دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لان الخيار الاستراتيجي له دور رئيسي في تحريك المؤسسة الى الامام, او يجعلها تتراجع الى الخلف, او يقيها ثابتة مستقرة في بيئتها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع

- جنرال كابل - بسكرة

تمهيد

بعدها تم توضيح الجزء النظري للموضوع في الفصلين السابقين بشقيه الاساسين اسس ومبادئ الخيار الاستراتيجي كفصل الاول وتحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي للمنظمة كفصل ثاني, يخصص هذا الفصل لاسقاط ا ما تم تناوله في الجانب النظري من اجل تسليط الضوء على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وقد تم اختيار مؤسسة صناعة الكوابل, فرع جنرال كابل - بسكرة - وقد اخترنا اطارات المؤسسة كمجتمع للبحث, ولاستيفاء جميع جوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة التطبيقية منهجيا الى ثلاثة مباحث فيما يلي:

- المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث.

- المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث.

- المبحث الرابع: تفسير النتائج

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

لإرساء قاعدة متينة في إطار استراتيجية التنمية المنتهجة بغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية ولتلبية احتياجات السوق الوطنية، أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية بقرار رقم 69/ 83 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969 أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية.

وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1970/1980، وطبقا للمرسوم رقم 242/80 الصادرة بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الإلكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكر منها :

1- المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية (E.N.I.E) بموجب مرسوم 320/83 بتاريخ 01 أكتوبر 1983 مقرها سيدي بلعباس.

2- المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (E.N.I.L) بمرسوم 18/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 بيلكور.

3- المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية (E.N.I.E.M) بمرسوم 19/83 بتاريخ 01 جانفي 1983 بتيزي وزو.

4- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.I.M.E.L) بمرسوم 21/83 ومقرها العاصمة.

5- التسيير ونقل التكنولوجيا، وقد كلف هذا مبلغ قدره 6426 ألف دينار جزائري.

6- INVEST-IMPORT: من يوغسلافيا وفقا للعقد المبرم بتاريخ 1979/03/07 تتكفل هذه المؤسسة بتركيب الآلات.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

تقع مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة على جانب الطريق الوطني رقم 46، تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة و360 كلم عن حاسي مسعود، حاليا تملك رأس مال يقدر بـ 1.010.000.000 دينار جزائري، وتعد هذه المؤسسة من أكبر المصانع في إفريقيا، وتترجع 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 ويبلغ عدد عمالها 555 منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى:

1-إطارات: 70.

2-أعوان تحكم: 146.

3-أعوان تنفيذ: 339.

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

- الفروع الاول: أهمية وأهداف المؤسسة ونشاطها.

اولا- أهمية وأهداف المؤسسة:

إن إنجاز مؤسسة ضخمة مثل مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة يعتبر إنجاز جد مهم, وهذا بالنظر إلى الغلاف المالي الذي تطلبه, فالأهمية المميزة لهذه المؤسسة داخل الاقتصاد الوطني نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها, وكذلك قدرتها على إنتاج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة, فهي تنتج أي نوع من الكوابل حسب المواصفات التي يحددها الزبون, وكل ذلك بنوعية ترقى إلى المستوى العالمي, وهذا نتيجة تحكمها في تقنيات الإنتاج المتطورة, والذي مكنها من الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO 9002) في جوان 2001 من طرف المنظمة الدولية للمعايير, وهذا أعطى إمكانية الدخول إلى السوق الخارجية, حيث ساهمت وبصورة كبيرة في القضاء على التبعية في هذا المجال الاقتصادي, وبالتالي فأهدافها هي:

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.

- تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجيات السوق.

- تزويد الدول الإفريقية بأنواع الكوابل المنتجة بنوعية رفيعة.

- القضاء على التبعية الاقتصادية.

- جلب العملة الصعبة للوطن عن طريق التصدير.

ثانيا- نشاطها:

تقوم المؤسسة بإنتاج الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها, وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

- الكوابل المنزلية (**Les Câbles Domenistiques**): تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع تستخدم في البناءات والاستخدام المنزلي ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادتي النحاس وPVC.

- الكوابل الصناعية (**les câbles industriel**) : يبلغ عددها 70 نوعا وتستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات, ويتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط وتنقسم بدورها إلى نوعين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC والكوابل الصناعية المعزولة بمادة PRC.

- الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي : تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 و 3000 فولط, أما ذات التوتر العالي فتفوق شدة توترها في النقل الكهرباء 3000 فولط ويبلغ عدد الكوابل ذات التوتر المتوسط حوالي 70 نوع.- الكوابل غير المعزولة (**les cables nu**) : يبلغ عدد أنواعها 10 وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.

- كوابل الشبكات الكهربائية أو التوزيع (**les câbles de réseaux**) : تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء وتصنيع من الألمنيوم وخليط يسمى بـ : AGS ويتكون من المغنيزيوم والسليسيوم والألمنيوم وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع, وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط .

ومنذ أن استقلت (E.NI.CA.B) عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة استطاعت إنتاج أنواع جديد من الكوابل سنة 98- 99 ALMEC-ALU/ ACIER حيث يتمتع بالخفة والنوعية الجديدة.

تقوم المؤسسة كذلك بإنتاج البكرات الخشبية حيث تملك المؤسسة ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات الخشبية كي تلف عليها الكوابل وتستعمل الخشب والمسامير وغير ذلك من الموارد المساعد في إنتاجها.

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات PVC وصارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية ولكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى مواد أولية .

ثالثاً- المواد الأولية في إنتاج الكوابل :

تستعمل المؤسسة النحاس والألمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي PVC-PRC-LACRAIE كمواد أولية أساسية للعزل بالإضافة إلى مواد إستهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير PVC, مواد طاقوية مثل: المازوت), إلى جانب ذلك تستعمل الخشب لصناعة البكرات الخشبية ومواد أخرى كقطع الغيار.

إن الحركة الإقتصادية التي تقوم بها المؤسسة من عمليات شراء للمواد الأولية وبيع لمنتجاتها كومت مجموعة من المتعاملين منهم الأجانب ومنهم المحليين.

إن للمؤسسة مجموعة من الموردين حسب سنة 2013 نذكر منهم:

- النحاس يستورد من مؤسسة Cunext الاسبانية, وكذا مؤسسة United Metals المصرية.
- الألمنيوم يستورد من مؤسسة MIDAL CABLE البحرينية, ومؤسسة TRANSGULF إمارات العربية المتحدة, وبالإضافة إلى مؤسسة RIO TINTO الفرنسية.
- مادة PRC تستورد من مؤسسة BOREALIS البلجيكية.
- مادة PVC تستورد من مؤسسة ITOCUU التركية.
- مادة الطباشير تستورد من مؤسسة OMAVA السويسرية, و PMS الاسبانية.
- مؤسسة TOMACO بباتنة تزود المؤسسة بالخشب.
- مؤسسة MMTIMBER بنمسا تمول المؤسسة PVC.
- مؤسسة ENG بالخروب تزود المؤسسة بالطباشير الغير معالج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

إن المخطط أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين هذه الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي ويمكن تقسيم المؤسسة إلى خمس مديريات وعدة دوائر تتمثل في:

الفرع الاول: المديرية العامة

تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديريات إذا تتكون من أمانة العامة ومجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام وهم:

أ- مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية و النزاعات: ويتولى هذا المساعد القضايا المتعلقة بالزبائن الذين لم يسددوا ما عليهم من ديون ونزاعات أخرى متنوعة خاصة بالمؤسسة.

ب- مساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تتمثل مهمة هذا الفرع في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة في إطار الشبكة المعلوماتية وأجهزة الحاسوب.

ج- مساعد المكلف بمراقبة الحسابات : يهتم هذا المساعد بمراقبة سير العمل المحاسبي والعمل على تحقيق الدقة، والإلتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارفة عليها للمحافظة على أصول المؤسسة وممتلكاتها.

د- مساعد الرئيس المكلف بالإشهار : يقوم هذا المساعد بإنجاز البرامج الإشهارية لترويج المنتجات والدعاية لترغيب الزبائن على الإقبال، إذا نجد أن لهذه المديرية العامة ومديريات فرعية متصلة بها مباشرة وهي :

المديرية التقنية، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التقنية التجارية، مديرية الشراء، مديرية الموارد البشرية والوسائل.

الفرع الثاني: المديرية التقنية

وتتكون من الدوائر التالية:

أ- دائرة إنتاج الكوابل : وهي الدوائر الخاصة بعمليات الإنتاج وتضم كل من مصلحة التخطيط, مصلحة العزل, مصلحة القلد و الظفر, مصلحة التغليف والتجميع ومصلحة العزل والتغليف.

ب- دائرة الصيانة: وهي التي تهتم بعملية الصيانة الآلات الإنتاجية ميكانيكيا وكهربائيا وعتاد النقل والتكليف وهي تضم مصالح التالية: مصلحة الصيانة الكهربائية, مصلحة صيانة العتاد المتنقل, مصلحة صيانة المناهج.

ج- دائرة إنتاج الملحقات: وتقوم هذه الدائرة بصناعة مختلف المنتجات (البكرات الخشبية) وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وهي : مصلحة البكرات والإسترجاع, مصلحة المنافع.

د- دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تقوم هذه الدائرة بمراقبة وفحص المواد الأولية المشتراة قبل القيام بعملية التخزين كما ينطبق نفس الأمر على المنتجات التامة بعد خروجها من الورشات وذلك من خلال المصالح التالية: مصلحة التكنولوجيا والتنمية, مصلحة المخابر, مصلحة التجارب.

الفرع الثالث: دائرة الشؤون المالية والخزينة والمحاسبة العامة

تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام الذي تقوم به من خلال متابعة كل العمليات التجارية ومراقبة التدفقات المالية الخارجية والداخلية إضافة إلى إعداد دفاتر المؤسسة والبيانات الخاصة بالتسجيل المحاسبي للعمليات اليومية وكذلك الحسابات الختامية, الميزانيات وجدول حسابات النتائج وكذلك حساب سعر التكلفة وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين :

I. دائرة المالية والميزانية: تقوم هذه الدائرة بتسيير أموال المؤسسة وتسديد مختلف العمليات إضافة إلى

إعداد الميزانية التقديرية وهي تقسم إلى:

1- مصلحة الميزانية : وهي المصلحة المسؤولة عن إعداد الميزانيات التقديرية ومراقبة التكاليف, وهي تتكون من رئيس المصلحة ورئيس فرع الميزانية.

2- مصلحة المالية : وهي المسؤولة عن مختلف العمليات المالية ومراقبة حركة الأموال (نفقات وإيرادات) وفق لطرق التسديد المتبعة (الشيكات ،أمر بالتحويلالخ) لتجمع كل المدخلات والمخرجات في جدول لإرسالها إلى الحساب الجاري والصندوق لإتمام عملية التسجيل المحاسبي وذلك بمساعدة الفروع التالية : فرع حركة الأموال وفرع تغطية الأموال.

II. دائرة المحاسبة العامة : مهمتها متابعة اليومية المساعدة (المبيعات, المشتريات) ومتابعة المصاريف المدخلات والمخرجات وذلك باستعمال المحاسبتين (العامة, التحليلية) وذلك من خلال المصلحتين وهما:

1- مصلحة المحاسبة العامة: وهي المسؤولة عن تنفيذ العمليات المختلفة من بيع و شراء, جدول النتائج وهي تحتوي على الفروع التالية: فرع الموردين, فرع الزبائن, فرع الحسابات الجاري والصندوق.

2- مصلحة المحاسبة التحليلية: وهي المسؤولة عن مراقبة المخزون كما وقيمة إذا تحتوي على الفروع التالية: فرع المواد والممتلكات، فرع الاستثمار فرع سعر التكلفة.

الفرع الرابع: المديرية التقنية والتجارية:

تضم هذه المديرية الدوائر التالية:

I. دائرة المنتج النهائي: ويتفرع عن هذه الدائرة مصلحتين هما:

1-مصلحة تسيير الكوابل.

2- مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

II. دائرة التسويق: ونجد فيها مصلحتين هما:

1- مصلحة البيع.

2- مصلحة التسويق.

III. مديرية الشراء: تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية وقطع الغيار و كذلك تسيير المخزونات (مواد أولية وقطع

غيار) وتظم المصالح التالية:

1- مصلحة التموين.

2- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

3- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

الفراع السادس - مديرية الموارد البشرية والوسائل

تقوم هذه المديرية بمتابعة الحركة اليومية للعمال ومراقبة احترامهم قوانين العمل وتهيئة النقل، كما تقوم أيضا بتشجيع وترقية العمال وهي تضم مصلحتين هما: أ- مصلحة الوقاية والأمن.

I. مصلحة الوسائل العامة: وتشمل أيضا على دائرة المستخدمين والتكوين، والتي بدورها تتفرع إلى مصلحتين هما:

1- مصلحة المستخدمين.

2- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

ويمكن رؤية شكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - في الملحق رقم (01).

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج البحث

المطلب الاول: خصائص مجتمع الدراسة.

سنوضح أهم خصائص مجتمع الدراسة في الجدول رقم (02) وذلك بناء على معلومات الاستبيان.

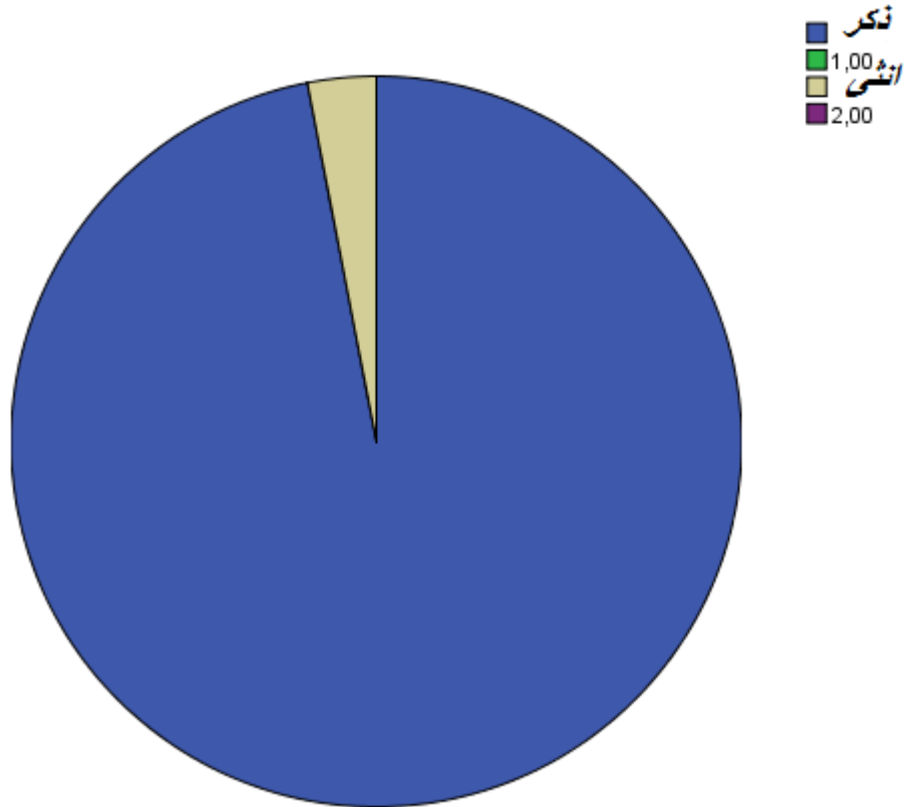
الجدول رقم (02): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	31	96.9
	أنثى	01	3.1
	المجموع	32	100%
العمر	من 30 سنة فأقل	02	6.2
	من 31 سنة الى 40	17	53.1
	من 41 سنة الى 51	05	15.6
	من 51 سنة فأكثر	08	25
	المجموع.	32	100%
المؤهل التعليمي	اقل من ثانوي	05	15
	ثانوي	08	25
	جامعي	16	50
	مؤهلات أخرى	03	9.4
	المجموع	32	100%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	10	31.2
	من 5 الى 9 سنوات	06	18.8
	من 10 الى 14 سنة	03	9.4
	15 سنة فما فوق	13	40.6
	المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

يظهر من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين بالنسبة للذكور قد بلغت **96.9%** من مجموع أفراد عينة الدراسة, أما نسبة الإناث فقد بلغت **3.1%** من مجموع أفراد عينة الدراسة, اي غالبية المبحوثين كانوا من الذكور, وذلك راجع لطبيعة المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

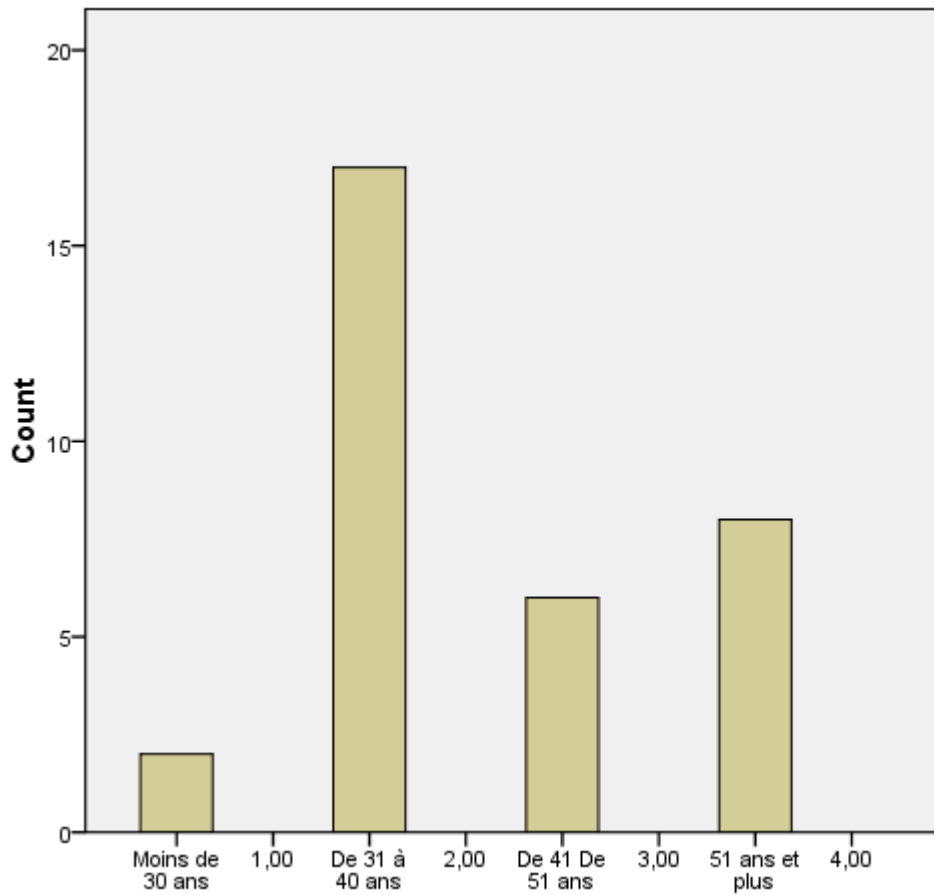
الشكل (09): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 31 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بمقدار 53.1%، في حين أن نسبة الباحثين ضمن الفئة العمري (51 سنة فأكثر) بلغت 25%، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 51 سنة إلى 51 سنة) بلغت 15.6%، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين في الفئة العمرية (من 30 سنة فأقل) بلغت 6.2%، وتدل النتيجة السابقة على التنوع في متوسط أعمار مجتمع الدراسة، مع ارتفاع متوسط الأعمار نسبياً مما يدل على توفر عامل الخبرة، ويمكن توضيح كل ذلك في الشكل الموالي:

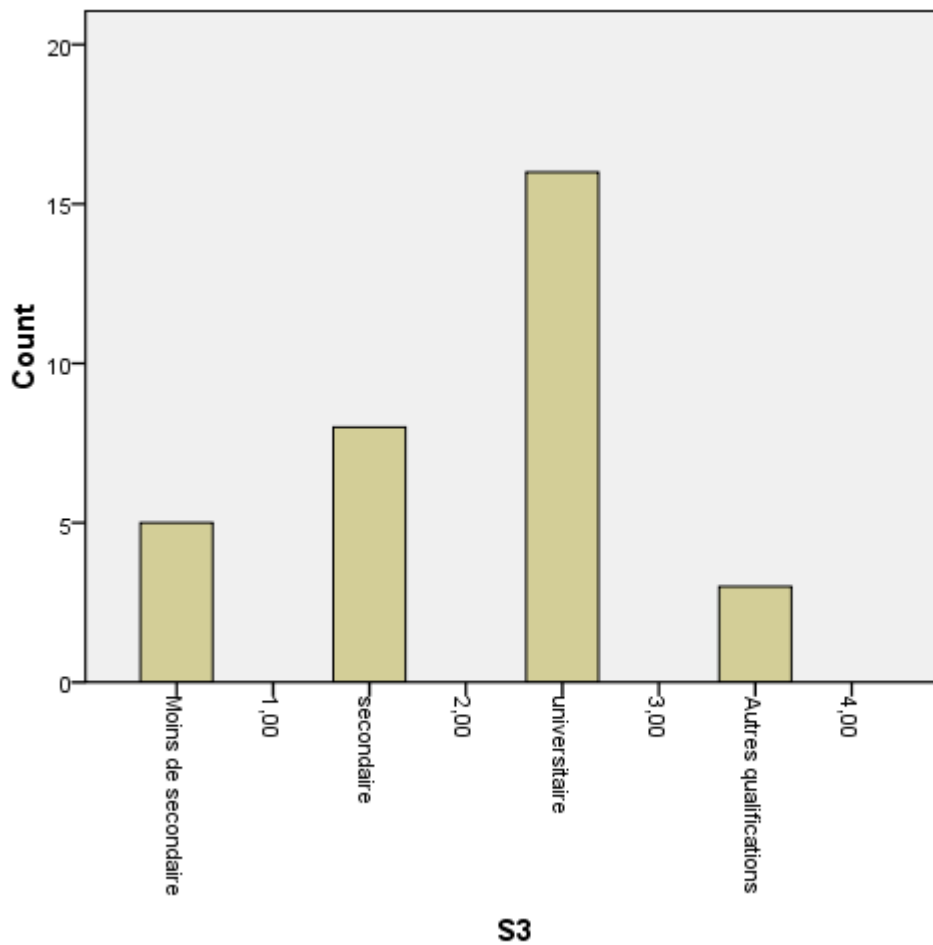
شكل رقم (10): توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 50% من المبحوثين حاصلين على جامعية, تليها 15% من الحاصلين على شهادة ثانوية (بكالوريا), و 15% اقل من ثانوي, ونسبة 9.4% مؤهلات اخرى, وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين مقبولة وهو أمر جيد بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن عينة البحث لديها شهادات عليا أو ماجستير أو دكتوراه, ويمكن توضيح كل ذلك في الشكل الموالي:

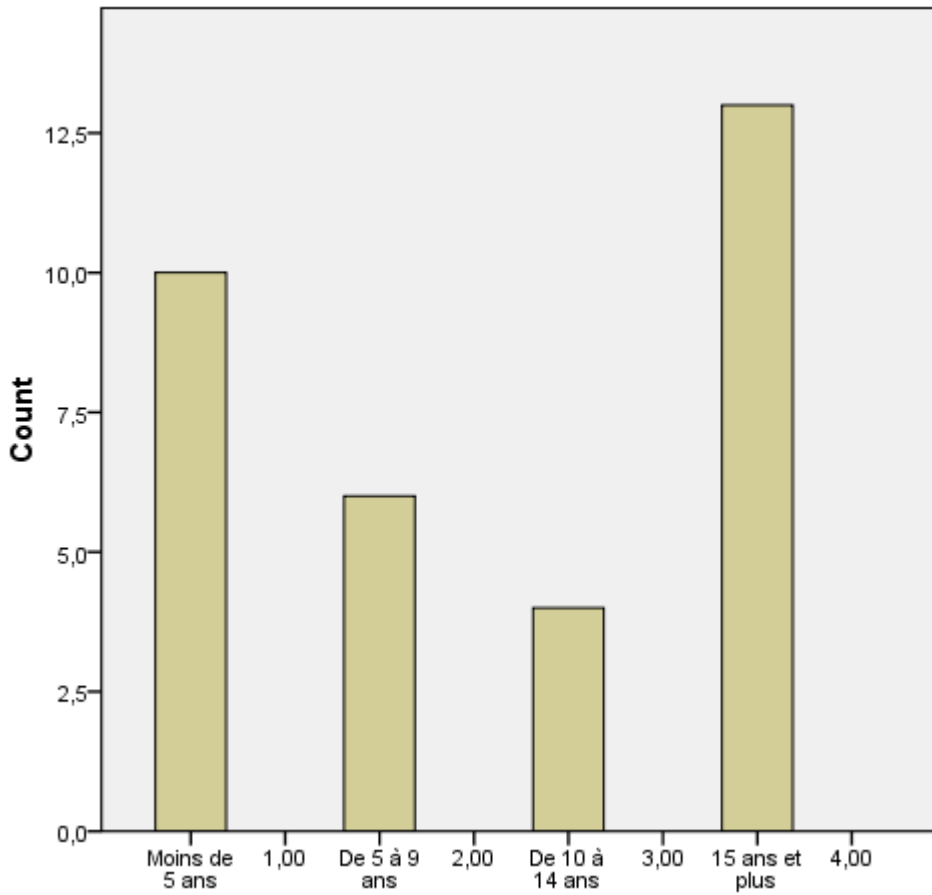
شكل رقم (11): توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

وعند النظر في متغير عدد سنوات الخبرة لدى المبحوثين فإننا نجد أن (40.6%) تزيد خبرتهم من 15 سنة فما فوق, اما الافراد التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات نسبته (31.2%), اما الافراد الذين تقع خبرتهم في مجال (5 الى 9 سنوات) فقد حددت نسبتهم (18.8%), اما الافراد الذين تقع خبرتهم في مجال (10 الى 14 سنة) فقد حددت نسبتهم (9.4%) من مجموع افراد عينة البحث, وهذا يعني ان عينة البحث مستوى خبرتها مرتفع مما يعني ان اطارات المؤسسة لديها الخبرة ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم (12): توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف (1-Sample K-S)).

سنعرض اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا, وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً, ويوضح الجدول (نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 أي $(sig>0,05)$, وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي, ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول(03): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov).

البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة
استراتيجية النمو	0.635	0.815
استراتيجية الاستقرار	0.419	0.995
استراتيجية الانكماش	0.617	0.840
الخيار الاستراتيجي	0.657	0.781
الميزة التنافسية	0.716	0.685

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.v16.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة القياس

الفرع الاول: صدق أداة الدراسة

اولا- الصدق الظاهري: بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة قمنا بعرضها على ثلاثة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة, وقد استفدنا من ملاحظات واقتراحات المحكمين في بناء الاستبانة والتعرف على مدى صلاحية الفقرات من كل محور وقد أعاد المحكمين الأداة بعد إعطاء آرائهم وملاحظاتهم, ثم طورت الاستبانة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.

ثانيا- الصدق البنائي: لم نكتفي في معرفة صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بل قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه ثم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة وجميع محاور الاستبانة.

الجدول رقم (04): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

		الابداع	الجودة	الاستجابة للعميل	الكفاءة	الميزة التنافسية
استراتيجية النمو	معامل الارتباط	-0.221	0.643**	0.535**	0.322	0.423*
	مستوى الدلالة	0.246	0.000	0.002	0.072	0.016
استراتيجية الاستقرار	معامل الارتباط	-1.34	0.634**	0.454**	0.455**	0.480**
	مستوى الدلالة	0.466	0.000	0.009	0.009	0.005
استراتيجية الانكماش	معامل الارتباط	-0.043	0.873**	0.698**	0.485**	0.684**
	مستوى الدلالة	0.813	0.000	0.000	0.005	0.000
الخيار الاستراتيجي	معامل الارتباط	-0.155	0.825**	0.649**	0.482**	0.606**
	مستوى الدلالة	0.396	0.000	0.000	0.005	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Spss

ويتضح من عبارات كل محور من المحاور أن جميع العبارات داخل كل محور دالة حيث تمثل (***) دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 وتمثل (*) دالا إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه.

يظهر من الجدول اعلاه ان علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة وكذا كل بعد من ابعادها ذات دلالة احصائية:

- 1- بلغ معامل الارتباط بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية, ب (0.606**), عند مستوى دلالة (0.000), اذ يشير الى وجود ارتباط موجب وقوي بينهما.
- 2- قدر معامل الارتباط بين استراتيجية النمو والميزة التنافسية, ب (0.423*), عند مستوى دلالة (0.016), اذ يشير الى وجود ارتباط موجبة وقوية بينهما.
- 3- قدر معامل الارتباط بين استراتيجية الاستقرار والميزة التنافسية, ب (0.480**) عند مستوى دلالة (0.005), اذ يشير الى وجود ارتباط موجبة وقوية بينهما.

4- قدر معامل الارتباط بين استراتيجية الانكماش والميزة التنافسية, ب (0.684**) عند مستوى دلالة (0.000), اذ يشير الى وجود ارتباط موجبة وقوية بينهما.

الفرع الثاني: ثبات اداة الدراسة

تم استخدام (كرونباخ ألفا α) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة α للاستبانة الكلية 89.8% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%, كما أن قيمة α بالنسبة لكل محور على حدى أعلى من النسبة المقبولة 60%, الا المحور الثالث الذي بلغت قيمته اقل من 60%, بلغت نسبته 56.2% والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات α	معامل الصدق
المحور الاول	استراتيجية النمو	06	0.717	0.846
المحور الثاني	استراتيجية الاستقرار	09	0.786	0.886
المحور الثالث	استراتيجية الانكماش	05	0.562	0.794
المحور الرابع	الميزة التنافسية	16	0.808	0.898
الاستمارة ككل		36	0.898	0.947

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة ومناقشة النتائج

يتناول هذا المبحث عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على آراء أفراد الدراسة حول دور دور استراتيجية النمو والاستراتيجية الاستقرار واستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية. حيث اعتمدنا في التحليل على برنامج الحزم الإحصائية Spss الإصدار 16.

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن أسئلة البحث, حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية للمؤسسة, وسيتم تحليل محاور الاستبانة بالإعتماد على درجة الأهمية النسبية التي تحدد بحسب المتوسط الحسابي, وذلك بترتيب المتغيرات على حدى والعبارات على حدى من أعلى قيمة للمتوسط الحسابي إلى أدناها, أما الاتجاه فيتم تحديده حسب المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين, وذلك بالإعتماد على الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي, والموضح في الشكل الموالي:

الجدول (06): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	[1,79 - 1]	[2,59 - 1,80]	[3,39 - 2,60]	[4,19 - 3,40]	[5 - 4,20]

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الاول: استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية.

يحتوي محور الاول "دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية" على ستة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استراتيجية النمو والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل فوع جنرال كابل - بسكرة , ويبين الجدول رقم (07) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية, بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (07): استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية

رقم العبارة	المحور الاول	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	ترغب المؤسسة الى التوسع في القطاعات السوقية.	العدد	02	02	02	10	4.12	1.184	موافق	02
		%	6.2	6.2	6.2	31.2				
2	تحاول المؤسسة كسب فائض جديد من العملاء.	العدد	01	01	02	15	4.18	0.931	موافق	01
		%	3.1	3.1	6.2	46.9				
3	تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية	العدد	0	04	03	12	4.06	1.014	موافق	03
		%	0	12.5	9.4	37.5				
4	تركز المؤسسة (على منتج واحد / خدمة معينة).	العدد	01	05	02	14	3.84	1.139	موافق	04
		%	3.1	15.6	6.2	43.8				
5	تهتم المؤسسة بالتحديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع والتكنولوجيا في مجال محدد.	العدد	01	09	02	11	3.56	1.268	موافق	05
		%	31	28.1	6.2	34.4				
6	تنتجه المؤسسة الى تنمية نشاط او منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه وتحقيق مكاسب منه.	العدد	02	10	04	07	3.34	1.358	محايد	06
		%	6.2	31.2	12.5	21.9				
	المحور الاول: استراتيجية النمو					3.85	0.745	موافق		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الأول, وكان وسطها الحسابي "4.18" بانحراف معياري "0.931", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي". وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تحاول ال كسب فائض جديد من العملاء من خلال التركيز اهتمام على تحقيق التفوق في إدارة خدمة العملاء.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الثاني, وكان وسطها الحسابي "4.12" بانحراف معياري "1.184", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تحاول التوسع في القطاعات السوقية.

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الثالث, وكان وسطها الحسابي "4.06" بانحراف معياري "1.014". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تعمل على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية.

جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الرابع, وكان وسطها الحسابي "3.84" بانحراف معياري "1.139". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3". وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة محل الدراسة تركز المؤسسة (على منتج واحد / خدمة معينة).

جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الخامس, وكان وسطها الحسابي "3.56" بانحراف معياري "1.268", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن

درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تهتم بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع والتكنولوجيا في مجال محدد.

جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب السادس, وكان وسطها الحسابي "3.34" بانحراف معياري "1.358". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة وقع في مجال درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تتجه الى تنمية نشاط او منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه وتحقيق مكاسب منه.

المطلب الثاني: استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية.

يحتوي محور الثاني "دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية" على تسعة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استراتيجية الاستقرار والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة - . ويبين الجدول رقم (08) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية, بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (08): استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية

رقم العبارة	المحور الثاني	العدد	النسبة %	مؤقتة	محايد	مؤقتة	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	المؤسسة مقتنعة بموضوعية الاستمرار على المسار الحالي.	01	3.1	04	03	11	13	3.96	1.149	موافق	04
		%	12.5	9.4	34.4	40.6					
2	لا تعادل المنظمة مجالات وحجم قيمة الاعمال مالم يحدث تغيير جذري في قيمة الاعمال.	0	0	01	02	19	10	4.18	0.692	موافق	01
		%	3.1	6.2	59.4	31.2					
3	المؤسسة مقتنعة بأنجاز المتحقق مالم يكن عناك فجوة جوهرية في الاداء.	0	0	02	04	13	13	4.15	0.883	موافق	02
		%	6.2	12.5	40.6	40.6					
4	تستجيب المؤسسة فقط لمؤثرات احتمال تغيرات مفاجئة بما قيود او تهديدات.	01	3.1	13	02	11	05	3.18	1.170	محايد	08
		%	40.6	6.2	34.4	15.6					
5	تتحم المؤسسة بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	0	0	02	02	20	08	4.06	0.759	موافق	03
		%	6.2	6.2	62.5	25					
6	تتجه المؤسسة الى التركيز على الربح المتواضع قصير الاجل لتحفيز المساهمين والعاملين.	03	9.4	09	03	10	07	3.28	1.349	محايد	07
		%	28.1	9.4	31.2	21.9					
7	تجنب المؤسسة توسيع المهام والاعباء الفنية والادارية والتنظيمية	07	21.9	06	07	09	03	2.84	1.322	محايد	09
		%	18.8	21.9	28.1	9.4					
8	لا ترغب المؤسسة في ادخار موارد وامكانيات اضافية في الاعمال.	02	6.2	01	04	16	09	3.90	1.075	موافق	05
		%	3.1	12.5	50.5	28.1					
9	المؤسسة ليست لديها القدرات لاستعاب اعباء النمو والتوسع.	01	3.1	02	06	15	08	3.84	0.987	موافق	06
		%	6.2	18.8	46.9	25					
المحور الثاني: استراتيجية الاستقرار								3.71	0.650	موافق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الاولي, وكان وسطها الحسابي "4.18" بانحراف معياري "0.692", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة لاتعدل مجالات وحجم قيمة الاعمال مالم يحدث تغيير جذري في قيمة الاعمال.

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الثانية, وكان وسطها الحسابي "4.15" بانحراف معياري "0.883", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة مقتنعة بانجاز المتحقق مالم يكن عنك فجوة جوهرية في الاداء.

جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الثالثة, وكان وسطها الحسابي "4.06" بانحراف معياري "0.759", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تهتم بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات العلاقة بنشاطها.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الرابع, وكان وسطها الحسابي "3.96" بانحراف معياري "1.149", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة مقتنعة بموضوعية الاستمرار على المسار الحالي.

جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الخامسة, وكان وسطها الحسابي "3.90" بانحراف معياري "1.075", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن

درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة لا ترغب في ادخار موارد وامكانيات اضافية في الاعمال.

جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب السادسة, وكان وسطها الحسابي "3.84" بانحراف معياري "0.987", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة ليست لديها القدرات لاستيعاب اعباء النمو والتوسع.

جاءت العبارة رقم (06) في السابعة, وكان وسطها الحسابي "3.28" بانحراف معياري "1.349". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد", وعليه فإن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تتجه الى التركيز على الربح المتواضع قصير الاجل لتحفيز المساهمين والعاملين.

جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الثامنة, وكان وسطها الحسابي "3.18" بانحراف معياري "1.370", والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد", وعليه فإن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة على انها تستجيب فقط لمؤثرات احتمال تغيرات مفاجئة بما قيود او تهديدات.

جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب التاسع, وكان وسطها الحسابي "2.84" بانحراف معياري "1.322". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد", وعليه فإن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة على انها تتجنب توسيع المهام والاعباء الفنية والادارية والتنظيمية.

المطلب الثالث: استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية

يحتوي محور الثالث " دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية " على خمسة عبارات وقد استهدفنا من خلال تلك العبارات التعرف على العلاقة بين استراتيجية الانكماش والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة - . ويبين الجدول رقم (09) إجابات أفراد العينة مرتبة حسب أهميتها وفقا للمتوسط الحسابي والتي تعبر عن دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية, بحيث أنه كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي تزداد الموافقة وتزداد الأهمية.

الجدول رقم (09): استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية

رقم العبارة	المحور الثالث	رقم موافق	عدد موافق	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تتجه المؤسسة الى الانكماش من خلال التحول الى نشاط جديد يتطلب اصول وموارد اقل.	01	02	13	12	04	04
		3.1	6.2	40.6	37.6	12.5	
2	لا تدخل المؤسسة في مجالات عمل جديدة حتى مع وجود فرص.	0	03	11	14	04	03
		0	9.4	34.4	43.8	12.5	
3	تتخلى المؤسسة عن انشطتها الحالية التي ليس بها جدوى او اقل جاذبية.	06	03	04	08	11	05
		18.8	9.4	12.5	25.4	34.4	
4	المؤسسة مستعدة لابعاد بعض الانشطة والمجالات اذ لم تستطيع اتباع استراتيجية الانكماش.	01	04	05	12	10	02
		3.1	12.5	15.6	37.5	31.2	
5	تسعى المؤسسة الى تخفيض معدلات الاداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص للموارد	0	01	01	19	11	01
		0	3.1	3.1	59.4	34.4	بشدة
المحور الثالث: استراتيجية الانكماش				3.72		0.636	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الاول, وكان وسطها الحسابي "4.25" بانحراف معياري "0.672". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 إلى 5] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تسعى الى تخفيض معدلات الاداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص للموارد.

جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب الثاني, وكان وسطها الحسابي "3.81" بانحراف معياري "1.119" والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة مستعدة لابعاد بعض الانشطة والمجالات اذ لم تستطيع اتباع استراتيجية الانكماش.

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الثالث, وكان وسطها الحسابي "3.59" بانحراف معياري "0.837". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة لا تدخل في مجالات عمل جديدة حتى مع وجود فرص.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الرابع, وكان وسطها الحسابي "3.50" بانحراف معياري "0.915". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تتجه الى الانكماش من خلال التحول الى نشاط جديد يتطلب اصول وموارد اقل.

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الخامس, وكان وسطها الحسابي "3.46" بانحراف معياري "1.105". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن

درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان مؤسسة محل الدراسة تتخلى عن انشطتها الحالية التي ليس بها جدوى او اقل جاذبية.

المطلب الرابع: استجابات أفراد الدراسة من ناحية هل حققت مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ميزة تنافسية.

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة تحليل النتائج الموضحة في الجدول (10) الموالي مباشرة.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية المؤسسة.

رقم العبارة	المحور الثاني	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات.	العدد	0	0	01	23	08	4.12	موافق	02
		%	0	0	3.1	71.9	25			
2	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	العدد	01	05	02	14	10	3.84	موافق	08
		%	3.1	15.6	6.2	43.8	31.2			
3	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل	العدد	04	04	0	18	06	3.56	موافق	13
		%	12.5	12.5	0	56.2	18.8			
4	تسعى المؤسسة الى خفض تكاليف الخدمات باستمرار.	العدد	05	07	0	11	09	3.37	محايد	16
		%	15.6	21.9	0	34.4	28.1			
5	لدي المؤسسة سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين.	العدد	03	08	02	11	08	3.40	موافق	15
		%	9.4	25	6.2	34.4	25			
6	تقوم المؤسسة بتوفير الخدمة في الوقت المناسب.	العدد	01	01	04	14	12	4.09	موافق	03
		%	3.1	3.1	12.5	43.8	37.5			
7	تتعامل المؤسسة بأسلوب ودي مع الزبون.	العدد	0	02	0	24	06	4.06	موافق	04
		%	0	6.2	0	75	18.8			

07	موافق	1.027	3.90	10	13	06	02	01	العدد	يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل.	8
				31.2	40.6	18.8	6.2	3.1	%		
09	موافق	1.147	3.81	10	14	0	08	0	العدد	تسعى المؤسسة الى تخفيض نسبة الخطأ في خدمات المقدمة باستمرار.	9
				31.2	43.8	0	25	0	%		
06	موافق	1.105	3.93	12	11	05	03	01	العدد	تسعى المؤسسة الى تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديه باستمرار.	10
				37.5	34.4	15.6	9.4	3.1	%		
05	موافق	1.092	3.96	09	19	01	0	03	العدد	تملك المؤسسة سياسة واضحة وموثوقة للجودة.	11
				28.1	59.4	3.1	0	9.4	%		
01	موافق بشدة	0.672	4.25	11	19	01	01	0	العدد	تتحم المؤسسة باحترام الزبائن بالخدمة المقدمة لهم.	12
				34.4	59.4	3.1	3.1	0	%		
14	موافق	1.134	3.43	04	16	04	06	02	العدد	تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات جديدة بمهدف كسب حصة جديدة.	13
				12.5	50	12.5	18.8	6.2	%		
10	موافق	0.937	3.65	04	17	09	0	02	العدد	تسعى المؤسسة الى تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجة الزبائن.	14
				12.5	53.1	28.1	0	6.2	%		
11	موافق	1.099	3.62	06	15	06	03	02	العدد	تخصص المؤسسة مخصصات كافية لجهود البحث وتطوير منتجاتها.	15
				18.8	46.9	18.8	9.4	6.2	%		
12	موافق	1.103	3.59	05	16	07	01	03	العدد	تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة لتخفيض الكلفة والجهد.	16
				15.6	50	21.9	3.1	9.4	%		
	موافق	0.546	3.79	المحور الرابع: الميزة التنافسية							

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v16

جاءت العبارة رقم (12) في الترتيب الاول, وكان وسطها الحسابي " 4.25" بانحراف معياري " 0.672". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 4.20 الى 5] حسب مقياس " ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق بشدة", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة تحترم الزبائن وتهتم بنوعية الخدمة المقدمة لهم.

جاءت العبارة رقم (01) في الترتيب الثاني, وكان وسطها الحسابي " 4.21" بانحراف معياري " 0.490". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس " ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة

الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على العمال يستفيدون في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات.

جاءت العبارة رقم (06) في الترتيب الثالث, وكان وسطها الحسابي "4.09" بانحراف معياري "0.962". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة تقوم بتوفير الخدمة في الوقت المناسب.

جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الرابع, وكان وسطها الحسابي "4.06" بانحراف معياري "0.669". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بان المؤسسة تتعامل بأسلوب ودي مع الزبون.

جاءت العبارة رقم (11) في الترتيب الخامس, وكان وسطها الحسابي "3.96" بانحراف معياري "1.092". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بان المؤسسة تملك سياسة واضحة وموثوقة للجودة.

جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب السادس, وكان وسطها الحسابي "3.93" بانحراف معياري "1.105". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى الى تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار.

جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب السابع, وكان وسطها الحسابي "3.90" بانحراف معياري "1.027". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن

درجة الحياض "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن العاملون في المؤسسة يملكون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.

جاءت العبارة رقم (02) في الترتيب الثامن, وكان وسطها الحسابي "3.84" بانحراف معياري "1.139". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياض "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على بأن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات بأقل الأسعار.

جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب التاسعة, وكان وسطها الحسابي "3.81" بانحراف معياري "1.148". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياض "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى إلى تخفيض نسبة الخطأ في خدمات المقدمة باستمرار.

جاءت العبارة رقم (14) في الترتيب العاشر, وكان وسطها الحسابي "3.65" بانحراف معياري "0.937". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياض "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن المؤسسة تسعى إلى تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجة الزبائن.

جاءت العبارة رقم (15) في الترتيب الحادي عشر, وكان وسطها الحسابي "3.62" بانحراف معياري "1.099". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق", بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياض "3", وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تخصص مخصصات كافية للجهود البحث وتطوير منتجاتها.

جاءت العبارة رقم (16) في الترتيب الثاني عشر, وكان وسطها الحسابي "3.59" بانحراف معياري "1.103". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي", وعليه

نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على بأن المؤسسة تعمل جاهدة على تصميم عمليات جديدة لتخفيض الكلفة والجهد.

جاءت العبارة رقم (03) في الترتيب الثالث عشر، وكان وسطها الحسابي "3.56" بانحراف معياري "1.293". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة بأن تخفيض التكاليف يساهم في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل.

جاءت العبارة رقم (13) في الترتيب الرابع عشر، وكان وسطها الحسابي "3.43" بانحراف معياري "1.134". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة تسعى الى تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة جديدة.

جاءت العبارة رقم (05) في الترتيب الخامس عشر، وكان وسطها الحسابي "3.40" بانحراف معياري "1.364". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 3.40 إلى 4.19] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "موافق"، بعبارة أخرى نجد أن متوسط درجة الاستجابة لهذه العبارة قد زاد عن درجة الحياد "3"، وعليه فإن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على ان المؤسسة لديها سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين.

جاءت العبارة رقم (04) في الترتيب السادس عشر، وكان وسطها الحسابي "3.37" بانحراف معياري "1.497". والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [من 2.60 إلى 3.39] حسب مقياس "ليكرت الخماسي"، وعليه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة كانت "محايد"، وعليه فإن هناك محايدة من قبل أفراد العينة من جانب ان المؤسسة تسعى الى خفض تكاليف الخدمات باستمرار.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث.

المطلب الاول: اختبار فرضية البحث الرئيسية.

سنحاول من خلال هذا العنصر استعمال الإنحدار البسيط من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها, باستخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

الفرع الاول: اختبار صلاحية النموذج للفرضية الرئيسية: والتي تنص على:

"لا يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي بإبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$."

قبل اختبار الفرضية الرئيسية وجب التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية, وعليه تم استخدام تحليل التباين للانحدار "Analysis of Variance" ونتائجه, والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) لاختبار دور الخيار الاستراتيجي في تحقيقي الميزة التنافسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة α
الانحدار	3.403	1	3.403	17.433	*0.000
الخطأ	5.855	30	0.195		
المجموع الكلي	9.258	31			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

برنامج SPSS16.

معامل التحديد $(R^2) = 0.368$.

معامل الارتباط $(R) = 0.606$.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) يتبين لنا انه يوجد ثبات لصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية, حيث بلغت قيمة (F) المحسوب 17.433 وقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$, ويتضح

من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهي الخيار الاستراتيجي في هذا النموذج تفسر مقداره (36.8%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسة، وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يدل على أن يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي و ميزة التنافسية للمؤسسة، بعبارة أخرى الخيار الاستراتيجي يساهم بشكل متوسط في الرفع من الميزة التنافسية المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب الإنحدار البسيط (Linear Regression) وذلك بغية تحديد العلاقة بين المتغيرين التابع والمتمثل في الميزة التنافسية وبين المتغير المستقل الخيار الاستراتيجي، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل (X)	معامل الإنحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الخيار الاستراتيجي	0.567	4.175	0.000	17.433	0.606	0.368

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.16

لاختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (12) نجد أن هناك دور معنوي للخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (17.433)، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت (4.175) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من ($\alpha=0,05$)، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.606) وهي علاقة طردية قريبة من المتوسط، حيث فسر متغير الخيار الاستراتيجي (36.8%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة مساهمة الخيار الاستراتيجي تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمعامل الانحدار B الذي بلغت قيمته (0.567) وبالتالي بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: " هناك دور معنوي للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$).

"أي يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.

الفرع الاول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على:

H0: "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

جدول (13): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل (X)	معامل الانحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
استراتيجية النمو	0.311	2.560	0.016	6.552	0.179	0.423

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS16.

لاختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (13) نجد أن هناك دور معنوي لاستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (6.552)، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت (2.560) بمستوى دلالة (0,016) وهو أقل من ($\alpha=0,05$)، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.179) وهي علاقة طردية ولاكن ضعيفة، حيث فسر متغير استراتيجية النمو (42.3%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة مساهمة استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.311) وبالتالي بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: "هناك دور معنوي لاستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

"أي يوجد دور معنوي لاستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

H0: "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

جدول (14): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير المستقل (X)	معامل الإنحدار (B)	قيمة المحسوبة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
استراتيجية الاستقرار	0.403	2.997	0.005	8.982	0.230	0.480

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS16.

لاختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (14) نجد أن هناك دور معنوي لاستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (8.982)، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت (2.997) بمستوى دلالة (0,005) وهو أقل من ($\alpha=0,05$)، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.230) وهي علاقة طردية ولاكن قريبة من المتوسط، حيث فسر متغير استراتيجية الاستقرار (48%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة مساهمة استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.403) وبالتالي بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: " هناك دور معنوي لاستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

"أي يوجد دور معنوي لاستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على:

H0: "لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

جدول (15): نتائج تحليل انحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية.

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	قيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة المحسوبة (T)	معامل الإنحدار (B)	المتغير المستقل (X)
0.469	0.684	5.142	0.000	26.445	0.588	استراتيجية الانكماش

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS16.

اختبار هذه الفرضية، وحسب النتائج مبينة في الجدول (15) نجد أن هناك دور معنوي لاستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة كل من (F) المحسوبة والتي بلغت (5.142)، وكذا قيمة T المحسوبة إذ بلغت (26.445) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من ($\alpha=0,05$)، وكذلك تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.684) وهي علاقة طردية ولاكن فوق المتوسطة، حيث فسر متغير استراتيجية الانكماش (46.9%) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة مساهمة استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.588) وبالتالي بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: "هناك دور معنوي لاستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)".

"أي يوجد دور معنوي لاستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

المبحث الرابع: تفسير النتائج

المطلب الاول: تفسير نتائج البيانات الشخصية

1- اظهرت النتائج ان متوسط اعمار افراد العينة وخبراتهم مرتفع نسبيا والتي تتراوح نسبته تعادل اعمارهم ما بين (من 31 سنة الى 40 سنة), بنسبة (51.1%) من افراد العينة تتجاوز خبرتهم عن (15 سنة فما فوق), وهذا طبعا لصالح المؤسسة من ناحية توفير خبرات والمهارات والقدرات اللازمة التي تستفيد منها المؤسسة.

2- كما اشارت النتائج على ان اكثرية افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الجامعية, مما يدل على ان المؤسسة تستهدف استقطاب الموارد البشرية المتميزة والمهارات والقدرات.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اسئلة وفرضيات الدراسة.

3- اظهرت النتائج ان قيمة الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لكل من استراتيجية النمو والتي بلغت (3.85%), وهو متوسط مرتفع, اما بالنسبة لاستراتيجية الاستقرار التي بلغت (3.71%), واستراتيجية الانكماش (3.72%) وهي نتائج متقاربة وقوية مما يدل على ان المؤسسة تركز عليها في مختلف انشطتها.

4- اظهرت النتائج ان قيمة الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية لمحور الميزة التنافسية قد بلغت (3.79%), بانحراف معياري (0.546) وهو متوسط مرتفع نسبيا مما يعكس ان المؤسسة قد حققت ميزة تنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الدينامكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها والإستغلال الأمثل والمتميز للقدرات التنافسية للمؤسسة، وبما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي، ولتعزيز دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وتحقيق الإستمرار في إطار مستويات متميزة.

5- اظهرت نتائج الانحدار البسيط في الجدول (12) وجود دور معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجميع ابعاده, حيث بلغت قيمة T المحسوبة (4.175), بمستوى دلالة (0.000), وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ (0.606**).

6- اظهرت نتائج الانحدار البسيط في الجدول (13-14-15) على وجود دور معنوي عند مستوى دلالة (0.05) لمتغير كل من استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ معامل T المحسوبة (2.560), بمستوى دلالة (0.016), وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ (0.423**), اما بالنسبة لمتغير

استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية بلغ معامل T المحسوبة (2.997), بمستوى دلالة (0.005), وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ (0.480**), واخيرا لمتغير استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية بلغ معامل T المحسوبة (26.445), بمستوى دلالة (0.000), وان قيمة معامل الارتباط قد بلغ (0.684**), وهي نتيجة طبيعية ترجع الى مدى تركيز مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة- بالتركيز على البحث عن البديل الاستراتيجي المناسب وذلك بغرض حماية المركز التنافسي للمؤسسة ومواجهة المنافسين وكسب في الاخير ميزة تنافسية السوق.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج المقابلة

تم الجوء الى المقابلة للحصول على المعلومات الاضافية والتي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستبيان وقد قمنا باجراء مقابلة مع مسؤول التجارة والموارد البشرية ومن بين الاسئلة التي طرحتها اثناء المقابلة موجودة في الاجابات التالية:

السؤال الاول: هل تسعى المؤسسة في توظيف رصيد الخبرة السابقة؟

نعم تسعى المؤسسة الى توظيف الخبرة السابقة و استغلالها في توظيف واستعمال تكنولوجيا جديدة, ومن خلال الدخول في انشطة تحتاج الى خبرة فنية.

السؤال الثاني: هل ترغب المؤسسة الى توجيه كافة الجهود والامكانيات نحو تخصص معين؟

نعم تحرص المؤسسة الى توجيه كافة الجهود والامكانيات نحو تخصص معين مع الدراية على المتطلبات والتحفيزات على الجودة ومستوى الخدمة للعملاء وذلك لتنمية المركز التنافسي في مجال مخصص والجانب الآخر ومهم الانفاق على التطوير والتحديث والابتكار.

السؤال الثالث: هل تتجه المؤسسة نحو الانتفاع المباشر في حالة التغيرات المحدودة المحفوفة بالمخاطر؟

نعم تتجه المؤسسة نحو الانتفاع المباشر في حالة التغيرات المحدودة المحفوفة بالمخاطر لان في بعض الاحيان احتمال ضياع فرص كبيرة تتاح في البيئية المؤسسة من ناحية الاسعار.

السؤال الرابع: هل المنظمة تعتمد على منظمات اخرى في حالة اتخذت استراتيجية الانكماش وذلك بهدف

القيام ببعض الانشطة بدلا منها؟

لا المنظمة تعتمد على منظمات اخرى في حالة اتخذت استراتيجية الانكماش وذلك بهدف القيام ببعض الانشطة بدلا منها بل هدفها الشراء ومن ناحية اخرى تسعى جاهدة الى الخروج من الدقيق اذا عانت منه من ناحية انها تبحث جاهدة على الفجوة التي دفعتها الى امكانية الانسحاب لانها اذ اعطت المؤسسة بعض من الانشطة بدلا منها هذا يعني انها تملك نقطة ضعف اي امكانية تعرض المؤسسة لتهديدات ومخاطر بمجرد انتساب مؤسسة التابعة لها لهذا تفضل المؤسسة على انها تشتري على ان تقدم انشطتها لمؤسسة اخرى.

السؤال الخامس: هل تتخلى المؤسسة عن انشطتها اذا واجهت اعباء مالية؟

نعم تتخلى المؤسسة عن انشطة التي تعرضها الى اعباء مالية ولكن تتحفظ من جانب وضع برنامج زمني خاص لتقليص من حجم الاعمال والمهم انها لاتتخلى عن عمالها بل تحافظ على العناصر المهمة والمتميزة من العمالة لانها جهدت على تدريبها وتمييزها.

السؤال السادس: هل واجهت المؤسسة ازمات مالية او حتى فنية او تسويقية؟

نعم واجهت المؤسسة ازمات مالية وحتى نقص في الموارد بهذا الاساس تلتجأ الى الاقتراض في فترة قصيرة للخروج من هذه الازمة.

السؤال السابع: هل تقوم المؤسسة باشغال الزبون بأية امور تتعلق بمعاملاته بسرعة؟

نعم تقوم المؤسسة باشغال الزبون بأية امور تتعلق بمعاملاته بسرعة لان المؤسسة اذ لم تصنع فارق فلن تكون متميزة عن الآخرين من جانب اثاره اهتمامه من ناحية الخروج قليلا عن المألوف, والابتعاد عن الروتين, فاروتين قد يمنع على المؤسسة من رؤية فرص تتيح لها القيام بأشياء جديدة و مثيرة يمكن أن تحفز العملاء, كل عميل فريد من نوعه وإذا تعاملت مع جميع العملاء بنفس الطريقة, فسوف تقلل المؤسسة من قيمة العلاقة, لن يشعر العملاء بالخصوصية أو الأهمية ومن بين الخدمات المتميزة التي ذكرت من طرف المؤسسة:

- 1- تحرص على أن يكون لديها موقف إيجابي ومظهر بهيج.
- 2- تستمتع بالعمل مع ومن أجل الآخرين .
- 3- تضع العميل في مركز الاهتمام.
- 4- تتسم بالنشاط والحيوية في العمل.

5- تنظر إلى وظائفها على أنها " مهنة علاقات إنسانية".

6- تستمتع بمطالب العميل الجيدة وتتجاوز معها بمرونة.

7- تسمح للعميل بأن يكون دائما على حق.

السؤال التاسع: هل لدى المؤسسة قابلية تقديم الخدمة المتنوعة في الوقت المطلوب؟

نعم يوجد قابلية للمؤسسة على انها تقدم خدمات متنوعة في الوقت المطلوب وذلك بحسب المواعيد المتفق عليها وحسب حاجة الزبون, بغرض زيادة إدراك الزبون لقيمة هذه الخدمة.

السؤال العاشر: هل لدى المؤسسة مجموعة واسعة من العمليات والانشطة المعرفية الاتي تلبى الحاجات المختلفة لفئات المتعاملين؟

نعم وذلك بالسعى الى تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين بقصد خلق ميزة تنافسية من جانب تحسين جودة منتجاتها لجذب عدد اكبر من الزبائن والعمل على تغيير متكرر لنماذج وموديلات المنتجات بغرض تمييزها عن منتجات المنافسين.

السؤال الحادي عشر: هل تقوم المؤسسة بتطوير خدمات وعملياتها بتقديم خدمات جديدة؟

نعم تعطي اهتمام كبير من جانب التطوير (الابتكار) منتجات جديدة مع اخذ بعين الاعتبار آراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة.

السؤال الثاني عشر: هل تسعى المؤسسة الى جعل مواصفات الخدمات مطابقة مع مواصفات المتوقعة والمطلوبة من الزبون؟

نعم تسعى الى مطابقة المواصفات وذلك بالاعتماد على انتاج منتجات على حسب حاجات الزبون, على حسب امكانيات المؤسسة, وباشكال واحجام مختلفة بناء على دراسة رغبات المشترون.

السؤال الثالث عشر: هل تسعى المؤسسة الى استخدام افضل التقنيات والاساليب لتحسين عمليات الانتاج؟

نعم تسعى الى ذلك, بالعمل على بناء قنوات اتصال قوية لنقل الافكار الابداعية من المبدعين الى الادارة العليا والعمل على التدريب الافراد على حل المشكلات بطرق ابداعية, بغرض الرفع من الأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة, ايضا تقوم بتطوير منتجاتها اعتمادا على دراسة السوق وتحديد رغبات زيادتها وذلك نظرا لشدة المنافسة الحاخجية.

خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لنشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل- بسكرة-، وأيضاً الهيكل التنظيمي الذي تسيير وفقه، ومن ثم قمنا بدراسة وعرض وتحليل انواع الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية اعتماداً على طريقة الإستبانة التي وزعناها على موظفين المؤسسة محل الدراسة والتي تحتوي على الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية واعتمدنا ايضاً على المقابلة التي أجريت بالمؤسسة محل الدراسة، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في "ما دور الخيار الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل - بسكرة -". وبعد إسترجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، تحليل الإنحدار البسيط، إختبار معامل، إختبار T للعينة المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض وتحليل وإختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتوصلنا إلى قبول الفرضية الرئيسية والإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث.

الخاتمة

ان ما يمكن استنتاجه او الوصول اليه من خلال هذه الدراسة هو انه يوجد مساهمة وتركيز نسبي للمؤسسة جنرال كابل - بسكرة- , على الاستراتيجيات ككل وذلك في تحديد المسار الرئيسي الذي تحدده في قضايا اساسية.

وفي ضوء ما تم التطرق اليه يتضح ان من اجل الحصول على ميزة تنافسية يحتاج الى وجود خيارات استراتيجية مناسبة تساعد على زيادة كل من كفاءة والجودة, المرونة, التسليم, الابتكار, الابداع من اجل الوصول الى كسب ثقة العميل بالكفاءة العالية, ومن ناحية حثه على الرغبة في منتجات المؤسسة, وكذلك سهولة الوصول الى الاهداف المؤسسة المراد تحقيقها.

ولاكن الملاحظة ان المؤسسة لكي تحدد خيارها الاستراتيجي والناحية الاخرى تحديد دوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة ليست واضحة بالقدر الكافي من ناحية تعلقها بدرجة التزام بالتصرفات في الماضي, من ناحية صعوبة تغيير الاستراتيجية القديمة الناجحة, وهذا قد يعود حسب وجهة نظرنا الى عدة اسباب من بينها:

- من ناحية الادارة انها تلجأ الى تدعيم الاستراتيجية التي تميل الى الضعف لظهور عدد من المشكلات في استخدامها, بعدد من الاستراتيجيات الفرعية حتى يتحسن أداءها بدلا من العمل على تغيير الاستراتيجية واستبدالها بأخرى, في حين تميل المؤسسة الى اجراء تغيير جوهري عندما تصبح الاستراتيجية القديمة غير قادرة بالرغم من كل ما تفعله على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة.
- ومن ناحية اخرى تحرص المؤسسة على انها توازن بين المخاطر والمنافع, حيث يتفارت الخطر الذي تواجهه المنظمة عندما تخصص امولها للاستثمار في بعض المجالات, ويحدد معيار المخاطرة امران هما: تحديد ما اذا كانت المنظمة من النوع الذي يتجنب المخاطرة, او من النوع الذي يتقبلها بغرض الوصول الى ميزة تنافسية من ناحية درجة تقبل المخاطرة مع طبيعة البيئة التي تعمل بها, وفيما اذا كانت قادرة ان تنجح في بيئة متطورة ومتغيرة بصورة مستمرة حيث تتصف بوجود منتجات جديدة, وتغيير تكنولوجيا عالي, اذ كانت من النوع الذي يتقبل المخاطرة بدرجة كبيرة.

نتائج الدراسة:

وعليه وبناء على كل ما سبق ذكره نحاول ان نستنتج من خلال هذه الدراسة فيما يخص الخيار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الانتاجية ما يلي:

من ناحية آراء المبحوثين ومن خلال التحدث معهم على ان الخيار الاستراتيجي يمثل افضل طريقة للوصول الى اهداف المنظمة ومن بينها الوصول الى تحقيق ميزة تنافسية, من خلال اختيارها الاستراتيجي و الغرض منه هو سد الفجوة الاستراتيجية بين الاداء الحالي والمتوقع, اي المنظمة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص او ردم هذه الفجوة من ناحية مالي:

- ماذا تنوي المؤسسة بصفة عامة تجاه قضايا النمو او الانكماش, او التوسع او التقلص او التآني او الاستقرار ام المبادأة والمخاطرة...وهكذا.

- ماذا تنوي المؤسسة بشأن موقفها من الصناعة التي تعمل بها او المهنة التي تمارسها, وكذلك الاسواق, وفئات العملاء المستهدفة لمنتجات المؤسسة.

- ماذا تنوي المؤسسة بشأن منهج التنسيق والربط بين انشطتها ومنتجاتها, وكيف تستخدم مواردها, وكيف تنمي قدراتها وكيف توفر احتياجاتها وغيرها من التساؤلات التي تتعلق بمدخلات الانشطة والجوانب المالية والادارية الخاصة بها.

- وبالنسبة للمؤسسة تعتبر هذه الاستراتيجيات على مستواها تعني بدرجة كبيرة واساسية بمحددات بناء وتنمية وحماية المركز التنافسية للمؤسسة حيث ان هذه الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة تقدم اجابات واضحة عن كيفية تعامل المؤسسة مع البيئة الخارجية ككل, وكيف تتعامل مع المنافسين وماذا بشأن مجالات الانشطة والاعمال لمواجهة كل ذلك, ايضا هذه الاستراتيجيات تحدد الاطار العام لحركة تدفق اموال المؤسسة واستخداماتها في تصنيع المنتجات, ومن ثم في توفير المتطلبات الفنية والادارية والمالية لضمان وجود تلك المنتجات التي تنتجها أنشطة المؤسسة ووحدات اعمالها.

الاقتراحات:

في اطار هذه الدراسة والنتائج المتوصل اليها يمكن الخروج بالاقتراحات التالية:

انه لا يوجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في جميع مستويات المنظمة, وذلك بعد تحديدها لميزتها الاستراتيجية من خلال ما هو الشكل الذي ينبغي ان تكون عليه المؤسسة في المستقبل ومن بين الاقتراحات وهي كالتالي:

- 1- من المفروض ان تحدد المؤسسة من ناحية هل سوف تبقى في مجال او مجالات الاعمال الحالية نفسها.
 - 2- تحديد هل يجب ان تترك مجال عمل معين كلياً او جزئياً عن طريق الاندماج او التصفية او بيع جزء من المؤسسة.
 - 3- من المستحسن على المشرفين التركيز على الكفاءة في مجال او مجالات الاعمال الحالية, وضرورة تحديد هل ينبغي على المؤسسة ان تنمو في مجال الاعمال عن طريق زيادة حجم الاعمال في الاسواق, او شراء مؤسسات قائمة في مجالات مماثلة.
 - 4- التأكيد هل على المنظمة ان تحاول النمو اساساً عن طريق التوسع في مجالات اخرى, وهل ينبغي استخدام استراتيجيات مختلفة في اجزاء مختلفة للمؤسسة.
- وفي الاخير الخيار الاستراتيجي اما ان يحرك المؤسسة الى الامام, او يجعلها تتراجع الى الخلف, او يبقيها ثابتة مستقرة في بيئتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

- 1- محمد الصيرفي, مراقبة الجودة, دار الفجر للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, القاهرة, مصر, 2014.
- 2- ابراهيم سعيد عقل, خالد عطا الله الطراونة, دار غيداء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2014.
- 3- احمد ماهر, الادارة الاستراتيجية, الدار الجامعية, الطبعة الرابعة, الاسكندرية, 2007.
- 4- احمد ماهر, دليل المديرين الى: التخطيط الاستراتيجي, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2009.
- 5- اسماعيل محمد السيد, الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية, الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع, الاسكندرية, 2000.
- 6- ايمان عامر الدهان, نور خليل العبيدي, دار اليازوري للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2014.
- 7- جعفر عبد الله موسى ادريس, الادارة الاستراتيجية, خوارزم العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, المملكة العربية السعودية, جدة, 2013.
- 8- حسن محمد احمد محمد مختار, الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد, الطبعة الثانية, مصر, 2011.
- 9- حفيان عبد الوهاب, دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات, دار الايام للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2015.
- 10- خالد محمد بني حمدان, وائل محمد ادريس, الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2009.
- 11- خضر مصباح اسماعيل الطيطي, الادارة الاستراتيجية, دار حامد للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2013.
- 12- رحيم حسين, استراتيجيات المؤسسة, دار بهاء الريس للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, قسنطينة, 2008.
- 13- ردينة عثمان يوسف, محمود جاسم الصميدعي, التسويق الاعلامي: المبادئ والاستراتيجيات, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2015.
- 14- رمضان الشيخ, الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار, در بوك سيتي للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, القاهرة, 2009.

- 15- زكريا مطلق الدوري , الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2005.
- 16- سعد غالب ياسين, الادارة الاستراتيجية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2010.
- 17- السعيد مبروك ابراهيم, المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي, المجموعة العربية للتدريب والنشر, الطبعة الاولى, القاهرة, مصر, 2012.
- 18- عبد الرزاق الشحادة, محمد بوهزة, رمضان الشراح, وآخرون, الجودة والتميز في منظمات الاعمال, مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2011.
- 19- عبد الفتاح دياب, ادارة الانتاج رؤية جديدة, عضو هيئة التدريس بقسم ادارة الاعمال, القاهرة, 2001.
- 20- عبيد علي احمد الحجازي, اللوجستيك كبديل للميزة النسبية, منشأة المعارف, الاسكندرية, 2000.
- 21- عز الدين علي سويسي, نعمة عباس الخفاشي, الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي, دار الايام للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2014.
- 22- علي موسى الددا, التسويق (والمفاهيم والسياسات), دار البداية ناشرون وموزعون, عمان, الاردن, 2010.
- 23- غسان عيسى العمري, سلوى امين السامرائي, نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر, دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2008.
- 24- فاضل حمد القيسي, علي حسون الطائي, الادارة الاستراتيجية: نظريات - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة, دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2013.
- 25- فريد ال.فراي, تشارلز آر. ستونر, لورنس جي. وينزيمر, دينا ملاح, تيسير التخطيط الاستراتيجي لاعمال الصغيرة, مكتبات العبيكان للنشر الطبعة الاولى, الرياض, المملكة العربية السعودية, 2007.
- 26- فيصل شياد, تحليل الكفاءة والانتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي: مدخل لطريقة تحليل مغلف البيانات DEA, دار الكتاب الجامعي, الطبعة الاولى, العين, 2015.
- 27- كاظم نزار الركابي, الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2004.

- 28- ماجد عبد المهدي مساعدة : الادارة الاستراتيجية مفاهيم_عمليات_حالات تطبيقية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعو الاولى, عمان, الاردن, 2013.
- 29- ماجد عبد المهدي مساعدة, ادارة المنظمات: منظور كلي, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2013.
- 30- مأمون ندم عكروش, سهير ندم عكروش, تطوير المنتجات الجديدة, دار وائل للنشر, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2004.
- 31- محسن احمد الخضيرى, صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر, مجموعة النيل العربية, الطبعة الاولى, 2004.
- 32- محمد ابراهيم عبيدات, استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الرابعة, عمان, الاردن, 2009.
- 33- محمد حسين العيساوي, جليل كاظم العارض, هاشم فوزي العبادي, الادارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة, دار الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2012.
- 34- محمد رشدي سلطاني, الادارة الاستراتيجية: المنظمات الصغيرة والمتوسطة, دار جليس الزمان للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2014.
- 35- محمد عبد الوهاب حسن عثماوى, الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية, الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد, الطبعة الاولى, القاهرة, 2014.
- 36- محمد هاني محمد, الادارة الاستراتيجية الحديثة, المعزز للنشر والتوزيع, الطبعو الاولى, عمان, الاردن, 2014.
- 37- محمود جاسم محمد الصميدعي, استراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, 2010.
- 38- مصطفى محمود ابو بكر, فهد بن عبد الله النعيم, الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008.
- 39- معن وعد الله المعاضدي, وزيرة يحيى محمد سليمان, تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال, دار الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2015.
- 40- المكاشفي عثمان دفع الله القاضي, الادارة الاستراتيجية للتربية والتعليم, مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, القاهرة, 2011.

- 41- المنظمة العربية للتنمية الادارية اعمال المؤتمرات, الادارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة, منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر, 2008.
- 42- مؤيد الساعدي, مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية, دار الوراق للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2011.
- 43- ناصر دادي عدون, الادارة و التخطيط الاستراتيجي, ديوان المطبوعات الجامعية, بن عكنون, الجزائر, 2001.
- 44- نبيل محمد مرسى, استراتيجيات الادارة العليا: (اعداد-تنفيذ-مراجعة), المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 2006.
- 45- نبيل محمد مرسى خليل, هاني عبد الرحمن العمري, الادارة الاستراتيجية المعاصرة: مفاهيم وتطبيقات عملية, دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة الثانية, جدة, 2014.
- 46- نيفين حسين شمت, التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية, دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع, الاسكندرية, 2010.
- 47- هشام حريز , بوشمال عبد الرحمان, التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الطبعة الاولى, الاسكندرية, 2014.
- 48- هشام فوزي العبادي, جليل كاظم العارضي, نظم ادارة المعلومات: منظور استراتيجي, دار صفاء للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2012.
- 49- وائل محمد ادريس, طاهر محسن الغالبي, الادارة الاستراتيجية: المفاهيم... العمليات, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2011.
- 50- الياس بن ساسي, الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة: الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو, دار وائل للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, الاردن, 2011.

II. الاطروحات:

- 1- بن عيشي بشير, بن عيشي عمار, أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية, دراسة حالة ولاية بسكرة, ورقة بحثية, جامعة محمد خيضر, بسكرة.
- 2- احميدة مالكية, محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2009.
- 3- بن قارة أمينة, أهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في ادارة الاستراتيجية, رسالة ماجستير, جامعة الجزائر, الجزائر, 2009.
- 4- بوازيد وسيلة, مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية: دراسة حالة على بعض المؤسسات الاقتصادية, رسالة ماجستير, تخصص ادارة استراتيجية, جامعة سطيف 1, سطيف, 2012.
- 5- بوبعة عبد الوهاب, دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس), رسالة ماجستير, تخصص ادارة الموارد البشرية, جامعة منتوري, قسنطينة, 2012.
- 6- بوزيان جواهر, واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور ورود. رسالة ماستر, تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2011.
- 7- بوزيدي دارين, مساهمة لعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, جامعة محمد الحاج لخضر, باتنة, 2005.
- 8- حباينة محمد, دور راس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية, رسالة دكتوراه, تخصص ادارة اعمال, جامعة الجزائر 3, الجزائر, 2012.
- 9- حجاج عبد الرؤوف, الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة حالة في شركة روائح الورود لصناعة العطور, رسالة ماجستير, اقتصاد وتسيير المؤسسات, جامعة 20 اوت 55, سكيكدة, 2007.
- 10- حران عبد القادر, التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012.

- 11- حمودي هناء, الاساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسات (Hassi, Wissal, Moddren), رسالة ماجستير, تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2013.
- 12- حويو فضيلة, ادارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اشارة الى مسارها في الواقع العملي لمؤسسة سونراس للمبردات الصحراوية, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة الجزائر, الجزائر, 2005.
- 13- حيمر مرتم, دور استراتيجيتي الاعلان والتنوع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الجنوب, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013.
- 14- خالد حسين سعيد العسيري, استراتيجية استقطاب الكفاءة الاكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية, نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي, جامعة ام القرى, المملكة العربية السعودية, 2013.
- 15- دحاح حورية, هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال, رسالة ماجستير, تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015.
- 16- دياب السالم, اثر تحليل البيئة التنافسية على صياغة استراتيجية المنتج, رسالة ماجستير, تخصص تسويق, جامعة دمشق, دمشق, 2010.
- 17- رندة فوغالي, دور تطوير المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية, للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر قالملة, رسالة ماجستير, تخصص تسويق, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015.
- 18- سعد علي ريجان المحمدي, العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق فاعلية الشركة الصناعية, رسالة دكتوراه, تخصص ادارة اعمال, جامعة سانت كليمنتس العالمية, 2011.
- 19- سلامي فتيحة, دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر, رسالة ماجستير, تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة اكلي محند اولحاج, البويرة, 2014.
- 20- سليمان عائشة, دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - : دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم, رسالة ماجستير, تخصص موارد بشرية, جامعة ابي بكر بلقاسم, تلمسان, 2011.

- 21- سملاي يحضيه, سعيد وصاف, نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية, ورقة بحث مقدمة للماتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2005.
- 22- سمير صلحاوي, الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز, رسالة ماجستير, تخصص تنظيم الموارد البشرية, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2008.
- 23- صولح سماح, دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008.
- 24- طالب احمد دنيا, مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش -, رسالة ماستر, تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2014.
- 25- عثمان بودحشوق, تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبيرة, رسالة ماجستير ' جامعة 20 اوت 1955, سكيكدة, 2008.
- 26- عطوط عبد الحق, دور محاسبة التكاليف في دعم الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية BCR, رسالة ماجستير, تخصص محاسبة, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013.
- 27- علاوي نصيرة, اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة: دراسة حالة موبليس, رسالة ماجستير, تخصص تسيير الموارد الاستراتيجية, جامعة ابي بكر بلقايد, تلمسان, 2011.
- 28- عمر تيمجغدين, دور استراتيجي التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج), رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013.
- 29- عمران حميدة, سعدلي فطيمة, اثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دهماني, رسالة ماستر, تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية, جامعة العقيد اكلي محند اولحاج, البويرة, 2012.
- 30- عيدان محمد سليم, دور الابداع في تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, رسالة ماستر, تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2013.

- 31- العيدي محمد, دور التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية, داخل مؤسسة اقتصادية, دراسة حالة مؤسسة DML construction, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية, جامعة اكلي محند اولحاج, البويرة, 2015.
- 32- فريك يحي, استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة, دراسة حالة مجمع صيدال, رسالة ماجستير, تخصص الاقتصاد الصناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012.
- 33- فطيمة بزعي, دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي, دراسة حالة: مؤسسة اقتصادية, رسالة ماجستير, تخصص تسويق, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2009.
- 34- فيصل سايعي, انظمة المعلومات: استخداماتها, فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة منطقة التبسة, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2009.
- 35- كراز حنان, دور نظام المعلومات في التشخيص الاستراتيجي الخارجي: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب, التخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013.
- 36- ماجد محمد بن لهندي بارحمه, الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة, دراسة حالة في عينة من الشركات اليمنية المصنعة للدوائية, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة عدن, اليمن, 2006.
- 37- محمد جميل العضايه, اثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة البوتاس العربية, رسالة ماجستير, جامعة مؤتة, الاردن, 2004.
- 38- مصطفى رجب علي شعبان, راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال, رسالة ماجستير, تخصص ادارة اعمال, الجامعة الاسلامية, غزة, 2011.
- 39- معاريف محمد, بن حبيب عبد الرزاق, دور التشخيص الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية, مخر بالبحث ادارة المؤسسات وتسيير راس المال الاجتماعي, تلمسان, 2013.
- 40- منصور رقية, دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008.
- 41- مونير نهدى, الكفاءة الانتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل, رسالة ماجستير, تخصص اقتصاد صناعي, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012.

42- نوال شين, دور الاداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة حالة مقاطعة نפטال للتوزيع وتسويق المنتجات البترولية, رسالة ماجستير, تخصص تسيير المؤسسات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2008.

III. المجالات:

1- غالب محمد البستنجي, اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الاردنية, مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية, العدد 9, 2011.

2- حسن علي الزعبي, خصائص نظم المعلومات واثراها في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 3, العدد 2, 2007.

3- راتب صويص, محمد فلاق, جناة بوقجان, ايمن ابو حماد, عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مجموعة الاتصالات الاردنية, المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, المجلد 7, العدد 4, 2011.

4- الطيب داودي, اثر تحليل البيئة الخرجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية, مجلة الباحث, العدد 5, 2007.

5- الطيب داودي, مراد محبوب, تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي, مجلة العلوم الانسانية, جامعة محمد خيضر, العدد 12, 2007.

6- غالم عبد الله, وتيمجغدين عمر, اثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة الاقتصادية, مجلة الواحات للبحوث والدراسات, المجلد 7, العدد 2, 2014.

7- هضام عثمان المبيضين, نظم المعلومات الاستراتيجية واثراها في تحقيق الميزة التنافسية, دراسة تطبيقية في مؤسسة البوتاس العربية في المملكة الاردنية الهاشمية, المجلد 11, العدد 2, 2015.

8- هيفاء عبد الغني, عودة الايد, استخدام اسلوب تحليل محفظة الاعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي: دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة, مجلة جامعة بابل في العلوم الانسانية, المجلد 21, العدد 2, 2013.

9- وهيبه داسي, دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية, دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية, مجلة الباحث, العدد 11, 2012.

IV. الملتقيات:

- 1- رقايقية فاطمة الزهراء, بومنجل السعيد, مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستدام, ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول: الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة, جامعة سعد دحلب, البليدة, يومي 12-13 ماي 2010.
- 2- عماري عمار, بن واضح الهاشمي, القرني عبد الرحمن, اهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات, ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: تقييم المؤسسات, جامعة سكيكدة, 2008.
- 3- مزباني نور الدين, بلاسكة صالح, دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة, ورقة عمل في ملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمال بالمؤسسات الجزائرية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, يومي 27-28/ فيفري 2013.
- 4- مصنوعة احمد, تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمين, ورقة عمل في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية, الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدولي-, جامعة حسيبة بن بوعلي, الشلف, يومي 03-04 ديسمبر 2012.

قائمة الاشكال

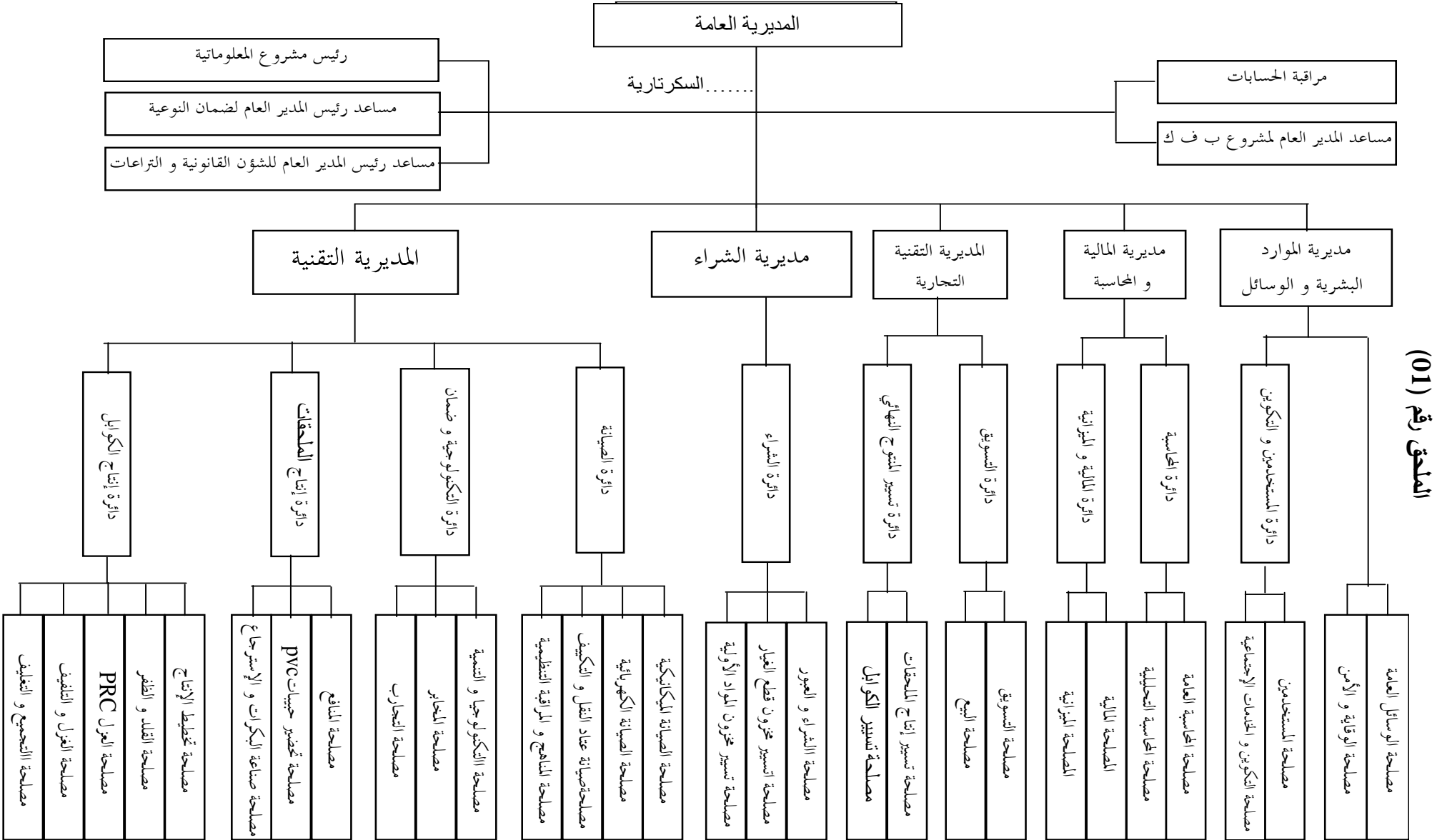
الصفحة	العنوان	الرقم
08	الدوافع المتصلة بالاندماج	01
15	هيكل صنع الخيار الاستراتيجي	02
19	مصنوفة BCG	03
24	مصنوفة GE/McKinsey	04
29	مصنوفة تطور / سوق لهوفر (Hofer)	05
45	نموذج لتحليل مصنوفة (swot)	07
57	دورة حياة الميزة التنافسية.	08
62	نموذج الدراسة	09
80	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	10
81	توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر	11
82	توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل التعليمي	12
83	توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	13

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة (القوة, الضعف, الفرص, التهديدات)	01
79	خصائص مجتمع الدراسة	02
84	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample kolmogorov-Smirnov).	03
85	مصنوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	04
86	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	05
87	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.	06
88	استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية	07
91	استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية.	08
94	استجابات أفراد الدراسة حول دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية	09
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الميزة التنافسية المؤسسة.	10
101	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.	11
102	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية	12
103	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية.	13
104	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية.	14
105	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار دور استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية.	15

قائمة الملحقات

الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.



الملحق رقم (01)

الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
استاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة.	شرون رقية	01
استاذ محاضر, بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة.	غضبان حسام الدين	02
استاذ مساعد, بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة.	خان محمد ناصر	03

الملحق رقم (03) أداة البحث المستخدمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إستبانة الدراسة

الموضوع : دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة صناعات الكوابل- جنرال كابل - بسكرة -

سيدتي, سيدي:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص " تسيير إستراتيجي للمنظمات " المعنونة : " دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية " ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال, فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة, حيث أن صحة الإستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم. علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة, ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الأستاذ المشرف :

براهيمي فاروق

من إعداد الطالبة :

ححو شهيناز

1. البيانات الشخصية:

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إجابة أمام الإجابة المناسبة لإختيارك.

1. الجنس:

ذكر - أنثى

2. العمر:

- من 30 سنة فأقل.

- من 31 سنة إلى 40.

- من 41 سنة إلى 51.

- من 51 سنة فأكثر.

3. المؤهل التعليمي:

- اقل من ثانوي

- ثانوي

- جامعي

- مؤهلات اخرى

4. عدد سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات.

- من 5 إلى 9 سنوات.

- من 10 إلى 14 سنة.

- 15 سنة فما فوق.

1. الخيار الاستراتيجي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة .

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					أولاً : الخيار الاستراتيجي	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					اولاً: استراتيجية النمو والتوسع	
					استراتيجية التنوع	أ
					ترغب المؤسسة الى التوسع في القطاعات السوقية.	01
					تحاول المؤسسة كسب فائض جديد من العملاء.	02
					تعمل المؤسسة على التوسع في تشكيلة المنتجات الحالية.	03
					استراتيجية التركيز	ب
					تركز المؤسسة على (منتج واحد / خدمة معينة)	04
					تهتم المؤسسة بالتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والابداع والتكنولوجيا في مجال محدد.	05
					تتجه المؤسسة الى تنمية نشاط او منتج معين وزيادة الاستثمار به بغرض تسويقه وتحقيق مكاسب منه.	06
					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					ثانياً : استراتيجية التاني والتريث والاستقرار	

					استراتيجية التجميد وعدم التغيير	أ
					المؤسسة مقتنعة بموضوعية الاستمرار على المسار الحالي.	07
					لا تعدل المنظمة مجالات وحجم قيمة الاعمال مالم يحدث تغيير جذري في قيمة الاعمال.	08
					المؤسسة مقتنعة بانجاز المتحقق مالم يكن هناك فجوة جوهرية في الاداء.	09
					استراتيجية التحرك الواعي على الاجل القصير	ب
					تستجيب المؤسسة فقط لمؤثرات احتمال تغيرات مفاجئة بها قيود او تهديدات.	10
					تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات في سياسة الدولة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.	11
					تتجه المؤسسة الى التركيز على الربح المتواضع قصير الاجل لتحفيز المساهمين والعاملين.	12
					تبني المؤسسة استراتيجية التريث والتأني والانتظار	ب
					تجنب المؤسسة توسيع المهام والاعباء الفنية والادارية والتنظيمية.	13
					لا ترغب المؤسسة في ادخار موارد وامكانيات اضافية في الاعمال.	14
					المؤسسة ليست لديها القدرات لاستعاب اعباء النمو والتوسع.	15
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					ثالثا: استراتيجية التراجع والانكماش	
					استراتيجية تغيير النشاط والتحول الى مجالات اخرى.	أ
					تتجه المؤسسة الى الانكماش من خلال التحول الى نشاط جديد يتطلب اصول وموارد اقل.	16
					لا تدخل المؤسسة في مجالات عمل جديدة حتى مع وجود فرص.	17
					تتخلى المؤسسة عن انشطتها الحالية التي ليس بها جدوى او اقل جاذبية.	18

					استراتيجية الغاء بعض الأنشطة او المجالات	ب
					المؤسسة مستعدة لابعاد بعض الأنشطة والمجالات اذ لم تستطيع اتباع استراتيجية الانكماش.	19
					تسعى المؤسسة الى تخفيض معدلات الاداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص للموارد	20
					ثانيا : الميزة التنافسية	
					الكفاءة	
					يستفيد العمال في المؤسسة من التجارب السابقة في تقديم الخدمات.	21
					تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بأقل الأسعار	22
					يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة الرضا لدى العميل	23
					تسعى المؤسسة الى خفض تكاليف الخدمات باستمرار.	24
					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					الإستجابة للعملاء	
					لدي المؤسسة سرعة في تقديم الخدمات تفوق سرعة المنافسين.	25
					تقوم المؤسسة بتوفير الخدمة في الوقت المناسب.	26
					تتعامل المؤسسة بأسلوب ودي مع الزبون.	27
					يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء اكثر من وظيفة او عمل.	33
					الجودة	
					تسعى المؤسسة الى تخفيض نسبة الخطأ في خدمات المقدمة باستمرار.	35
					تسعى المؤسسة الى تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين	36

					لديه باستمرار.	
					تملك المؤسسة سياسة واضحة وموثوقة للجودة.	37
					تهتم المؤسسة باحترام الزبائن بالخدمة المقدمة لهم.	38
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	عبارات القياس	الرقم
					الابداع	
					تسعى المؤسسة الى تقديم منتجات جديدة بهدف كسب حصة جديدة.	39
					تسعى المؤسسة الى تطوير منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق وتحديد حاجة الزبائن.	40
					تخصص المؤسسة مخصصات كافية لجهود البحث وتطوير منتجاتها.	41
					تعمل المؤسسة على تصميم عمليات جديدة لتخفيض الكلفة والجهد.	42