

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج - بالبويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور التخطيط الاستراتيجي في خلق
ميزة تنافسية داخل مؤسسة اقتصادية
دراسة حالة مؤسسة DML Construction

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

تحت إشراف الأستاذ:

أمين عبد القادر عليواش

من اعداد الطالب:

• العيدي محمد

لجنة المناقشة:

- أ. حداد نور الهدى
- أ. أمين عبد القادر عليواش
- أ. منصر إلياس

السنة الجامعية: 2015/2014

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته، والحمد لله الذي أذل كل شيء لعزته.

الحمد لله الذي خضع كل شيء لملكه، والحمد لله الذي استسلم كل شيء لقدرته.

الحمد لله وحده لأشريك له، والصلاة والسلام على نبينا محمدا صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
أجمعين.

لا يسعني في هذا المقام الى أن أتقدم بشكري الجزيل والعرفان الى الأستاذ أمين عبد القادر عليواش
منى لإشرافه على هذه المذكرة، وملاحظاته وتوجيهاته المستمرة والقيمة.

وكل الأساتذة الذين حرصوا على تلقيننا العلم والمعرفة.

ولكل الأصدقاء والرفقاء الذين ساهموا معنا من أجل هذا العمل

والى الوالدين الحبيبين الممتن لهما بمساندتهمنا بحبهما وعطفهما لنا

وفى الأخير أسأل الله العظيم رب العرش

الكريم أن يرزقنا العلم النافع ويمحو عنا الجهل.

وشكرا

الإهداء

إلى عياني ... والداي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ... إخوتي

إلى كل ذي فضل عليّ ... أساتذتي

إلى من كان بجانبني ... أصدقائي

محمد

فهرس المحتويات

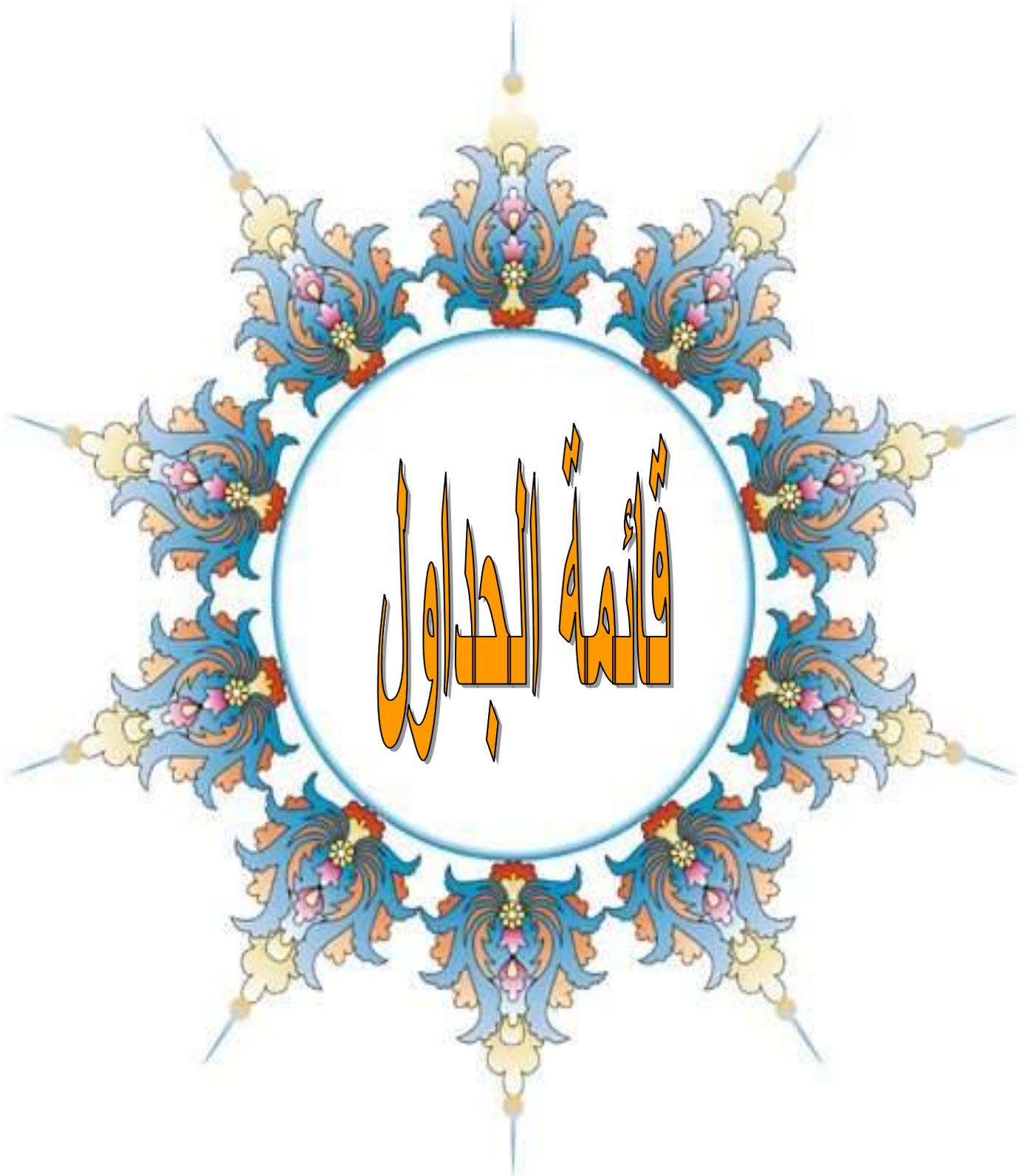
| الصفحة | المحتوى |
|-------------|--|
| | الشكر |
| | الإهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| | مقدمة |
| 42-2 | الفصل الاول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الاول: ماهية الاستراتيجية |
| 3 | المطلب الاول: تطور الفكر الاستراتيجي |
| 3 | الفرع الأول: الموازنات / الرقابة |
| 4 | الفرع الثاني: التخطيط طويل الأجل |
| 4 | الفرع الثالث: التخطيط الاستراتيجي |
| 5 | الفرع الرابع: الإدارة الاستراتيجية |
| 6 | المطلب الثاني: شروط جودة ودقة الاستراتيجية |
| 7 | المطلب الثالث: مزايا التفكير الاستراتيجي لمشاريع الاعمال |
| 8 | المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي |
| 8 | المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي |
| 8 | الفرع الأول: تعريف التخطيط الإستراتيجي |
| 9 | الفرع الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي |
| 11 | المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي ومبرراته |
| 11 | الفرع الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي |
| 12 | الفرع الثاني: مبررات التخطيط الإستراتيجي |

| | |
|----|---|
| 13 | المطلب الثالث: مفاهيم متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي |
| 13 | الفرع الأول: التخطيط والتخطيط الإستراتيجي |
| 13 | الفرع الثاني: التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي |
| 13 | الفرع الثالث: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية |
| 14 | الفرع الرابع: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي |
| 16 | المبحث الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي |
| 16 | المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الاهداف الاستراتيجية |
| 16 | الفرع الأول: صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية |
| 18 | الفرع الثاني: صياغة الأهداف الاستراتيجية والغايات |
| 20 | المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية |
| 21 | الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية |
| 26 | الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية |
| 28 | المطلب الثالث: تحديد الخيار الاستراتيجي |
| 28 | الفرع الأول: البدائل الاستراتيجية المتاحة امام المؤسسة |
| 30 | الفرع الثاني: المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي |
| 32 | المبحث الرابع: أساليب التحليل الاستراتيجي |
| 32 | المطلب الأول: المصفوفات الاستراتيجية |
| 32 | الفرع الأول: مصفوفة BCG |
| 36 | الفرع الثاني: مصفوفة GE |
| 37 | الفرع الثالث: مصفوفة ADL |
| 38 | الفرع الرابع: مصفوفة SWOT |
| 39 | المطلب الثاني: سلسلة القيمة |
| 40 | المطلب الثالث: أساليب أخرى |
| 40 | الفرع الأول: أثر التعاضد |
| 40 | الفرع الثاني: تحليل PESTEL |
| 41 | خلاصة الفصل |

| | |
|----|--|
| 43 | تمهيد |
| 43 | المبحث الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة |
| 43 | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية |
| 46 | المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية |
| 46 | الفرع الأول: القيمة المدركة للزبون |
| 46 | الفرع الثاني: قدرة المؤسسة على تحقيق التميز |
| 47 | الفرع الثالث: سلسلة القيمة |
| 48 | المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية |
| 48 | الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل |
| 49 | الفرع الثاني: ميزة التميز |
| 52 | المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية |
| 52 | المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية |
| 53 | الفرع الأول: حجم الميزة |
| 54 | الفرع الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف |
| 55 | المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية |
| 55 | الفرع الأول: الزمن |
| 55 | الفرع الثاني: الإبداع |
| 55 | الفرع الثالث: التفكير الاستراتيجي |
| 56 | الفرع الرابع: الموارد |
| 57 | الفرع الخامس: الإطار الوطني |
| 58 | المطلب الثالث: معايير نجاح الميزة التنافسية |
| 58 | الفرع الأول: معايير استمرارية الميزة |
| 60 | الفرع الثاني: آليات استمرارية الميزة |
| 62 | المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية |
| 63 | المطلب الأول: استراتيجية القيادة بالكلفة |
| 65 | المطلب الثاني: استراتيجية التمييز |

| | |
|--------|--|
| 68 | المطلب الثالث: استراتيجية التركيز |
| 73 | المبحث الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية |
| 73 | المطلب الاول: مكانة الميزة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي |
| 74 | المطلب الثاني: أسباب بناء وتطوير الميزة التنافسية |
| 77 | المطلب الثالث: كيفية بناء الميزة التنافسية |
| 77 | الفرع الأول: استراتيجيات التنافس العامة لبناء الميزة التنافسية |
| 83 | الفرع الثاني: موارد وكفاءات المؤسسة لبناء الميزة التنافسية |
| 85 | خلاصة الفصل |
| 115-87 | الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة DML Construction |
| 87 | تمهيد |
| 88 | المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة DML Construction |
| 88 | المطلب الاول: تعريف لمؤسسة DML Construction |
| 89 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة DML Construction |
| 93 | المطلب الثالث: مجالات نشاط مؤسسة DML Construction |
| 95 | المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة DML Construction |
| 95 | المطلب الاول: منهجية وحدود الدراسة |
| 98 | المطلب الثاني: عناصر التخطيط الاستراتيجي ودورهم في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة DML Construction |
| 99 | الفرع الأول: رسالة المؤسسة |
| 99 | الفرع الثاني: أهداف وغايات المؤسسة |
| 99 | الفرع الثالث: سياسات خطط وبرامج |
| 100 | المطلب الثالث: التحليل البيئي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة DML Construction |
| 100 | الفرع الأول: التحليل الخارجي |
| 104 | الفرع الأول: التحليل الداخلي |
| 110 | المطلب الرابع: تحديد الخيار الاستراتيجي لمؤسسة DML Construction |
| 115 | خلاصة الفصل |

| | |
|-----|-----------------|
| 117 | خاتمة |
| 121 | قائمة المراجع |
| | قائمة المصطلحات |
| | الملاحق |



قائمة الجداول

| الصفحة | محتوى الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 05 | تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية | 01 |
| 14 | الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية | 02 |
| 15 | اهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي | 03 |
| 18 | عناصر رسالة المنظمة | 04 |
| 22 | المتغيرات الخارجية | 05 |
| 62 | استراتيجيات التنافس | 06 |
| 72 | الإستراتيجيات الثلاث للميزة التنافسية ومتطلباتها | 07 |
| 77 | المناهج الاستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية | 08 |
| 82 | الاستراتيجيات التنافسية الثلاث | 09 |
| 88 | بطاقة فنية لمؤسسة DMLC | 10 |
| 91 | عدد عمال مؤسسة DMLC | 11 |
| 103 | تحليل SWOT (الفرص والتهديدات) الخاص بمؤسسة DMLC | 12 |
| 107 | رقم أعمال وأرباح المؤسسة في الخمس سنوات الاخيرة | 13 |
| 109 | حليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف) الخاص بمؤسسة DMLC | 14 |
| 112 | إحصائيات نسبة حصة المؤسسة وحصة أكبر منافس لمؤسسة DMLC (سنة 2014) | 15 |

الله الأَكْبَرُ



قائمة الأشكال

| الصفحة | محتوى الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 14 | العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي | 01 |
| 16 | خطوات التحليل الاستراتيجي | 02 |
| 17 | العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة وغايات المنظمة | 03 |
| 20 | أبعاد التحليل الاستراتيجي | 04 |
| 21 | المتغيرات البيئية | 05 |
| 23 | نموذج Porter للقوى الخمس المحددة لدرجة المنافسة | 06 |
| 27 | سلسلة القيمة The Value Chain | 07 |
| 32 | مصفوفة BCG | 08 |
| 36 | مصفوفة GE | 09 |
| 38 | مصفوفة ADL | 10 |
| 52 | دورة حياة الميزة التنافسية | 11 |
| 79 | الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة | 12 |
| 80 | الميزة التنافسية القائمة على التميز | 13 |
| 90 | نشاطات المؤسسة حسب رقم اعمالها لسنة 2013 | 14 |
| 90 | نشاطات المؤسسة حسب رقم اعمالها لسنة 2014 | 15 |
| 93 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة DMLC | 16 |
| 98 | خطوات دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة DMLC | 17 |
| 102 | تحليل Porter لمؤسسة DMLC في قطاع البناء | 18 |
| 105 | سير المشروع قبل انطلاق الإنجاز | 19 |
| 105 | تسيير نشاط الإنجاز في مؤسسة DMLC | 20 |
| 106 | أسلوب العمل المتزامن | 21 |
| 108 | مخطط بياني لتطور رقم أعمال وأرباح مؤسسة DMLC للفترة 2010 الى | 22 |

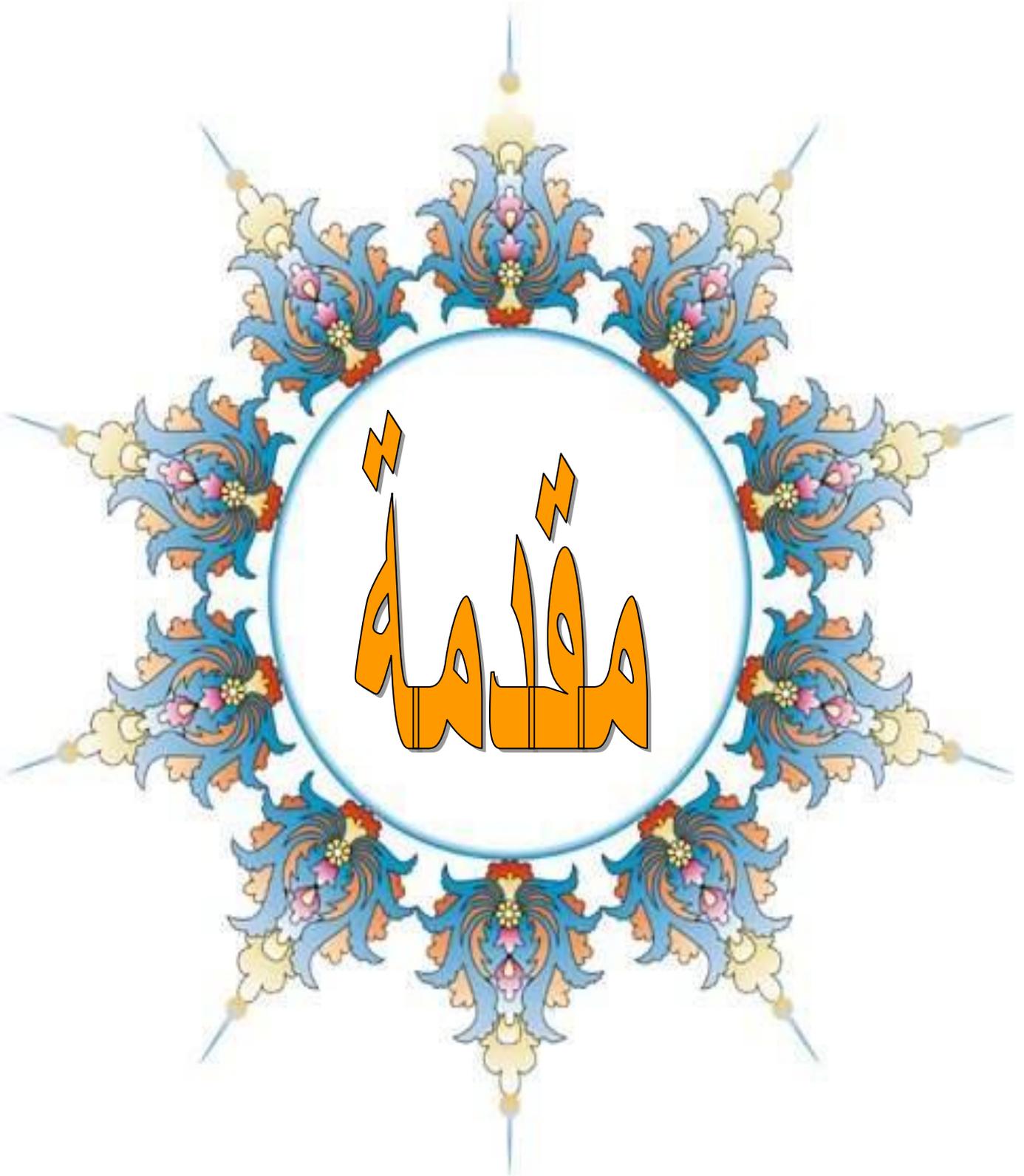
| | | |
|-----|--|----|
| | 2014 | |
| 109 | سلسلة القيمة الخاصة بمؤسسة DMLC | 23 |
| 113 | مصنوفة BCG لقطاع النشاط الخاصة بمؤسسة DMLC | 24 |

قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

| رقم الملحق | محتوى الملحق |
|------------|-------------------------|
| 01 | أسئلة المقابلة الشخصية |
| 02 | Planning de réalisation |



تحاول أغلب المؤسسات البقاء في السوق والمنافسة لتحقيق الأرباح وبالتالي الاستقرار والنمو. وإن هذا الوضع هو الوضع الطبيعي لدى أي مؤسسة تعمل في السوق، ولكن الآن وفي ظل المنافسة بين المؤسسات فقد أصبحت هذه الأخيرة تبحث عن ميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى، وبطبيعة الحال فإن هذا التميز لن يأتي وحده ولكن يجب على المؤسسات ان تعمل وتبحث بكل طاقتها ويجب ان تشغل كل مواردها المتاحة لكي تحقق الهدف المنشود.

وباعتبار المنافسة السمة السائدة بين مؤسسات الأعمال في هذا العصر، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المؤسسات التي لا تتبنى استراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير إستراتيجيات تنافسية تضمن استمراريتها وتفوقها على منافسيها.

وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات تستطيع ان تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو بإستراتيجيات بديهية، ولكن الواقع العملي أظهر أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح، إن كبر وحجم المؤسسة او تغيرات البيئة المحيطة جوهريا، والاختفاء الاستراتيجية التي ترتكبها المؤسسات تعد خطرة ومكلفة، الامر الذي يدفع الإداريين الى أخذ التخطيط الاستراتيجي مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظمتهم في بيئة سريعة التغير والمساعدة في خلق مستقبل أفضل.

وإذ كان البقاء والاستمرارية والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي مؤسسة فان وجود إدارة تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضمانا أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف هذه المؤسسات في مجالات البقاء والنمو.

I. طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق نصل الى طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

II. الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم التخطيط الإستراتيجي؟
- كيف يمكن للمؤسسة الحصول على ميزاتها التنافسية؟
- كيف تستخدم مؤسسة DML Construction التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزاتها التنافسية؟

III. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: ممارسة التخطيط الاستراتيجي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة إقتصادية.

الفرضية الثانية: الميزة التنافسية داخل المؤسسة تتمثل في الموارد والكفاءات.

الفرضية الثالثة: يهدف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة موضع الدراسة الى تنمية قدرتها على التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه في ظل التغيرات البيئية.

IV. أسباب إختيار الدراسة:

هناك أسباب عديدة جعلتني أختار موضوع التخطيط الاستراتيجي منها الأسباب الذاتية ومنها الموضوعية.

إضافة الى ميولي الخاصة الى هذا الموضوع هناك أسباب أخرى دفعتني للقيام بهذا البحث، أهمها:

- النقص الكبير في الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي؛
- إقتصار الدراسات السابقة على المعالجة السطحية دون الاهتمام بواقع الاقتصاد الجزائري؛
- عدم وجود بحوث تربط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بإستثناء بعض البحوث الاكاديمية.

V. أهداف الدراسة:

ان من أهم الأهداف التي نسعى اليها في هذه الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار النظري إلى التعرف على مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومفهوم الميزة التنافسية ومن ثم تقديم إطار نظري حول هذين المفهومين.
- كما تهدف هذه الدراسة من خلال الإطار العملي إلى:
 - إلقاء الضوء على واقع التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسة عينة الدراسة؛
 - معرفة العلاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عينة الدراسة؛
 - التعرف على العلاقة بين تحليل كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وبين تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة عينة الدراسة؛
 - التوصل الى مجموعة من التوصيات والاقتراحات تساعد المؤسسة عينة الدراسة في تحقيق ميزة تنافسية في سوقها المحلي.

VI. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- طرح إشكالية، خاصة وأنها متعلقة بالمؤسسة الاقتصادية التي أصبحت تعيش على ضغط التنافس من أجل البقاء في السوق والسيطرة على حصص متزايدة فيه، وذلك بالكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزات التنافسية ما يضمن لها البقاء، النمو والاستمرارية؛
- تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وذلك من خلال مساعدتها لمعرفة بيئتها الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها، كذلك مساعدة المؤسسات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها، لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاول المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق؛
- تبرز أهمية الدراسة في بيان أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال ما تحصل عليه عندما تمتلك ميزة تنافسية؛
- تناول دراستنا متغيرين هامين وجوهريين في مجال نشاط المؤسسات الحديثة، وهما التخطيط الاستراتيجي الذي يعد ركيزة لاستمرار وبقاء المؤسسة في السوق، حيث شكل هذا العنصر المتغير المستقل في دراستنا، أما الميزة التنافسية التي تعد من مرتكزات التنافس والأداء الحسن في السوق هو المتغير التابع؛
- محاولة تقديم عصاره جهدنا بغية أن تشكل حلقة من حلقات البحث العلمي التي نتمنى أن يستفيع بها غيرنا.

VII. المنهج المتبع:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن الإشكالية الرئيسية التي طرحت تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي من أجل معرفة كل حيثيات وجوانب ظاهرة التخطيط الاستراتيجي والمعايير التي تخضع لها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أما في الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة.

VIII. الأدوات المستعملة:

● عينة الدراسة:

تمثلت عينة البحث في مجموع العاملين في مستوى الإدارة العليا في المؤسسة عينة البحث كونهم المعنيين بموضوع البحث بشكل أكبر من العاملين في المستويين الوسطي والتشغيلي.

• طرق جمع البيانات:

- الدراسة النظرية: تم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية، أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة متمثلة في الكتب والرسائل الجامعية، الملتقيات، المجالات، الدوريات العلمية بغية إثراء الدراسة وإضفاء مصداقية أكبر لها.
- الدراسة الميدانية وفيها اعتمدنا على المقابلة الشخصية كأداة رئيسية لجمع البيانات من المؤسسة عينة الدراسة. نظرا لكون عدد العاملين في مستوى الإدارة العليا قليل (10 عامل)، فقد تم الاعتماد على اجراء المقابلة الشخصية مع كل مسؤولي المؤسسة عينة الدراسة. بالإضافة الى الحصول على وثائق رسمية من المؤسسة اثناء القيام بالدراسة، مثل الهيكل التنظيمي، رقم الأعمال، الأرباح، مخططات سير الأنشطة وغيرها.

IX. الصعوبات والمشاكل:

- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية؛
- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي خاصة الحديثة منها لاعتبار حداثة الموضوع، بالإضافة إلى الترجمة الضرورية للكثير منها؛
- قلة المراجع والدراسات التي تناولت لب هذا الموضوع؛
- نظرا لطبيعة الموضوع والدراسة الميدانية التي تقتضي معالجة إحصائية رقمية، فقد واجهنا صعوبات في التحليل الرياضي والاحصائي للبيانات التي تم جمعها.

X. هيكل الدراسة:

من أجل انجاز دراسة متكاملة ومتسلسلة فقد اعتمدت على التقسيم التالي لخطة العمل.

الفصل الأول وخصصته لماهية واسس التخطيط الاستراتيجي، وجاء في أربعة مباحث، خصصت المبحث الأول لمفهوم الاستراتيجية، اما المبحث الثاني فتناولت فيه ماهية التخطيط الاستراتيجي، والمبحث الثالث لخطوات التخطيط الاستراتيجي، والمبحث الرابع لأساليب التحليل الاستراتيجي.

الفصل الثاني ويتضمن التخطيط الاستراتيجي وفعاليتها في تحقيق ميزة تنافسية وقسمته الى أربعة مباحث، تناولت في المبحث الأول التنافسية واستراتيجيات التنافس، اما المبحث الثاني فخصصته لمفهوم، أبعاد وأنواع الميزة التنافسية، والمبحث الثالث لتحليل الميزة التنافسية، وتناولت في المبحث الرابع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية.

الفصل الثالث وهو الإطار التطبيقي وسندرس فيه واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة عينة البحث ونبحث عن دوره في خلق الميزة التنافسية لها.

XI. الدراسات السابقة:

1) دراسة حليلة رواحنة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، 2011.

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي (إدراك مفهوم التخطيط، المتغيرات البيئية، التعلم من الأخطاء، اكتساب المعرفة له، مرونة الهيكل التنظيمي) ومحاولة معرفة علاقتها بالميزة التنافسية، والنتائج المتوصل لها بخصوص وجود علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدروسة والميزة التنافسية.

2) دراسة نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية ” دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة“، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2012.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استبانة وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الابداع، التكلفة الأقل) للشركات موضوع الدراسة.

1) دراسة بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور بالوادي، wouroud، 2011.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم معوقاته على مستوى مؤسسة ورود لصناعة العطور، وكذا على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية الوادي، والتي أكدت على

غياب شبه تام للتخطيط الاستراتيجي في ادارتها، على الرغم من وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة مثل المؤسسة محل الدراسة.

فيما تميزت دراستنا بالاعتماد على خطوات التخطيط الاستراتيجي ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة عينة الدراسة، وذلك بالتركيز على التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية.

A decorative floral border in shades of blue, yellow, and red surrounds a central white oval. The border features intricate floral and scrollwork patterns. The central oval contains the following text:

الفصل الأول
مدخل عام
للتخطيط الاستراتيجي

تمهيد

زادت التطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغير والتعقيد من اهتمام الباحثين والدارسين في مجال الإدارة بضرورة إعادة النظر والبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة وفي ظل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة، تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها أولا ونموها واستمراريتها ثانيا في السوق، وحتى التوسع والدخول إلى أسواق جديدة.

فأغلبية المؤسسات الكبيرة الناجحة تعترف بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها من جهة ونموها على المدى الطويل من جهة اخرى، هذا الاخير يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيقها. يتم هذا من خلال تفهمها لمتغيرات محيطها الخارجي وقوى المنافسة في مجال نشاطها، وتتعرف على جوانب القوة والضعف في محيطها الداخلي، وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة. بما يساهم في تحقيق أهدافها. لتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في إدارتها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

سنحاول التطرق في هذا الفصل تبيان ماهية الاستراتيجية بشكل عام في المبحث الاول، ثم نتناول ماهية التخطيط الاستراتيجي بتوضيح أهميته، أهدافه وخصائصه في المبحث الثالث، بعدها قمنا بالتطرق إلى خطوات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات في المبحث الثالث، وأخيرا نتناول أشهر أساليب أو أدوات التحليل الاستراتيجي في المبحث الرابع.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

توجد عدة مفاهيم للإستراتيجية عبر مختلف المراحل التي مرت بها، حيث يبقى أصل كلمة الإستراتيجية من المجال العسكري، إلا أنها امتدت إلى مجال الفكر الإداري دخولاً إلى ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تطور الفكر الاستراتيجي

ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرار وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والاعباء الاقتصادية وتغير اذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم في ظل ظروف البيئة المتغيرة.

استجابة لهذه البيئة المتغيرة تم تطوير العديد من الأساليب والمفاهيم التي تتعامل مع التخطيط طويل الاجل والإدارة الاستراتيجية واستخدامها بنجاح في العديد من المؤسسات الرائدة على الرغم من ذلك فانه يوجد العديد من المؤسسات التي لم تحاول استخدام هذه الأساليب أو تطبيق شكلا اخر من اشكال الادرة الاستراتيجية. لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق النجاح لبعض الوقت بالاعتماد على البدهة والاهداف غير المكتوبة. الا انها لم تستطع المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه.

ويمكن التمييز بين أربع مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات، هي¹:

الفرع الأول: الموازنات \ الرقابة Budgets

يرجع نظام الموازنات أو نظم إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين، وفي ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة، وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المتخلفة مع محاولة تحليل وتصحيح الانحرافات عن تلك الموازنات، وتقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو ان الماضي يعيد نفسه.

الفرع الثاني: التخطيط طويل الاجل Long rang planning

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينات، ويركز على توقع النمو وإدارة التعقيدات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هو ان اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً. وتتضمن عملية التخطيط

¹ جمال الدين المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص ص24-27.

• الإستراتيجية: حسب ألفريد تشايدلر بجامعة هارفارد الأمريكية هي: «تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للشركة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد»، نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعة، ط1، مصر، 1996، ص93.

الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا ومشابه ذلك مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، وتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشر سنوات، حيث يعتمد على محتوى وابعاد عملية التخطيط، ويتضمن التخطيط طويل الاجل ما يسمى بتحليل الفجوة Gap Analysais، تحدث الفجوة عندما لا تقابل المبيعات والارباح المتوقعة الأرباح التنظيمية، هنا فان التغيير في العمليات والذي قد يتضمن زيادة حجم الإمكانيات أو زيادة حجم طاقة الصنع، يجب النهوض به لإزالة تلك الفجوة.

الفرع الثالث: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القرارات والمهام الاستراتيجية، والافتراض الأساسي هنا هو ان تغيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، فقد يجري التعديل في مهام أو اتجاهات الاستراتيجية.

يتضمن التغيير في المهام والاتجاهات الاستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة، كما ان تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن ان تمثل تعديلا في القدرات والامكانيات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للسوق يركز على بيئة السوق التي تواجه المؤسسة، وبالتالي فان التأكيد لا يتم فقط على التنبؤ ولكن كذلك على الفهم لبيئة السوق، خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك ليس فقط في الحصول على نظرة فاحصة للظروف الحالية ولكن أيضا تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الاستراتيجي.

توفر دورة التخطيط الزمني وقتا محددا والذي من خلاله يجب على المديرين مواجهة القضايا الاستراتيجية وبدون هذه الخاصية فاين المديرين، حتى أولئك الذين يدركون أهمية التفكير الاستراتيجي، قد يجدوا وقتهم وقد امتص بواسطة المشكلات والعمليات اليومية، وتكمن الصعوبة في التخطيط الزمني أو الدوري في ان الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات لا يحدث دائما على أساس زمني فالبينة والتكنولوجيا قد يتغيرا بسرعة.

الفرع الرابع: الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

يقوم مفهوم الإدارة الاستراتيجية على افتراض أساسي هو ان دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المؤسسة، ولكي يحدث التواء مع المفاجأة الاستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص فان القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى ان تعدو وتتخذ خارج دورة التخطيط.

الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة، وعلى وجه التحديد فان هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية بدلا من، أو بالإضافة إلى التحليل الدوري.

الجدول رقم: (01): تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

| الإدارة الاستراتيجية | التخطيط الاستراتيجي | التخطيط طويل الاجل | الموازنات \ الرقابة | مفهوم / أبعاد |
|---|--|-----------------------------|---|------------------------------|
| التوافق مع المفاجأة الاستراتيجية والتهديدات والفرص | تغير المهام والقدرات الاستراتيجية | توقع النمو وإدارة التعقيدات | احكام الرقابة على الانحرافات وإدارة التعقيدات | التأييد الإداري |
| دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة | الاحداث الجديدة ونواحي عدم استمرار يمكن التنبؤ بها | الاتجاهات الماضية سوف تستمر | الماضي يعيد نفسه | الافتراضات |
| الوقت الفعلي | دورية | دورية | دورية | العملية |
| من منتصف السبعينات | من الستينات | من الخمسينات | أوائل القرن العشرين وحتى الخمسينات | الفترة التي برز فيها المفهوم |

المصدر: جمال الدين المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص27.

المطلب الثاني: شروط جودة ودقة الاستراتيجية

تحرص كل مؤسسة على تنفيذ استراتيجية تضمن لها النجاح في نشاطها وتحقق لها أفضل النتائج لذلك تسعا للبحث عن معلومات ومؤشرات تسمح لها بمعرفة مدى جودة ودقة استخراجها قبل تنفيذها. إلا انه لا يمكن التعرف على هذا قبل ظهور نتائج التطبيق وتحقيق الأهداف المسطرة، كما انه لا يمكن الفصل بين استراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية والنهائية، لأنه لا يوجد عوامل مختلفة تؤثر على النتائج وعلى الاستراتيجية.

يجد أصحاب المؤسسات مشكل في العمل في إطار عدم وضوح مدى إمكانية نجاح استراتيجيتهم من فشلها. كما يصادفهم مشكل تقييم هاته الاستراتيجية قبل التنفيذ وللخروج من هذا المشكل تم اقتراح وتقديم بعض الشروط التي يمكن الاستفادة منها للتعرف على مدى جودة الاستراتيجية إلى حد ما وهي كما يلي¹:

- 1) دقة ووضوح الاستراتيجية لكافة الجهات المشاركة في تنفيذها؛
 - 2) استغلال الفرص الممنوحة على المستوى الوطني والدولي سواء بالنسبة لمداخلها أو مخرجاتها أو فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية؛
 - 3) ان تكون متوافقة مع إمكانيات وقدرات المؤسسة بمستوى مخاطرة مقبولة انطلاقا من هذه الإمكانيات والقدرات؛
 - 4) ضرورة مشاركة جميع مستويات الإدارة في تحديد الاستراتيجية؛
 - 5) ان تناسب في درجة وملاءمتها لنظام ثقافة وقيم جميع مستويات الإدارة، وتساهم في تحفيز الالتزام العام؛
 - 6) ضرورة وجود مؤشرات ومقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الاستراتيجية، لإمكانية تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.
- مما سبق نستنتج وبالرغم من كل هذه الشروط والمؤشرات ان جودة ودقة الاستراتيجية مرتبط إلى حد ما بمدى توافقيها وملائمتها مع الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة، وقدرات المديرين على الإدارة وموظفيها نحو تنفيذ الاستراتيجية الموجهة لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص ص18-20.

المطلب الثالث: مزايا التفكير الاستراتيجي لمشاريع الاعمال

التفكير الاستراتيجي عملية ذهنية تسعى إيجاد الية تفاعلية بين الوضع الحالي والمستقبلي من خلال بناء تصورات لما سيكون عليه المركز التنافسي للمشروع مستقبلا، بالتوافق مع امكانياتها وموارها الحالية والمستقبلية.

للتفكير الاستراتيجي مزايا كثيرة لمشروعات الاعمال من أهمها ما يلي¹:

- 1) يوضح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها بين جميع العاملين داخل المؤسسة؛
- 2) يمكن من تحديد مجالات التميز وخلق الميزة التنافسية للمشروع، بما يعزز المركز التنافسي له باستمرار؛
- 3) يضمن بقاء واستمرار المشروع ويحقق له ميزة تنافسية على المدى البعيد؛
- 4) يساهم ويساعد على دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف للمشروع، وتحليل الفرص الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا؛
- 5) تساهم عملية التفكير الاستراتيجي في حث إدارة المشروع على التفكير والتحليل لطبيعة الموارد الحالية أو ما يمكن اضافته للمشروع مستقبلا.

¹ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق، ط1، عمان، 2006، ص ص130-131.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

التوصل إلى بناء استراتيجية معينة مرتبط تماما بالعملية التخطيطية ومن خلال التعرف على الاستراتيجية نجد بان هذه الأخيرة تعد نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

سوف نتطرق في هذا المبحث والمقسم إلى ثلاث مطالب إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المطلب الأول وحول المفاهيم المتعلقة به في المطلب الثاني، وخصائص ومبررات التخطيط الاستراتيجي في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

سنطرق إلى التعريف ثم الأهمية:

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة مؤلفين وكتاب قاموا بتقديم عدة تعاريف للتخطيط الإستراتيجي ولكن اغلبية هاته التعاريف تلخص هذا الأخير على انه تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة، ووضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي¹:

- "هو العملية التي تتحدد من خلالها الغايات المنظمة البعيدة المدى، وانتقاء الوسائل (الاستراتيجيات والسياسات)، وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات؛"
- وعرفه Drucker بأنه "عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات"²؛
- "مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن توضيح رسالة أهداف وغايات المؤسسة وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق باستراتيجية المؤسسة في المرحلة القادمة"³؛

¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص32.

• بيتر دراكر: كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي، الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. توفي في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م.

² كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف)، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة مسيلة، الجزائر، 2007، ص21.

³ Mechel MERCHERNAY, management stratégique, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004, P65.

الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

• "ويعني التخطيط الاستراتيجي بتوقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيرات هذا المستقبل، وكلمة المستقبل نسبية الأثر على فهم وإدراك المديرين ولكن الذي لا اختلاف عليه انه مادام التخطيط استراتيجيا فنجد ان اهتمام المديرين يصبح متزايدا، وتعد الفترة الزمنية للتخطيط أكبر، وتتسم الموارد والامكانيات المطلوبة بكون الحجم والقيمة..."¹.

يبني التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها ومن اهم هذه الافتراضات ما يلي²:

• تحليل البيئة التنافسية التي تواجهها المؤسسة؛

• مراجعة مهام واعمال المؤسسة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة؛

• النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية؛

• تدعيم الاتجاه التسويقي للمؤسسة؛

• تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها؛

الفرع الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يمكن التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال طرح السؤال التالي: هل يساعد نظام التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للشركات؟ الإجابة على هذا السؤال نعم لشرط ان يتم تصميم هذا النظام بطريقة صحيحة³.

هذا راجع لمهارة صانع الاستراتيجية بالمؤسسة في استخدام المعلومات بفعالية بالإضافة إلى هذا فان أداء وظيفة صنع الاستراتيجية يتفاوت بين المؤسسات ومديرها. وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب بداية بمدخل صنع الاستراتيجية ثم على أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (المواجهة لتحديات القرن العشرين)، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 1999، ص ص18-19.

² أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة،

تخصص إدارة اعمال، International Virtual University، بريطانيا، ص29. موقع الجامعة: <http://www.ivu.org.uk>

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص93.

الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

1) مداخل صنع الاستراتيجية: ان عملية صنع الاستراتيجية تختلف بين المؤسسات ومديرها، ففي المؤسسات الصغيرة نجد ان المالك نفسه المدير. يتم اعداد الاستراتيجية بشكل غير رسمي وفي صورة شفوية، بالاستناد إلى الخبرات الشخصية للمالكها، اذن فهي متواجدة ولكن لا يتم التعبير عنها بشكل مكتوب يطلق عليه الخطة الاستراتيجية. اما في المؤسسات الكبيرة تتم هذه العملية بطريقة رسمية عن طريق ما يعرف ب: "دورة التخطيط الاستراتيجي"¹، عبر مجموعة من الإجراءات للوصول إلى خطة مكتوبة ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاث مداخل لصنع الاستراتيجية داخل المؤسسات وهي كما يلي:

- المدخل الأول: قيام الرئيس التنفيذي الأعلى للشركة بمهام القائم بوضع الاستراتيجية أي المركزية في صنع القرارات، ومن أحد جوانب الضعف الرئيسية لهذا المدخل هو ان نجاح الاستراتيجية يعتمد بدرجة كبيرة على مهارات صنع الاستراتيجية لدى فرد واحد؛

- المدخل الثاني: مدخل التفويض للأخرين، في هذا المدخل يقوم المدير بتفويض مهمة اعداد الاستراتيجية إلى اشخاص اخرين من موظفين أو بعض المساعدين الموثوق فيهم²؛

- المدخل الثالث: المدخل الوسط التعاوني، أي تكون عن طريق التعاون والمساعدة من طرف كبار المرؤوسين والمساعدين في صنع الاستراتيجية، ويشجع هذا المدخل على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الابتكار والمساهمة بالأداء والأفكار³.
2) أهمية التخطيط الاستراتيجي:

أشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على ما يلي⁴:

- التركيز الواضح على الأمور والوسائل التي تواجه المؤسسة؛
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي؛
- التمكن من مواجهة القيود والتحديات التي تواجه المؤسسة؛
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة؛
- تحسين المركز التنافسي للشركة في الاجل الطويل.

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص74.

² جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص75.

³ نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص75.

⁴ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص26.

بالإضافة كذلك فهو¹:

- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.
- يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- يساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها.

بصفة عامة فان مدخل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند اعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

مما تقدم ذكره في إطار هذا المبحث فالتخطيط الاستراتيجي قائم على أساس ما يلي²:

- التحليل والتننبؤ على المدى البعيد، مع الاخذ بعين الاعتبار الوسائل والامكانيات، والقيام بالتعرف على المخاطر وتشخيصها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة؛
 - التصريح ببيان المؤسسة ومهام التخطيط الاستراتيجي بأسلوب واضح ويكون هذا البيان منطقي وواقعي إلى حد كبير.
- هذا بالإضافة إلى اختيار الاستراتيجية التي تحقق للمؤسسة أفضل وضع في ظل محيطها الخارجي بما فيه من فرص وتهديدات، ومحيطها الداخلي وما يتضمنه من جوانب قوة وجوانب ضعف.

¹ كياب منال، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

² Michel MARCHESNAY, OP.cit, P68.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي ومبرراته

التخطيط الاستراتيجي يتصف بعدة خصائص تميزه عن باقي الأنواع من التخطيط.

الفرع الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي

تعرفنا سابقا ان التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة¹، عبر سلسلة من المراحل بداية بتحديد مهمة المؤسسة وأهدافها، وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات.

ومما سبق يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية²:

- يتم عادة على مستوى الإدارة العليا، وللإشارة فبعض الكتاب يشير إلى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي، وبذلك حتى يكون أكثر فاعلية وواقعية؛
- المرونة وتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية؛
- يشجع على التنبؤ بالمستقبل لاستراتيجية المؤسسة³؛
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية والموارد الكامنة أيضا، المرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطة وتحريك الموارد الحالية؛
- الشمولية، أي يشمل المؤسسة ككل وليس جزء منها فقط، فهي عبارة عن نظام متكامل.

الفرع الثالث: مبررات التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة أمور تؤدي بالمؤسسة إلى التخطيط الاستراتيجي نوجزها فيما يلي⁴:

- النقص في أداء المؤسسة المؤدي إلى حدوث فجوة ملفتة للنظر في حالة ابتعاد نتائج الأداء كثيرا عن التوقعات أو عن نتائج المؤسسات المنافسة؛
- اكتشاف أخطاء في الممارسات داخل المؤسسة، وتمثل هذه الأخطاء في الإخفاق في تحقيق الأهداف الموضوعية؛

¹ هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص26.

² عمر بن سديرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.

³ Gerry JOHNSON, KEVANSCHOLLS, Frédéric FREY, **Strategies**, Pearson education, 2^{ème} edition, France, 2002, P89.

⁴ نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص38.

- تولى مدير عام جديد لمهامه في المؤسسة، حيث عادة أن لكل مدير عام أسلوبه وطريقته الخاصة به في القيادة.

المطلب الثالث: التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم الإدارية الأخرى

يعتبر التخطيط من المفاهيم التي ترد في علم الإدارة وفي الأدب الإداري بمعان ومضامين متنوعة ومختلفة لكنها تشترك في خيط فكري واحد يبدأ من اعتبار التخطيط نشاط جوهري مهم للإدارة¹.

الفرع الأول: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

فالتخطيط هو: مجال واسع من القرارات يتضمن تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، إعداد جداول زمنية يومية²، وعادة ما يتم بالاستناد إلى التنبؤ، بينما التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرباً من ضروب اختراق حجب المستقبل واكتشافه لتحديد شكل المؤسسة في المستقبل، فالتخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل وعند تغيير نوعية هذا النشاط وشكله يطلق عليه تخطيط استراتيجي³.

إذن التخطيط يتعلق بالبرمجة وليس بالاكشاف، في حين أن الاستراتيجية هي قبل كل شيء بحث وتنقيب مستمران.

الفرع الثاني: التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي

التخطيط طويل المدى يركز على العمليات الجارية بالتنبؤ بالمبيعات والتكاليف وتحليل الفجوة بينهما وغيرها، بينما التخطيط الاستراتيجي هو نمو ونضج عملية التخطيط طويل المدى، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار والأنشطة وما يرتبط بها من فرص وتهديدات⁴.

¹ سمر رجب عطا الله، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص3.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص53.

³ سمر رجب عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁴ زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2006، ص37.

الفرع الثالث: التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية

عندما نتطرق إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية نجد بأن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية، وبالمقابل فإن الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه¹، وإغناء لأبعاده، وتفصيل في مضمونه وتحليله البيئي، والجدول الموالي يوضح الفرق بين المفاهيم الثلاث، من حيث التأييد الإداري والافتراضات والفترة الزمنية لظهورها.

الجدول رقم (02): الفرق بين مفهومي التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم الإدارة الاستراتيجية

| المفهوم | التخطيط طويل المدى | التخطيط الاستراتيجي | الإدارة الاستراتيجية |
|-------------------|---|--|---|
| التأييد الإداري | توقع النمو وإدارة المشاكل | تغيير المهام والقدرات الاستراتيجية | التوافق مع المفاجأة الاستراتيجية والتهديدات والفرص سريعة الحدوث |
| الافتراضات | الاتجاهات الماضية سوف تستمر في الحدوث مستقبلا | الفهم العميق لبنية السوق ونظرة فاحصة للظروف الحالية وتوقع التغيرات | دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة |
| فترة بروز المفهوم | 1950 | 1960 | منتصف السبعينات |

المصدر: سمر رجب عطا الله، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفرع الرابع: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

حسب Steiner• فإن المنهج هو الذي يميز بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي، في كون ان المنهج الابتكاري يكون أكثر أهمية في التخطيط الاستراتيجي بينما تزيد أهمية المنهج الكمي في التخطيط التكتيكي، كما ان عدم التميز قد يؤدي إلى صعوبة الربط بينهما وذلك رغم تكاملهما، حيث وبعد اختيار الاستراتيجية في إطار التخطيط الاستراتيجي يتم ترجمتها إلى خطط عمل قصيرة المدى في إطار التخطيط التكتيكي².

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص31.

• مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة.

² عمر بن سديرة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

• جورج ستاينر: كاتب فيلسوف أمريكي (فرنسي المولد)، حصل على شهادة الماستر في جامعة هارفرد والدكتوراه أكسفورد، من أشهر كتبه التخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم(01): العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي



المصدر: عمر بن سديرة، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الواقع والافاق- (دراسة حالة الم ص م بولاية سطيف)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، جامعة سطيف، الجزائر، 2005/2006، ص22.

رغم ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتخطيط التكتيكي الا ان هناك عدة فروق بينهما يمكن التطرق إلى أهمها من خلال الجدول التوضيحي التالي:

الجدول رقم(03): اهم الفروقات بين التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي

| التميز حسب طبيعة التخطيط | | معايير المقارنة |
|--------------------------|---------------------|------------------|
| التخطيط التكتيكي | التخطيط الاستراتيجي | |
| المستويات الدنيا | قمة التنظيم | المستوى التنظيمي |
| دوري | مستمر لكن غير منتظم | مدى الانتظام |
| المدى القصير | المدى البعيد | الإطار الزمني |
| محدودة ومتكررة | يشمل المؤسسة ككل | درجة الشمولية |

المصدر: عر بن سديرة، مرجع سبق ذكره ، ص23.

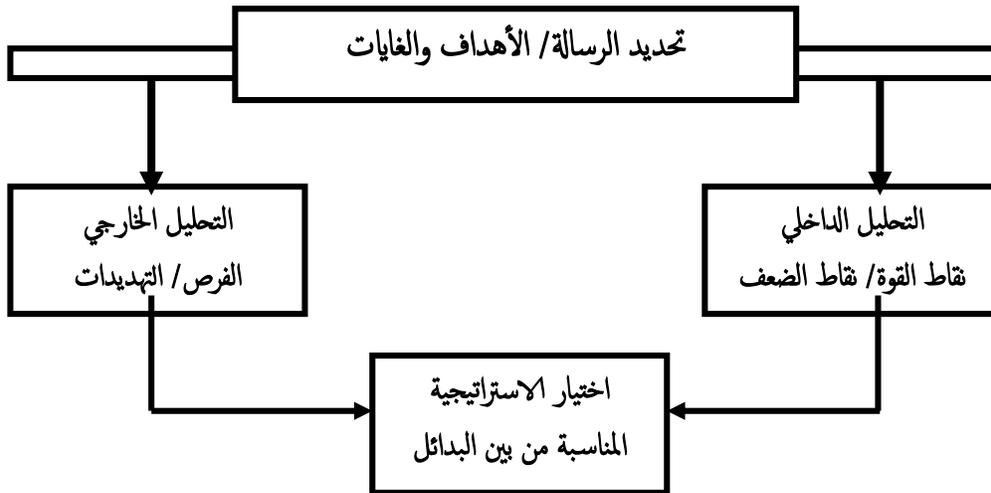
المبحث الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات، تتم هذه العملية عبر مراحل وخطوات منهجية متعارف عليها من قبل العديد من الكتاب، والمتمثلة في الخطوات التالية:

- صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية؛
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية؛
- اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة.

والشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج SWOT*

الشكل رقم(02): خطوات التحليل الاستراتيجي



المصدر: زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره ، ص34.

وفيما يلي يتم التعرض إلى هذه الخطوات بشيء من التفصيل:

المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الاهداف الاستراتيجية.

يطلق على صياغة رسالة واهداف المؤسسة "الاتجاه الرئيسي"¹: حيث يساعد على تعريف المؤسسة ببيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

الفرع الأول: صياغة الرسالة والرؤية الاستراتيجية

صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية يساعد في تحديد الاتجاه المستقبلي لها، هذا حسب بعض الكتاب، وكذلك يساعد في تعريف العاملين والأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل بهوية المؤسسة، واتجاهات النمو الخاصة بها.

1- مفهوم الرسالة والرؤية الاستراتيجية

يشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تميزها عن باقي المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات².

والرسالة تركز على النشاط الحالي للمؤسسة، ومن الضروري تحديد احتياجات عملائها مستقبلا، وتوجهات نشاطها مستقبلا، وهذا ما يعبر عنه "بالرؤية الاستراتيجية"، وتعرف على انها «المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي يهدف إلى تحقيقه»

2- طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية

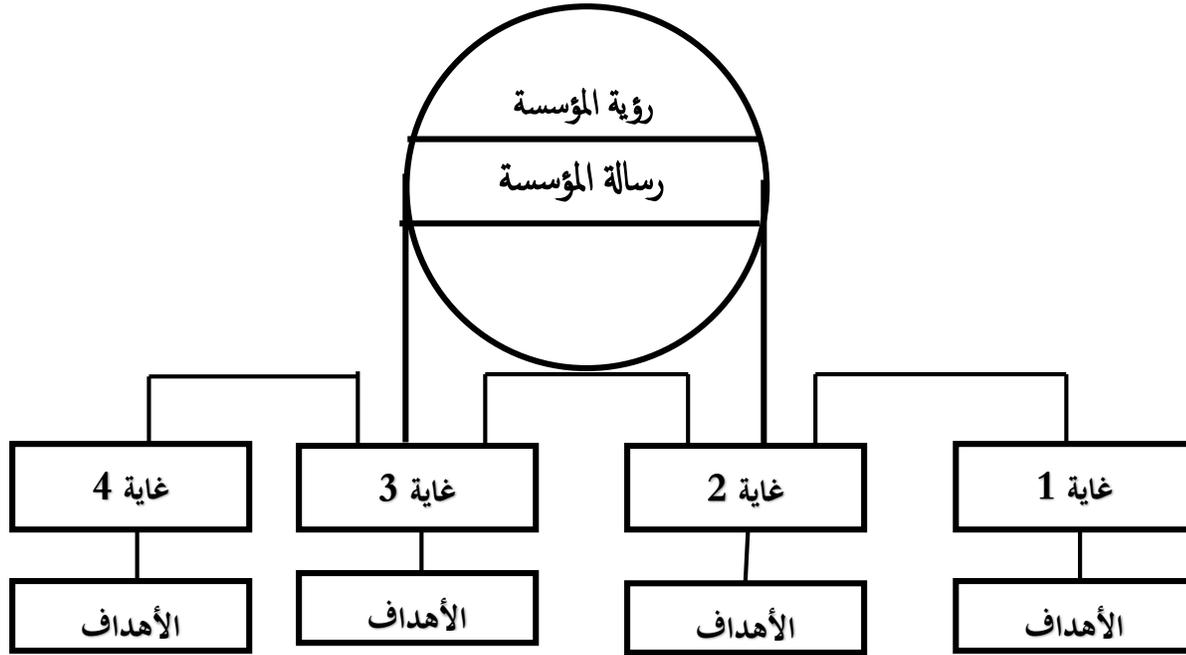
من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الاستراتيجية نلاحظ بأن المؤسسة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول أن الرؤية الاستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل والمكانة المستهدفة لها³. والشكل الموالى يوضح العلاقة بينهما.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 464.

³ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 465-467.

الشكل رقم(03): العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة وغايات المؤسسة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره ، ص 467.

3- عناصر رسالة المؤسسة

حسب David* هناك تسعة عناصر أساسية لرسالة المؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): عناصر رسالة المؤسسة

| العنصر | التساؤلات | |
|--------|------------------------|---|
| 01 | العملاء | من هم عملاء المؤسسة؟ |
| 02 | المنتجات | ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟ |
| 03 | الأسواق | اين تنافس المؤسسة على منتجاتها؟ |
| 04 | التكنولوجيا | ما هو الأساس التكنولوجي الذي تعتمد عليه المؤسسة؟ |
| 05 | البقاء/ الربحية/ النمو | ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟ |
| 06 | فلسفة المؤسسة | ماهي قيم ومعتقدات المؤسسة ومناخها؟ |
| 07 | المفهوم الذاتي | ماهي اهم نواحي قدرة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟ |
| 08 | الصورة العامة | ماهي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟ |
| 09 | العاملين | ماهي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟ |

المصدر: حميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

* فريد دافيد: أستاذ في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاعمال بجامعة فرانسيس ماريون بكاليفورنيا.

الفرع الثاني: صياغة الأهداف الاستراتيجية والغايات

مما سبق اكتشفنا بأن رسالة المؤسسة تعبر عن سبب وجود المؤسسة أما أهدافها تمثل النهايات التي تسعى للوصول إليها، حيث يساعد وضع الأهداف على ترجمة الرسالة إلى مستويات قابلة للتحقق.

1) الغايات Goals: تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهذا بالاستناد إلى رسالة المؤسسة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها¹. ويمكن القول إن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق. ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات.

2) الأهداف Objectives: تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل².

3) الفرق بين الأهداف والغايات:

هناك بعض الكتاب لا يفرق بين مفهومي «Objectives» و «Goals»، في حين نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن³:

• "Goals" تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها، مثل هدف تعظيم الربحية، ولهذا توضع هذه الأهداف آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل تحقيق أعظم ربحية.

• "Objectives" وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها. وتمثل معلومات بالنسبة للشركة عند تطبيقها لرسالتها ومهامها المختارة.

مما سبق نستنتج أن الغايات والأهداف منفعة بمجرد تحديدها في حد ذاتها، كما أنها تعد وسيلة وأداة لتحقيق منافع أخرى مستهدفة، فهي تعكس ما يلي⁴:

- الحالة أو الوضع المرغوب في تحقيقه؛
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب؛
- نتيجة يمكن تحقيقها؛

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2 مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 520-521.

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 92

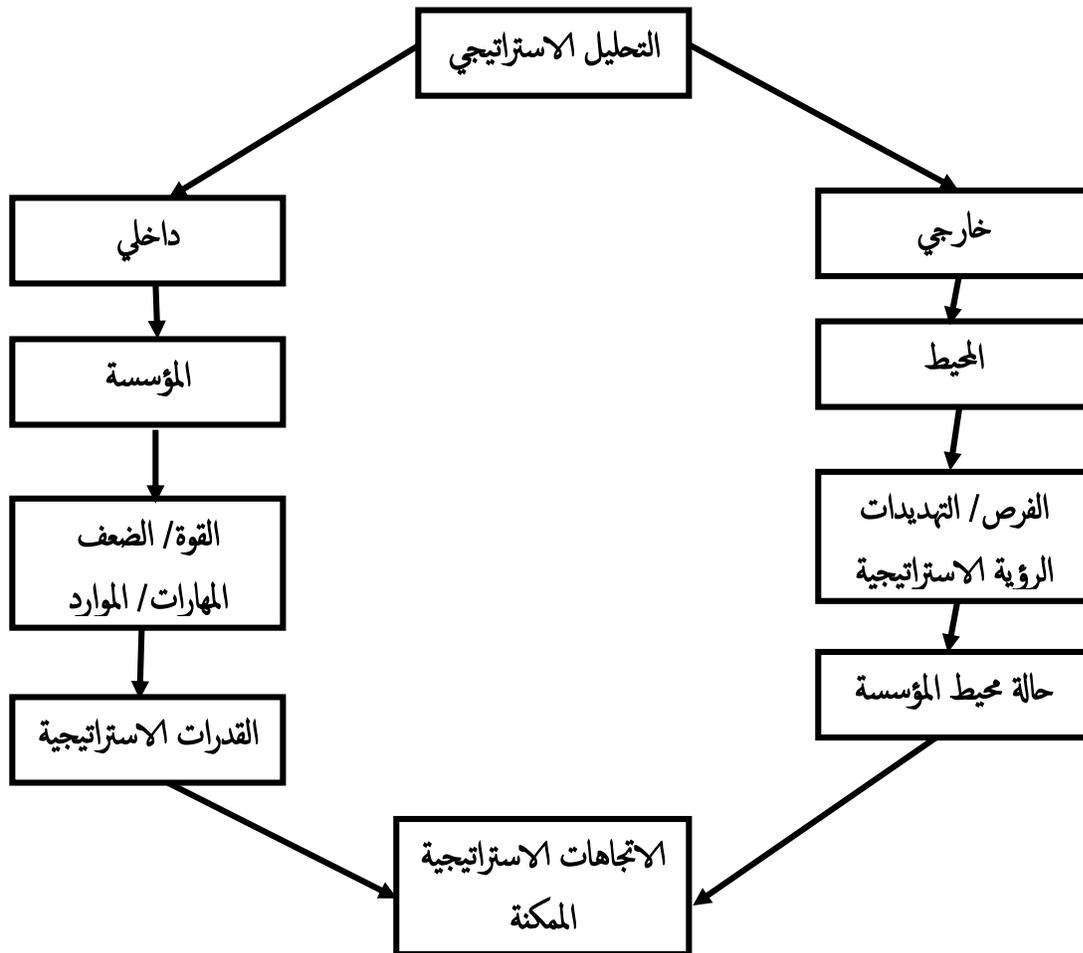
4 مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 520-521.

- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

بعد تحديد التوجه وتحديد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، تسعى المؤسسة إلى تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، وذلك عن طريق الموافقة بين الأوضاع الداخلية والأوضاع الخارجية وللوصول إلى هذا الخيار فعليها القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية التي تتواجد بها للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذلك الفرص والتهديدات، باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط يؤثر ويتأثر به، والاستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): أبعاد التحليل الاستراتيجي



المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص1.

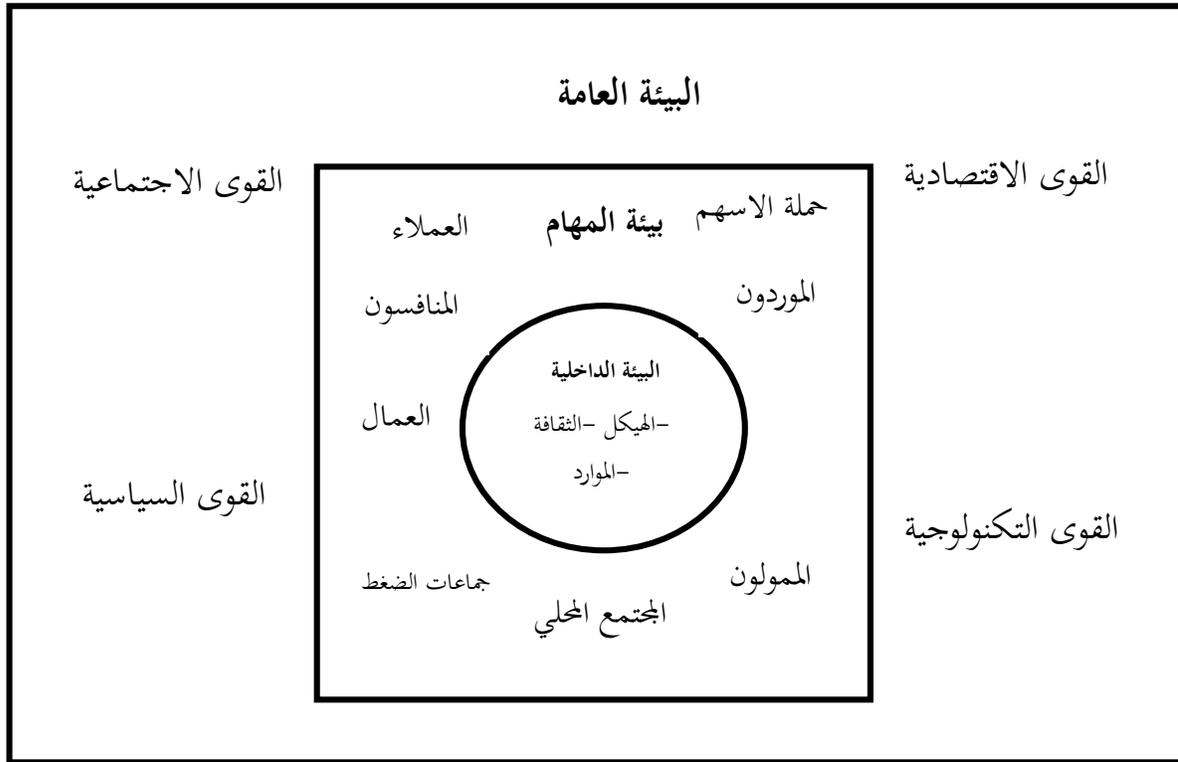
الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

محيط المؤسسة هو المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، ويتميز بالتغير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هي حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة¹. كذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة وبينها ومؤسسة الأعمال من جهة أخرى.²

الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

تتكون البيئة الخارجية من مجموعة متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مستويين هما: بيئة المهام والبيئة العامة أو الكلية. والشكل الموالي يوضح المتغيرات البيئية.

الشكل رقم(05): المتغيرات البيئية



المصدر: جمال الدين مرسي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص41.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص70.

² سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص19.

يتم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بالمراحل التالية:

1) تحديد طبيعة المحيط وفهمه:

المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط هل هو ثابت ام متغير أو انه بسيط أو معقد¹.

هناك العديد من المتغيرات الخارجية يجب على المؤسسة اخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجيتها وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو باخر، وتمثل هذه المتغيرات في العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية والقانونية والسياسية والتكنولوجية. الجدول الموالي يوضح بالأمثلة هذه المتغيرات.

الجدول رقم(05): المتغيرات الخارجية

| اقتصادية | سياسية/ قانونية |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - معدل الفائدة - السياسات النقدية - التضخم | <ul style="list-style-type: none"> - قوانين الاحتكار - قوانين حماية المحيط - السياسة المالية - تنظيم التجارة الخارجية - الاستقرار الحكومي وقانون العمل |
| تكنولوجية | اجتماعي/ ثقافي |
| <ul style="list-style-type: none"> - الانفاق العام للبحث والتطوير - الاستثمارات العامة والخاصة - الاستكشافات والتطورات الجديدة - سرعة التحولات التكنولوجية - معدل التقدم | <ul style="list-style-type: none"> - التوزيع السكاني - توزيع الدخل - القدرة على التنقل اجتماعيا - التغير في أسلوب الحياة - الوفيات |

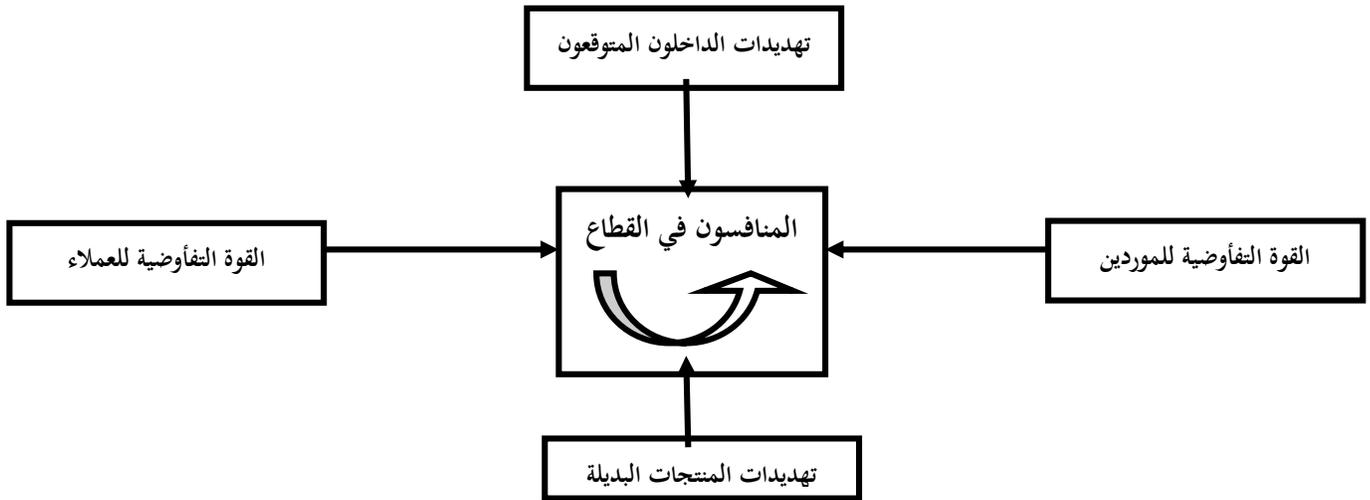
المصدر: سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص21.

¹ سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص21.

2) تحليل القوى التنافسية (نموذج مايكل بورتر):

الهدف من بناء استراتيجية للمنافسة في المؤسسة ما هو الا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة ان تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها ان تؤثر في تلك القوى لصالحها¹. وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر • أو نموذج العوامل الخمس لبورتر، هذا الأخير الذي عبر بانها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث ان ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، متوسط تكاليف الاستثمار². وتتضح هذه القوى الخمس حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): نموذج Porter للقوى الخمس المحددة لدرجة المنافسة



المصدر: جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص170.

تتداخل هذه القوى الخمس في تحدد جاذبية صناعة ما. الصناعة الأعلى جاذبية هي التي من السهل عليها نسبياً تحقيق أرباحا والصناعة الأقل جاذبية هي تلك التي تكون ربحيتها عادة منخفضة. الداخل بين هذه القوى الخمس يعطي كل صناعة بيئتها التنافسية الخاصة.

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص41.

• مايكل بورتر (67 سنة): بروفيسور في مدرسة هارفرد للأعمال، يعرف بأب الاستراتيجية الحديثة، ألف 18 كتاباً والعديد من المقالات في مجالات الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية.

² سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص21.

الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

ليكون الأداء جيدا يحتاج المديرون إلى معرفة كيف يحددون ويحللون القوى الخمس التي تحدد الهيكل التنافسي لصناعتهم، بتطبيق نموذج Porter على صناعتهم، يستطيع المديرون قياس حالات القوة، وحالات الضعف والفرص المستقبلية في شركتهم.

● المنافسة بين المنتجين الحاليين (المنافسون في القطاع):

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجودة عوائق الخروج¹. فاذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة والعكس صحيح. وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينها في الأهداف والاستراتيجيات.

● تهديدات الداخلون الجدد (منافسون محتملون):

لا يقتصر تحليل هيكل الصناعة فقط على تحليل المؤسسات القائمة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم بل الأهم من ذلك الداخلين الجدد والمحتمل دخولهم، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم وطبيعة حواجز الدخول والتي تعتبر كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، مركز العلامة، تكلفة التبديل، كثافة الاحتياجات لرأس المال، سهولة الحصول إلى منافذ التوزيع، حداثة التكنولوجيا، مدى ملائمة الأثر الناتجة عن منحى التعلم والخبرة وأخيرا القوانين الحكومية.

● تهديدات المنتجات البديلة (حالات الاحلال):

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعة المؤسسات المنافسة التي تقدم بدائل تحل محل منتجات وخدمات المؤسسة أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة².

- محددات تهديد الاحلال³:

- ❖ الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والتنوعية والقدرة على الاشباع وسهولة الحصول عليها؛
- ❖ تكاليف التحول نحو هذه البدائل؛
- ❖ نزوع المشتري نحو هذه البدائل.

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص171.

² نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص75-76.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص276.

● القوة التفاوضية للعملاء:

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والبحث عن أفضل المنتجات، ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المنافسة على عدة عوامل منها: درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع المشتريات الزبائن، تميز المنتجات وتكاليف التشغيل بالنسبة للمؤسسة، تهديد التكامل العمودي، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الاستراتيجية¹.

● القوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين ان يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة².

3) تحديد الموقع التنافسي:

ينبغي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا على الموقع التنافسي والاستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد وفهم المحيط والتحليل التنافسي المقدم مسبقا، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للموقع التنافسي هو عبارة عن مجموعة من المزايا والعيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل³.

4) تحديد الفرص والتهديدات:

يقصد بالفرص تلك المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية؛ بينما التهديدات تتمثل في المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به المؤسسة.

¹ سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² جمال الدين محمد مرسي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التعرف على مجالات القوة ومجالات الضعف داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القيود، ويبنى التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح التكاليف، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية... الخ، ويهدف التحليل الداخلي إلى الاستفادة من نقاط القوة أو معالجة أو تعويض نقاط الضعف.

ويمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة¹ وهذا من خلال دراسة وفهم متغيرات المحيط الداخلي، وتتمثل أهم هذه المتغيرات في العناصر التالية²:

1) **الهيكل التنظيمي**: الغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة، وقد توصل Chandler³ إلى أن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر عاملا متغيرا تبعا لمتطلبات الإستراتيجية.

2) **الثقافة التنظيمية**: يقصد بالثقافة التنظيمية أنها "مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة والتي تحظى بالقبول العام، وعليه فهي تشكل معايير لتوجيه السلوك داخل المؤسسة"، والعامل المهم في هذا السياق هو مراعاة التوافق بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية، فهذه الأخيرة تصنف، عموما، بالثبات النسبي، بينما الثقافة التنظيمية تعتبر عامل متغير، يتم تغييرها لتصبح أكثر توافقا مع متطلبات الإستراتيجية التي يتم اعتمادها؛ حيث يتوقف نجاح الإستراتيجية، إلى حد كبير، على مدى توافقها وتلاؤمها مع ثقافة المؤسسة.

3) **تحليل سلسلة القيمة**: يعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية"، ويمكن تعريفها على أنها "طريقة للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها المؤسسة على منافسيها³.

إنها تصنف الأنشطة المطلوبة لخلق قيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة، ومن ثم فإن سلسلة القيمة تمثل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المديرون تحديد حالات القوة وحالات الضعف لكل نشاط مقابل منافسي المؤسسة⁴. تتمثل سلسلة القيمة في الشكل (07) التي تصف كل الأنشطة التي تشكل الأداء الاقتصادي وامكانيات المؤسسة.

¹ جمال الدين محمد مرسي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص173.

² بن سديرة عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص36-37.

• ألفرد شاندرل جونبور: (1918-2007) كان مؤرخا أميركيا للأعمال ومحاضرا في جامعة هارفرد.

³ هلاي الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقالة موبيليس)، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم تجارية فرع استراتيجية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009/2007، ص75.

⁴ روبرت.أ.بتس -ديفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء المزايا التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص205.

الشكل رقم (07): سلسلة القيمة The Value Chain



المصدر: روبرت.أ.بتس -ديفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء المزايا التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص205.

هذا النموذج قدم من طرف Michael Porter، وقسم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة. - الأنشطة الأولية (الرئيسية)¹: تسلسل الأنشطة التي من خلالها تتحول المواد الخاصة إلى مزايا يتمتع بها العملاء تسمى أنشطة أولية، تظهر هذه الأنشطة في أسفل الشكل (07)، تشكل خمسة أنشطة أساسية عندما تعمل معا تحدد المهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلعة أو الخدمة.

- الامداد والتموين إلى الداخل: في معظم الصناعات تبدأ عملية التحويل مع تسليم المواد الخام إلى مرافق التصنيع (أو الخدمة) بالمؤسسة.
- عمليات التشغيل: تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- الامداد والتموين إلى الخارج: شحن المنتجات إلى الموزعين أو المستخدم النهائي.
- التسويق/ المبيعات: يحاط المستخدمون علما بالمنتجات ويشجعون على شرائها.
- الخدمة: عندما تصل يد العميل فان المنتجات تتركب، تصلح، ويحافظ عليها.

1 روبرت.أ.بتس -ديفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص ص206-207.

الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

- الأنشطة الداعمة:¹ تضطلع الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية للك يسار إليها بانها الأنشطة المدعومة، تساعد الأنشطة المدعومة المؤسسات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل أنشطة المؤسسة الأولية لإضافة القيمة، توجد الأنشطة المدعومة عبر الصفوف الأربعة في الشكل رقم (07) وتتضمن:

- الشراء: المدخلات التي تؤمن الأنشطة الأولية.
- تطوير التكنولوجيا: طرق أداء الأنشطة الأولية يتم تحسينها.
- إدارة الموارد البشرية: الافراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية يتم استقطابهم، تدريبهم، تحفيزهم والاشراف عليهم.
- البنية التحتية: أنشطة مثل المحاسبة، التمويل، الشؤون القانونية والالتزام اللائحي لتوفير تدعيم إضافي للأنشطة الأولية.

المطلب الثالث: تحديد الخيار الاستراتيجي

هدف المؤسسة من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وتتم عملية تحديد الخيار الاستراتيجي عبر المراحل التالية:

الفرع الأول: البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة

هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، المقدمة من قبل العديد من الباحثين وهي كما يلي²:

1- البدائل الإستراتيجية على مستوى الأعمال (الاستراتيجيات التنافسية):

هناك ثلاث إستراتيجيات تنافسية حددها مايكل بورتر وهي تعتبر الاستراتيجيات الأساسية وتتمثل فيما يلي:

- الريادة في التكلفة: تعني قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين، تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة وتستهدف المؤسسة من خلالها أسواق كبيرة، وتتطلب أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض تكاليف بعض المجالات داخل المؤسسة.

- إستراتيجية التمييز: وتعني قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع.

1 روبرت.أ.بتس -ديفيد.ل، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

2 جمال الدين محمد مرسي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 242-244.

● استراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل¹.

سننظر في هذه الاستراتيجيات الثلاث بنوع من التفصيل في المبحث الثالث من الفصل الثاني.

2- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

الاستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات مثل: (التسويق، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، المالية)، في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وهي كما يلي²:

● التسويق: ترتبط إستراتيجيات التسويق بالمنتج/الخدمة، السعر، الترويج، وقنوات التوزيع. أي ما هي القنوات التوزيعية للمؤسسة؟، وما هي المناطق التي سنبيع فيها؟ ومن هو السوق المستهدف؟ وما هي سياسة الأسعار؟ وهل ينبغي أن يقوم السعر على أساس السوق، أم على أساس التكاليف؟.

● الإنتاج والعمليات: تهتم هذه الإستراتيجية بمجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ومن بينها جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات/الخدمات، وما هي عملية الإنتاج المتبعة،... الخ. وباعتبار الإنتاج مجالا وظيفيا، فإنه يشمل على كل شيء يدخل بشكل مباشر في صناعة وتوزيع المنتج أو توفير الخدمة.

● البحث والتطوير: إن أغلبية المؤسسات لا تستطيع البقاء والنمو من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة، إذ يعمل المختصين في مجال البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من اجل دعم إستراتيجية الأعمال.

● نظم المعلومات: تتجه المؤسسات إلى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، وقد أصبح هذا النوع من الاستراتيجيات ملائما بشكل كبير لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات.

● الموارد البشرية: ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل، التعويض.

● المالية: تبين الإستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية، إذ توضح أن البنية المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات الأعلى، وتهدف بشكل عام إلى تعظيم القيمة المالية

¹ الهلالي الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 242-244.

للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق، ولكون الجوانب المالية مهمة عادة ما تدرس هذه الإستراتيجية بعناية لكيلا تقع المؤسسة بإشكالية عدم الموازنة بين جانبين السيولة والربحية المتحققة.

3- البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي:

هناك ثلاث بدائل إستراتيجية التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها، وهي كما يلي:

- **إستراتيجيات الاستقرار والثبات:** يقصد بإستراتيجية الاستقرار تحافظ المؤسسة على نفس النشاط وتركز كل إمكانياتها في هذا المجال من أجل تقويته وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، والهدف منها هو ضمان البقاء والاستمرارية¹. لا تعني إستراتيجية الاستقرار عدم فعل أي شيء وإنما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها².
- **إستراتيجيات النمو والتوسع:** إن إستراتيجية النمو مرغوبة من قبل معظم المديرين، نظرا لتوفرها على العديد من المزايا من أهمها: زيادة المبيعات والأرباح، تدعيم مكانة المؤسسة، التمتع باقتصاديات الحجم الكبير³.
- **إستراتيجية الانكماش أو التراجع:** يقصد بهذه الإستراتيجية أن تقلل المؤسسة من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، وتركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. ويمكن أن تأخذ شكل من الأشكال التالية: تخفيض حجم المبيعات، التحول لنشاط آخر، الاستسلام لمنشأة أخرى، التصفية وبيع الأصول⁴.

الفرع الثاني: المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي

من أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي، يمكن ذكرها بإيجاز كما يلي⁵:

- 1) دراسة الخبرة الماضية: أي اختيار البدائل الإستراتيجية بالاستناد على الإستراتيجيات الماضية كأساس من شأنه تخفيض الوقت والتكاليف؛
 - 2) اتجاهات المدبرين بالمؤسسة: أي بناء على اتجاهات وميول الإدارة العليا تصدر القرارات الإستراتيجية؛
 - 3) دور الإدارة الوسطى: أي وعيهم واهتمامهم بتوجيه رؤوسهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين؛
- التوقيت المناسب: إي دراسة ومراعاة عامل الوقت أثناء اختيار الإستراتيجية؛

¹ عمر بن سديرة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 220-221.

³ جمال الدين محمد مرسي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 399-405.

⁴ سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁵ جمال الدين محمد مرسي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 364-367.

الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

● الموارد التنظيمية: تعد الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أهم المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار

الإستراتيجية المناسبة¹؛

4) مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، ونميز بين نوعين من المؤسسات، مؤسسات رائدة ومؤسسات تابعة.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 274.

المبحث الرابع: أساليب التحليل الاستراتيجي.

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الأساليب أو الأدوات التحليلية والمفاهيم التسييرية التي نحاول التعريف ببعض منها في الفقرات الموالية.

ونشير أيضا إلى أنه هناك عدة تقسيمات لهذه الأدوات، نجد بعض المراجع تفضل التقسيم حسب الظهور الزمني لهذه الأخيرة، بينما البعض الآخر يفضل التقسيم على أساس كيفية وموضع استعمال.

تساعد هذه الأساليب على عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية، وفيما يلي نورد أهم هذه الأساليب بنوع من الإيجاز¹:

المطلب الأول: المصفوفات الاستراتيجية

يتوفر امام المؤسسة العديد من الخيارات الاستراتيجية التي يجب ان تفاضل بينها لاختيار تلك التي تناسبها.

تعد المصفوفات او نماذج تحليل المحفظة، أحد أساليب التحليل المستخدمة في عملية اختيار البدائل الاستراتيجية، كما تسمح هذه الأخيرة بإعطاء صورة للمسيرين عن كيفية سير نشاطات مؤسستهم وتحليل موقف شركتهم ككل، او موقف وحدات نشاطها الاستراتيجية.

الفرع الأول: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

مجموعة بوسطن الاستشارية، شركة استشارية إدارية تقوم بتقييم جميع وحدات الاعمال الاستراتيجية في المؤسسة وفقا لمصفوفة نمو الحصة السوقية²، تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداما في تحليل الاعمال الاستراتيجية.

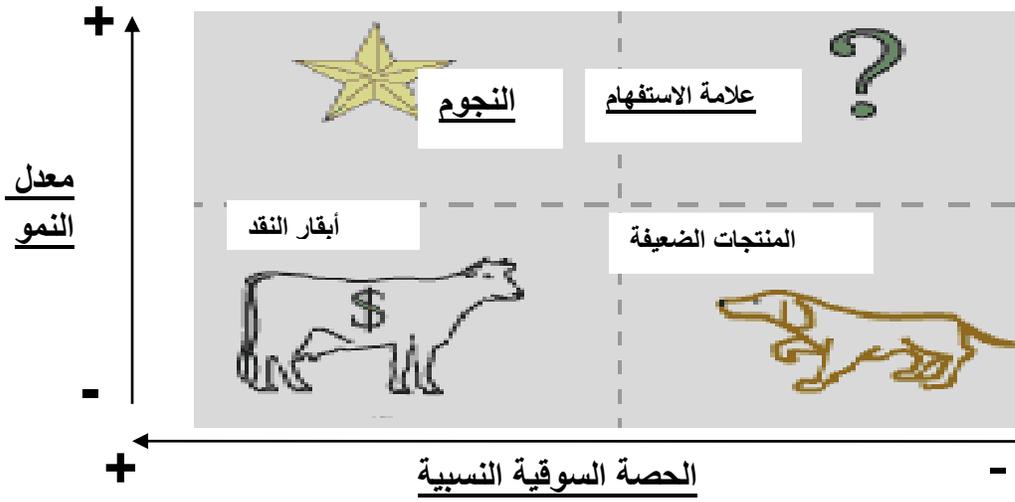
ويقوم النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن بالاعتماد على بعدي الحصة السوقية ومعدل النمو³.

¹ حياة براهيم، بن ثامر كلثوم، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG ودوره في اختيار القرارات الاستراتيجية (دراسة حالة مؤسسة CONDOR للأجهزة الالكترونية)، مذكرة ماجستير، السنة غير مذكورة، جامعة سطيف، الجزائر، ص2.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص233.

³ حياة براهيم، مرجع سبق ذكره، ص2.

الشكل رقم (08): مصفوفة BCG



المصدر: طاهر محسن منصور غالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 367.

تتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين بعدين:

- حصة السوق النسبية: تتضح بالإحداثيات الأفقية التي تمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الاعمال قياسا بأكبر منافس في السوق.
- معدل نمو السوق: يسمى هذا الاحداثي العمودي أيضا بمعدل نمو الصناعة الذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق فكلما ازدادت النسبة دلت على قوة السوق ذو موضع تهديد للشركات العاملة فيه¹.

وهذه المصفوفة تنقسم إلى أربعة خلايا وكل واحد منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، وهذه الخلايا هي:

• خلية علامة الإستفهام:

تسمية هذه الخلية مجازا بعلامة الإستفهام يعني بأن مصير المنتجات التي تقع في هذه الخلية يكون في الغالب مجهول ويصعب تحديد مستقبلها². وهذه الوحدات تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو عال، ووضع هذا الإستثمار يجعل هناك تساؤلا وإستفهاما والإستراتيجية الملائمة غير محددة هنا، وتعتمد بالدرجة الأولى على الظروف المحيطة وطريقة معالجتها، ويقع في هذا المربع غالبا المنتجات الجديدة التي لها أمل في السوق.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² ثامر البكري، المرجع السابق، ص 234.

الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

الإستثمار في هذه المنتجات يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع، أما إذا كانت المنتجات الحالية تواجه ظروفًا سيئة، وأن إمكانيات النجاح ضعيفة فيفضل الإنسحاب من السوق¹.

● خلية النجوم:

التشبيه المجازي لهذه الخلية بالنجوم يدل على أن المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون بها تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص نجاحها كبيرة وقد يصعب على المنافسين الوصول إليها. وهي وحدات وأنشطة لها حصة عالية في السوق، ومعدل عال للنمو في نشاط الأعمال، والإستراتيجية الملائمة هي التوسع والنمو في هذا الإستثمار حتى تحافظ على مركزها التنافسي القوي².

والمنتجات التي تقع في هذه الخلية لا تسعى المؤسسة فقط إلى جني الأرباح منها، بل أن تنفق ما تستطيع بما يزيد من حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة ولذلك فإنها تنتهج لتحقيق ذلك ما يلي:

≈ التكتيف في أنشطة البحث والتطور.

≈ مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار سواء كان ذلك من خلال هامش الربح، أو من خلال تخفيض التكاليف³.

● خلية البقرة الحلوب:

تسمى أيضا بالوحدات المدرة للنقد باعتبار الأنشطة التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة مما يعني أنها قائدة للسوق، رغم أن هذه الوحدات ليست جذابة إلا أنها قد ثبتت مركزها في الأسواق ولا تحتاج إلى قدر كبير من الإنفاق عليها. وخلال هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تجني ثمار منحنى الخبرة. فمع حجم السوق الكبير الذي تتمتع به هذه الوحدات، ومع الإنفاق المحدود جدا عليها، وانخفاض التكاليف الناشئة عن منحنى الخبرة تستطيع هذه الوحدات أو الأنشطة أن تدر دخلا كبيرا وربحا عاليا للمؤسسة. وتنتهج المؤسسة في إستراتيجية أعمالها ما يلي للتعامل مع هذه الخلية: ⁴

≈ تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما لكونها قائدة للسوق.

¹ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط4، مصر، 2007، ص269.

² عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص264.

³ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص235.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، المرجع السابق، ص236.

≈ استخدام العوائد المالية المتحققة لدعم وإسناد المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى.

≈ تسعى إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة.

● خلية الكلاب:

تسمى أيضا بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول، وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة. وهذه الخلية تمثل حصة سوقية نسبية منخفضة ويقابلها معدل نمو بطيء في السوق، ولكن المؤسسة تبقى تعاملها في منتجات هذه الخلية على إحتمال أن تحقق نجاحات محتملة تعكسها عمليات مسح السوق التي تقوم بها إدارة التسويق. أو أن المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتسعى المؤسسة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الإهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها المؤسسة. ولكن في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحقّقها¹.

● مزايا مصفوفة BCG:

تتمثل فيما يلي²:

- تساعد المؤسسة على إختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق، وعلى ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق.
- تركز الإنتباه على ضرورة الإهتمام ببعض الأنشطة كالترويج، البحث والتطوير، ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعينة.
- تمكن المؤسسة من تحديد فعالية إستراتيجيات النمو السوق /المنتج وكل إستراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به.

● إنتقادات مصفوفة BCG:

إستخدام معايير الإرتفاع والإخفاض للوصول إلى أربع خانات فقط فعالة في التبسيط³:

- العلاقة بين نصيب السوق والربح بالضرورة قوي. من الممكن أن تكون الأعمال ذات النصيب المتدني مربحة وبالعكس.
- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائما الأفضل.

^{1 2} عبد العزيز صالح حبتور، مرجع سبق ذكره، ص266.

³ كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص212.

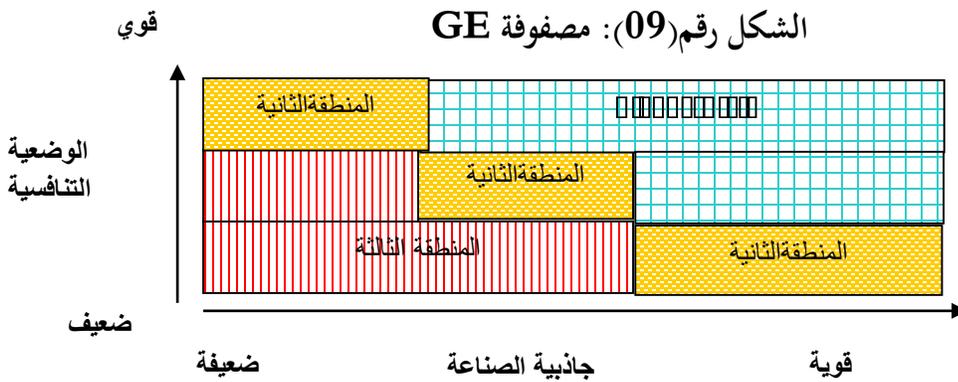
الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

- تهتم فقط بالسلعة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية في علاقتها مع منافس واحد هو قائد السوق. وتحمل المنافسين الصغار ذوي النمو السريع في نصيب السوق.
- معدل النمو ليس إلا عنصرا واحدا فقط في جاذبية الصناعة.
- نصيب السوق ليس إلا عنصرا واحدا فقط في الموقف التنافسي الكلي.

الفرع الثاني: نموذج مصفوفة GE / Mckinsey

نموذج McKinsey (ماكينزي) من أدوات التحليل الإستراتيجي تم اقتراحه من طرف مكتب الإستشارات ماكينزي التابع لشركة جنرال إلكتريك الذي يسمى أحيانا عليها أي نموذج جنرال إلكتريك GE** خلال السنوات الأولى للبعينيات. يسمى أيضا نموذج جاذبية الصناعة (الوضعية التنافسية)، أو الإشارات الضوئية، ويعبر هذا النموذج كيفيا فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كميا، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسين:

- جاذبية الصناعة: والتي تحدد من خلال المعايير التالية: نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار... الخ، وهي تنقسم على المصفوفة إلى قوي متوسط/ضعيف.
- قوة النشاط (الوضعية التنافسية): والتي تحدد من خلال المعايير التالية: مؤهلات نجاح كل مجال نشاط استراتيجي، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف... الخ، وهي تنقسم إلى قوي/متوسط/ضعيف.



Source : Gerard GARIBLDI, L'analyse stratégique, édition organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2002, p397.

- ماكينزي: هي شركة رائدة في مجال استشارات الأعمال، وتشتهر الشركة بالعديد من الأعمال الاستشارية والدراسات الأكاديمية المتميزة وتقدم الحلول الاستشارية للشركات والحكومات على السواء. تأسست الشركة في 1926 ويعمل لديها ما يزيد على 9,000 مستشار في كافة المجالات الإدارية. اشتهرت منذ العام 1996 باستقطاب أفضل خريجي درجات ماجستير إدارة الأعمال (MBA).
- جنرال إلكتريك: هي شركة صناعية وتكنولوجية أمريكية ضخمة متعددة الجنسيات.

الفصل الأول: مدخل عام للتخطيط الاستراتيجي

المنطقة الأولى: نجد تموضع الأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتصح المؤسسة بأن تزيد من حجم الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة وتعد الاستراتيجيات التي تناسب مع هذا القطاع هي تلك الاستراتيجيات المناسبة لقطاع الوحدات أو الأنشطة الساطعة في مصفوفة BCG السابقة ومنها استراتيجيات النمو والتوسع المختلفة.

المنطقة الثالثة: نجدها تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة متوسطة في البعد الثاني فلا ينصح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها ومثل هذه الأنشطة والوحدات تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع الوحدات المتغيرة للمنتجات الضعيفة أو التي توجد في مرحلة متأخرة من مربع الوحدات. المولدة للنقديات في مصفوفة BCG وعادة ما يتم إدارة هذه الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا من الإنفاق، ومن بين هذه الاستراتيجيات استراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى استراتيجية التخلص من النشاط أو الوحدة، أو استراتيجية التصفية عند ما تزداد درجة ضعف أداة النشاط أو الوحدة.

المنطقة الثانية: تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف الحذر. فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تنفقها على قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه الوحدات أو الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها، والذي يؤدي بتحويلها إلى مجموعة وحدات أو الأنشطة التي تقع في المنطقة الثانية، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما استراتيجية التخلص أو استراتيجية التصفية.

الفرع الثالث: نموذج مصفوفة ADL

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther D.Little* ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد استراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، والوضع التنافسي للمؤسسة.

- دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط): يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع.
- الوضعية التنافسية: وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.

* آرثر دي ليتل: درس الكيمياء في معهد ماساتشوستس للتقنية MIT، وهو مؤسس شركة الاستشارات في إدارة الاعمال الدولية التي تحمل اسمه.

الشكل رقم (10): نموذج مصفوفة ADL

| | التراجع | النضج | النمو | البدء |
|-----------|------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| مسيطر | - عائد جيد | - عائد جيد | - عائد جيد | - عائد جيد |
| قوي | - تدفق نقدي موجب | - تدفق نقدي موجب | - تدفق نقدي = 0 | - تدفق نقدي = 0 |
| ملائم | - خطر ضعيف | - خطر ضعيف | - الخطر متوسط | - الخطر متوسط |
| غير ملائم | - الحاجة ضعيفة للتمويل | - الحاجة ضعيفة للتمويل | - الحاجة إلى التمويل | - الحاجة إلى التمويل |
| هامشي | - عائد ضعيف | - عائد ضعيف | - عائد ضعيف | - عائد ضعيف |
| | - تدفق نقدي موجب | - تدفق نقدي موجب | - تدفق نقدي سالب | - تدفق نقدي سالب |
| | - خطر متوسط | - خطر متوسط | - خطر قوي | - خطر قوي |
| | - حاجة ضعيفة للتمويل | - حاجة ضعيفة للتمويل | - حاجة كبيرة للتمويل | - حاجة كبيرة للتمويل |

خطر العائد التنافسي

خطر التنافس

الحاجة للتمويل

الخطر الصناعي

المصدر: براهيمى حياة، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الفرع الرابع: مصفوفة SWOT

تهدف عملية تحليل SWOT لتحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجرى في بيئة أعمالها، كما أنه يفيد ببيان نوع الإستراتيجية أو الدافع الإستراتيجي الذي يجب على المؤسسة إستخدامه لكي تكتسب ميزة تنافسية ويتضمن هذا التحليل ما يلي¹:

- **الفرص والتحديات الخارجية:** تمثل نتائج الإتجاهات والأحداث الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة إيجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت إيجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمؤسسة السعي نحو إقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المؤسسة تجنبها.
- **القوة والضعف الداخلية:** تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء، فإذا كانت النتائج جيدة، فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المؤسسة، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المؤسسة وتعتمد المؤسسة على عناصر قوتها عند صياغة إستراتيجيتها مع محاولة التغلب على نقاط الضعف وعلاجها.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 221.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة

نموذج تحليل القيمة أو سلم القيمة من أدوات التحليل الداخلي لنشاطات المؤسسة، طور هذا النموذج من طرف مايكل بورتر كما ذكرنا سابقا.

يسمح تقسيم الأنشطة (الأولية والمساعدة) في سلم القيمة بدراسة وبمحت العوامل الداخلية الرئيسية (التكاليف) التي قد تعتبر كمصادر محتملة للميزة التنافسية، وتمثل الخطوة الموالية في تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة العوامل الرئيسية السابقة مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة. وهناك مستويين يستخدمان في تقييم العوامل الداخلية يتمثلان في¹:

● مقارنة العوامل الداخلية مع المنافسين؛

● المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية بالقطاع أو الصناعة التي عمل بها المؤسسة.

طرق تحليل القيمة فعالة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، غير أنها تعرضت بدورها إلى العديد من الانتقادات، التي نذكر بعضها فيما يلي²:

● يؤدي هذا الأسلوب إلى إعادة النظر الكلية في تنظيم المؤسسة، بما صاحبها من مقاومة التغير من طرف العالمين؛

● تحمل في بعض الاحيان هذه الدراسة تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة، الذي يعتبر أساسيا في اعداد الاستراتيجية؛

● الأداة تحمل فهم المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، لاعتمادها على التقسيم الدقيق للأنشطة؛

● انطلاقا من هدفها في ضغط التكاليف، قد تؤثر سلبا على الابداع، تحسين الجودة... الخ، مما يفقد المؤسسة قدرتها

التنافسية.

وأخيرا فان أسلوب تحليل القيمة يبدو مهما من الناحية التحليلية، غير ان تطبيقه الفعلي صعب جدا بسبب ندرة المعلومات وعدم توفرها، إضافة إلى ما تتطلبه من وقت ومن فرق عمل.

¹ BOULET et BALLIEU, L'analyse de la valeur, Ed AFNOR, Paris, 1995, P

² نسيمه فريال بلعلا ، التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000، ص40.

المطلب الثالث: أساليب اخرى

- أثر التعاضد:

يتحقق «أثر التعاضد إذا كان مجموع المدخلات اقل من مجموع المخرجات، فانضمام (2+2) لا يعادل 4 بل يعادل 5، لان تفاعل انضمام الأجزاء إذا ما استخدم بشكل كفى ينتج عنه انتاجا زائدا هو 1، هذا ما يعرف بأثر التعاضد»¹.
يستخدم هذا المفهوم في نطاق الاعمال للحصول على الإنتاج الزائد، ويعتبر Ansoff من المؤلفين الذين ركزوا على هذا المفهوم من حيث انواعه وكيفية قياسه².

- تحليل PESTLE:

كل حرف يرمز إلى كلمة مفتاحية في عملية التحليل³:

- Political: وتعني الوضع السياسي، النظام الاقتصادي، وأيضا قوانين العمل والاستثمار غيرها؛
- Economy: وتعني الوضع الاقتصادي، معدل دخل الفرد، معدل الناتج القومي .. الخ؛
- Social: كل ما يتعلق بالمجتمع، مثل العادات الاستهلاكية؛
- Technology: الوسائل التقنية المتاحة، نظام اتصالات حديثة .. وغيرها؛
- Legal: الوضع القانوني، قوانين الشركات، قوانين الضرائب والمحاسبة، قوانين سوق العمل؛
- Environment: البيئة والعوامل البيئية، مثل المناخ السائد في الدولة، طبيعة البلاد (صحراوية، حضراء ..).

¹ حامد احمد رمضان بدر، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 98.

² ANSOFF (H.I), **Strategie de developpement de l'entreprise**, Ed d'organisation, Paris, 1989, PP 85-96.

³ شاكرا الشهري وآخرون، مراحل التخطيط الإستراتيجي، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص 11-13.

خلاصة الفصل

ما نلخصه اليه في هذا الفصل هو ان هناك مفاهيم متعددة للاستراتيجية، ولكنها تتفق في مجملها على مضمون واحد وهو دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف بها، وبالتالي وضع الأهداف المختلفة التي تريد المؤسسة تحقيقها في الآجال الطويلة على ضوء تلك الدراسات.

كان التصور في الماضي أن الشركات ومنظمات الأعمال ذات رأس المال الضخم هي من تحقق التميز والقدرة على التنافس، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، وهي أن من يملك فكر استراتيجي هو من يملك مستقبل في السوق. حيث معرفة البيئة المحيطة بالمؤسسة تساعد على التكيف مع المتغيرات التي تحدث فيها. كل هذا لا يكون إلا بالتخطيط الاستراتيجي من خلال التحليل الاستراتيجي الذي يوضح للمؤسسة من خلال أدواته المختلفة نقاط قوتها وضعفها، ما يجعلها تتجنب التهديدات وتستغل الفرص.



الفصل الثاني:
التخطيط الاستراتيجي
كمصدر للميزة التنافسية

تمهيد:

شهدت الآونة الأخيرة من القرن العشرين عدة تطورات جديدة نتيجة قيام التكتلات الاقتصادية و تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فأصبح التحدي الرئيسي في إطار المنافسة الحادة هو كيفية تحقيق مزايا تنافسية متواصلة و مستدامة، ومن المؤكد أن يستمر هذا الاتجاه في التعاضم مع الدخول في القرن القادم، وهذا يتطلب إعادة النظر في العلاقة بين المؤسسات والزبائن لذلك تجد هذه المؤسسات نفسها مجبرة لخدمة الزبون بتوفير الاحتياجات المتنوعة من المنتجات والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين للتفوق على نظيراتها، وبالتالي كسب ولاء الزبون، ومن ثم كسب الميزة التنافسية التي أصبحت العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة أرباحا مستمرة بالمقارنة مع منافسيها.

ولما يحظى به موضوع الميزة التنافسية من أهمية بالغة لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية في المبحث الاول، ثم في المبحث الثاني سنتحدث عن تحليل الميزة التنافسية من حيث معرفة محدداتها، مصادرها ومعايير نجاحها، ثم الى الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية في المبحث الثالث، وأخيرا سيتم التطرق الى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المبحث الرابع.

المبحث الأول: الميزة التنافسية لمؤسسة

موضوع الميزة التنافسية يشغل حيزاً ومكانة لدى منظري الإدارة الإستراتيجية، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية المحددة لنجاح المؤسسات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة المؤسسة بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أدائها وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تعتبر عنصراً استراتيجياً وهدفاً أساسياً تسعى لاكتسابها كل المؤسسات، بحيث أن هذه الأخيرة تحاول تحديد طبيعتها التي تتميز بها عن منافسيها، وإن نتيجة ذلك توضح وتبين لنا وضعيتها التنافسية في السوق وقدرتها على الحفاظ عليها لفترة زمنية أطول، إن هذا المقام يوضح لنا أن هناك دوافع أو أسباب تدفع بالمؤسسة إلى الاجتهاد والسعي إلى تطويرها.

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية وذلك بغية التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، حيث تعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال ذلك أنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز على المنافس، ولهذا تعددت التعاريف من طرف الباحثين كل حسب وجهة نظره ويمكن تبيان ذلك كما يلي:

تعرف على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج منافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹.

وتعرف الميزة التنافسية على أنها هي التي تعكس الوضع الفريد الذي يمكن لمؤسسة أن تطوره مقابل المنافسين من خلال طريقة تخصيص الموارد².

أو على أنها هي التي تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة تحقيقها لزيائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين³.

القدرة على صياغة الإستراتيجيات وتطبيقها والتي تجعل من المؤسسات في مركز أفضل من المؤسسات العاملة في نفس النشاط⁴.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001، ص104.

² بحضية سملاي، مرجع سبق ذكره، ص7.

³ أحمد بن عياشي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة للملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005، ص23.

⁴ حيدر معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص8.

يمكن أن تحقق المؤسسة الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تحقق القيمة لزبون والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها أو عندما لا يستطيع هؤلاء المنافسين أن يحصلوا على منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات¹.

وتعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي يحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز².

أو يقصد بها الوضع الذي يتيح التعامل مع مختلف عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة بصورة أفضل من المنافسين بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر مدى القدرة على الأداء بطريقة يعجز المنافسين عن القيام بمثالها³.

أو تعتبر مجالا تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وهي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية والبشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة⁴.

أو تعرف على أنها هي عبارة عن قوة دافعة، تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة المنتج أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة⁵.

أو على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين وهما إنتاج منافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها⁶.

من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة للزبائن، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار، وبالتالي يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية بحيث يمكننا القول على أنها:

هي ذلك التباين والتميز الذي تملكه المؤسسة وتنفرد به عن منافسيها، وذلك بالاعتماد على أسلوب أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة كالحصول على منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، وتطبيق أسعار جد منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

تجدر الإشارة الى انه يوجد اختلاف بين الميزة التنافسية وبعض المصطلحات المعروفة، سنذكرها بإيجاز فيما يلي:

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 11.

² نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 21.

³ بوشة إيدى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وبنوك، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 5.

⁴ ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 15.

⁵ عبد الله فرغلي، علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 38.

⁶ أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 21.

- 1) المنافسة: تعرف المنافسة على أنها «المواجهة بين المؤسسات فيما يخص التكاليف والجودة في إطار شروط السوق التي تحكم عملية التسعير وعملية التبادل»¹.
- 2) التنافسية: تعرف تنافسية المؤسسة على أنها: «القدرة على الصمود اما المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتحديد»².
- 3) القدرة التنافسية: تعرف القدرة التنافسية لمؤسسة على أنها: «قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلكين في الوقت والمكان المناسب بالسعر المناسب، او القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية»³.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين لا بد من المؤسسة مراعاتهم وذلك من أجل تقديم منتجات وخدمات متميزة، ويتمثل هذين البعدين في: القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز⁴.

الفرع الأول: القيمة المدركة لدى الزبون

يمكن للمؤسسة أن تستغل إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتجات والخدمات التي تقدمها، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، حيث يتضمن مفهوم القيمة المدركة للزبون بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتماد عليها وخدمات ما بعد البيع.

الفرع الثاني: قدرة المؤسسة على تحقيق التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض المنتج أو الخدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها، وتوجد عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها:

- **الموارد المالية:** يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج منتجات وخدمات بسعر أقل من المنافسين.
- **الموارد المادية:** وهي المعدات بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.
- **الموارد البشرية:** تتمثل فيما تملكه المؤسسة من مهارات وقدرات بشرية تمكنها من تحقيق التميز.
- **الإمكانيات التنظيمية:** تعني قدرة المؤسسة على إدارة الأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها من خلال استغلال هذه الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى.

¹ محمد الصبري، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 67.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: اليات المؤسسات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص 11.

³ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 127.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 14-15.

وهناك من يضيف بعد آخر والمتمثل في سلسلة القيمة، ويتم توضيحها على النحو التالي¹:

الفرع الثالث: سلسلة القيمة

تعتبر سلسلة القيمة أداة لتدعيم الأفضلية التنافسية للمؤسسة².

وهي تنجم الميزة التنافسية عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة، كالإنتاج، التخزين، التسويق والتوزيع، بحيث أن أي نشاط تقوم به سينعكس بصفة إيجابية وذلك عن طريق تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية³. وبالتالي سلسلة القيمة أو سلسلة المهام عبارة عن مخطط توضيحي لنشاطات المؤسسة المختلفة ويتم إعداد هذا المخطط بشكل يوضح تسلسل هذه النشاطات وتقوم سلسلة المهام بتزويد المؤسسة بهيكل قوي وفعال يهدف إلى تحديد وتقييم الموارد والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة، وفي الواقع يرجع السبب في أهمية هذا المخطط إلى انه يؤكد ويوضح الروابط التي تربط بين الأنشطة المختلفة علاوة على تسهيل عملية المقارنة بين المؤسسات فيما يتعلق بالأنشطة الفردية وعملية تنظيم الأنشطة.

فسلسلة القيمة التي تم ذكرها في الفصل السابق تعتبر أداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق ما يلي⁴:

- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف؛
- تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

يتضح من ذلك، أن قيمة المنتج الجديد مثلا، هي المبلغ الذي يستطيع الزبون دفعه للحصول عليه لتلبية حاجاته. وإنما تتحدد من خلال مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، تسمى بسلسلة القيمة. إن هذه الأخيرة، عرفها بورتير على النحو التالي: "إن فكرة سلسلة القيمة، هي أشمل من نظام القيمة، حيث أنها ترمي إلى توضيح الجيد بتحضير الإستراتيجية⁵.

من أجل تحقيق ميزة تنافسية قدم مايكل بوتر نموذج يعتمد على فكرة القيمة والمتمثلة في هامش ربح أكبر نتيجة ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز وهي تقسم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات من نشاطات القيمة، وهي عبارة عن نشاطات أولية أو رئيسية، ونشاطات داعمة أو ثانوية كما ذكرنا سابقا في الفصل الأول.

¹نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص 96.

²عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من **swot** إلى النظرية، العدد 4، جامعة بسكرة، الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، ص9.

³ Machel .PORTER, **Avantage concurrentiel**, Inter-Edition, France, 1986, P8.

⁴ Marion ALAIN, **Le diagnostic de l'entreprise**, Edition Economica, France, 1996, p 104.

⁵ C.MARMUSE, **Politique général**, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques, Edition Economica, France, 1996, P 333.

وإن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما، وهذا باقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على¹:

- التحكم في هيكل التكاليف؛
- تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة؛
- وانطلاقاً من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تتبنى إستراتيجية سليمة واكتساب ميزة تنافسية عن طريق:
- الضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛
- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع... الخ.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

إن أغلب الكتابات في إدارة الأعمال تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة تمييز الإنتاج، ويمكن توضيحهما كما يلي:

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج، وتسويق المنتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ومثال ذلك معظم المنتجات الصينية².

كما يمكن أن نعرفها على أنها قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وإن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط الواجب توفيرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل ونوردها فيما يلي³:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات الزبائن للمنتجات؛
- نمطية المنتجات المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون بعدة مراقبات نذكر منها⁴:

- **مراقبة الحجم:** إن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، فمثلاً: الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف توزيع المنتج.
- **مراقبة الروابط:** تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى، فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات

¹ عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² نبيل مرسي خليل، إدارة التنافسية وتقنيات إدارة المخاطر، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول "مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية"، مصر، 6-8 ديسمبر 2006، ص 14.

³ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ عمار بوشناف، المرجع السابق، ص 17-18.

المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع، وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع، لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تتقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

- **مراقبة الرزنامة:** عادةً ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل الموارد البشرية، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية، أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

- **مراقبة الإجراءات:** يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلفة أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

- **مراقبة التموضع:** إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له عادة ما يكون لها تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

الفرع الثاني: ميزة التميز

نقصد بميزة التمييز قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)¹.

التمييز في المنتج أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، وتحقيق المؤسسة هذه الميزة التنافسية من خلال التمييز في نوعية وجودة المواد الأولية، التمييز في أساليب البيع، إمكانية حصول على المنتج في أي مكان وفي أي وقت، التمييز في طريقة صنع المنتج².

فميزة التمييز يعني أن المؤسسة تقدم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون وذلك حسب رأي الزبون بحيث تؤثر على قراره بشراء المنتج ويحقق الولاء عنها، فالحصول على ميزة التمييز ليس ممكناً في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط لتطبيقها ونوردها فيما يلي³:

- عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلاف في المنتج أو خدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون؛

¹ نبيل مرسي خليل، إدارة التنافسية وتقنيات إدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2006-2007، ص 144-145.

³ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي¹:

1 - **الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط كمستوى نفقات الإشهار، محتوى النشاط كجودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل العاملين في النشاط، كإجراءات خدمات ما بعد البيع، وكذا عملية التفتيش، كفاءة وخبرة العاملين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط كدرجة الحرارة، الضغط... الخ.

2- **الروابط:** يمكن أن تتأني خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقاً بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلاً: لا تُحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات.

- **الروابط مع الموردين:** يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لإنتاج القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات انتاج النموذج الجديد.

- **الروابط مع قنوات التوزيع:** يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة، مثلاً: تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

- **الريزنامة:** قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين فمثلاً المؤسسة التي كانت السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

- **الإلحاق:** يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلباً على التميز، فمثلاً: يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

¹ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

ـ **التعلم وآثاره:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارَسُ التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل. وذلك من خلال ما تجنيه المؤسسة من نتائج تدريب العاملين بها ومدى الاستفادة منها¹.

¹ فائزة بريس، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 27.

المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصر التفوق للمؤسسة، إذ تعتبر مجالا تتمتع فيه بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وهي تنبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المتنوعة تفقد تتعلق بالجوودة أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو وفرة الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة حيث تتيح للمؤسسة إنتاج منافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق ميزة مستمرة ومتواصلة، لذا نجد متخذي القرار يهتمون بمحددات الميزة التنافسية وفي بحث دائم عن مصادر الحيازة على الميزة التنافسية وتبني إستراتيجية تساعد على الاستخدام الجيد و الأمثل للموارد الاقتصادية المتوفرة لديها تحت تأثير المنافسة الحادة، وكل هذا سعيًا من المؤسسة إلى استمرارية وديمومة الميزة التنافسية .

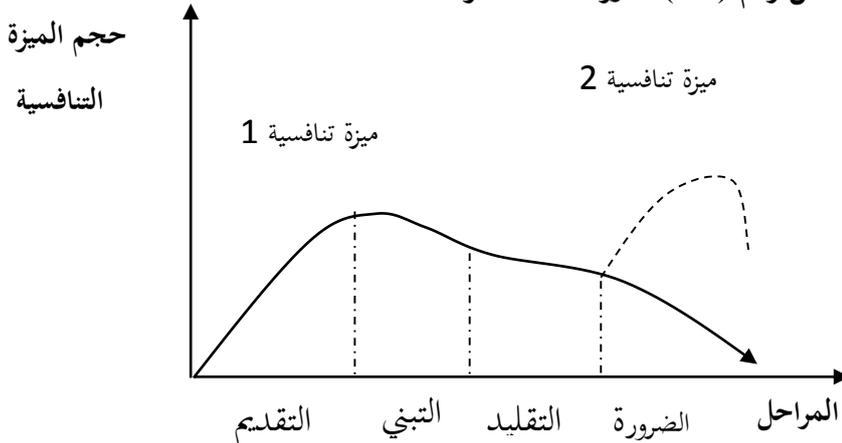
المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

اهتم الباحثون بالميزة التنافسية وذلك نظرا لمزاياها المتعددة بحيث تساعد على استمرارية التنافسية المؤسسة وهذا مرهون بالمحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز لذلك توجب عليها العمل الدؤوب والمستمر، لذلك هناك محددات للميزة التنافسية وتمثل في عنصرين أساسيين وهما:

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، وتمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة تمر بها، والشكل التالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم (11): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1989، ص 86.

¹ قدور بن نافلة، رابع عرابية، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحول الاقتصادي والاقتصادي، واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 12.

من خلال الشكل يتضح لنا بأن الميزة لها دورة حياة الميزة التنافسية حيث تبدأ بمرحلة التقديم للسوق، ثم مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، تليها مرحلة الركود وذلك في حالة قيام هذه المؤسسات بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تأتي مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج ومن هنا تبدأ المؤسسة في تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون. ويمكن تبيان هذه المراحل الأربعة كما يلي¹:

- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية، البشرية وجهود ضخمة وذلك كون الميزة التنافسية تقدم لأول مرة في الإنتاج وكذلك جديدة على الزبائن، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للزبائن وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة التنافسية، يأخذ شكل دالة متزايدة كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

- **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبي من حيث الانتشار، إذ أنه من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه في هذه المرحلة وبسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة وذلك بغية تقليدها.

- **مرحلة الركود:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية يبدأ في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة.

- **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 التعديل أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين أو إنشاء ميزة جديدة فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا، يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة
ففي هذه المرحلة يتواصل تراجع الميزة التنافسية وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري في هذه المرحلة على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها أو تقديم الإبداع.

¹ سهيلة معزة وآخرون، الميزة التنافسية وقياسها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي برج بوعريش، الجزائر، 2005-2006، ص 22.

الفرع الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

أي مدى اتساع نطاق* أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، ومن أمثلة تلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات (وفورات) الحجم يظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة، كما يمكن أيضاً للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز¹.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوردها فيما يلي²:

- نطاق القطاع السوقي: ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم

الاختيار ما بين التركيز على قطاع لجزء معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- القطاع الرأسي: ويعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك بالاعتماد على

مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير التوريد في حالة التكامل الرأسي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

- النطاق الجغرافي: ويعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس

فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقييم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد³، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

- نطاق الصناعة: وهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط وعلاقات

مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة³.

*يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية.

¹ فلة العجبار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 115.

² سهيلة معزة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 23.

•• يشير أثر مشاركة الموارد إلى اقتصاديات أو التوزيع المشترك لأكثر من منتج باستخدام نفس العمليات أو تطوير التصنيع أو باستخدام نفس منافذ التوزيع.

³ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ومنه يجب التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة فهناك من يرى أن مصدر الميزة التنافسية يأتي من خلال الكفاءات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة والتي تنقسم إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة وهناك من يرى بأن الميزة التنافسية تنشأ من مجموع وظائفها المرتبطة بتصميم، إنتاج، توزيع تطوير منتجاتها بشرط أدائها بشكل أحسن من منافسيها وتضمن استمرارها، هذا الأداء هو بدوره يفرض على المؤسسة متابعة مستمرة لكل وظائفها عبر متابعة دقيقة لمختلف مراحل إنجاز منتج ما، حيث سنوضح كل من مصادر الميزة التنافسية على النحو التالي¹:

الفرع الأول: الزمن

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

- تخفيض زمن دورة الإنتاج للمنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للزبون للفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم؛

الفرع الثاني: الإبداع

ان زيادة عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا هاما ومتجددا للميزة التنافسية.

توجد مجموعة من التحديات يتوجب على المؤسسة مواجهتها لإطلاق وتطوير طاقات الإبداع، أهمها²:

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة؛

- وضع البرامج اللازمة لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي يعاني منها الزبائن حالياً؛

- وضع آليات متابعة للتغيرات الحاصلة في أذواق وإمكانيات الشراء لدى الزبائن، التقدم التكنولوجي، بالإضافة

إلى ظروف المنافسين والتغيرات الخاصة بقدراتهم التنافسية؛

وكذلك تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى التفكير الإستراتيجي والموارد بنوعها كما يلي³:

¹ منير نوري، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مداخلة في المنتدى الدولي بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية - الجامعة التطبيقية، الأردن، 27-29-أفريل 2009، ص 7.

² محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص ص 46-47.

³ حبيبة كشيدة، لويزة قويدر، مرجع سبق ذكره، ص ص 7-8.

الفرع الثالث: التفكير الإستراتيجي

إن تبني الفكر الإستراتيجي من طرف المديرين يمكنهم من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة باستمرار كتغير أذواق الزبائن، زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر والسريع، فمفهوم التفكير الإستراتيجي يأخذ بالتفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها النجاح ومن ثم التفوق واقتناص الفرص من أجل استغلالها واجتناب التهديدات الممكن التعرض لها بمبدأ الحيطة و الحذر، وعليه يجب على المؤسسة امتلاك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية، التحليل، التدقيق، فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى إمكانية التوافق بينهما من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة وكذا السبق في ذلك وتضييعها على المنافسين.

الفرع الرابع: الموارد

إذا كان امتلاك إستراتيجية تنافسية جيدة يدعم الميزة التنافسية، فانه لا بد من وجود الموارد لضمان النجاح، لان المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد وتشمل هذه الأخيرة كل من الموارد الملموسة وغير الملموسة:

- **الموارد الملموسة:** تتمثل في كل من المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية.
- **الموارد غير الملموسة:** هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا ولكنها تأتي في صورة: الجودة، التكنولوجيا المعلومات، ومعرفة كيفية العمل.

- **الجودة:** تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات الزبون، و كلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله لطالبيه.

ولذلك تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة والتي يمكن تعريفها أيضا على أنها قدرة المُنْتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقُّعات الزبون أو حتى تزيد من توقعاته¹.

- **التكنولوجيا:** في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

وتعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في السوق، وبما أنا لتكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع المؤسسات في مواجهة تهديد حقيقي وتسمى المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها وذلك بغية مواجهة المنافسين².

¹ مونييا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 110.

² حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 430.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال الاستخدام وطرق استخدامه.

وتعتبر المعلومات سلاحًا رئيسيًا لغزو البيئة التنافسية للمؤسسة، ذلك أنها تساعد هذه الأخيرة على الوصول إلى أهدافها، تحقيق المنتجات المتميزة، الإنتاجية العالية وتعظيم أدائها¹. وتلعب المعلومات دورًا هامًا في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة².

- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل هام من أصول المؤسسة، حيث أنها صعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى³.

تظهر كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات وحاجات ورغبات الزبون وبذلك تضمن رضاه ومن ثم ولائته، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة وتنقسم الكفاءات إلى قسمين⁴:

- **كفاءات فردية:** وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل وينظر إليها من خلال المرادودية المحققة من خلال إنتاج العوامل المنوطة لهم وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير.
- **كفاءات جماعية:** وهي تلك المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر وتداخل بين مجموعة الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين الأفراد، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة من خلال التطوير بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينهم.

الفرع الخامس: الإطار الوطني

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات ببعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثثلة في الموارد البشرية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة

¹فاضل بجمينة فوزية، أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003، ص56.

² ثابت عبد الرحمان الإدريسي وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص 15.

³ فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص143.

⁴ حبيبة كشيدة، لويظة قويدر، مرجع سبق ذكره، ص9.

على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني مصدر لمزايا تنافسية¹.

وتتفاوت الدول فيما تقدمه للمؤسسات، لذا تفضل عدة منظمات نقل نشاطها إلى دول أخرى للاستفادة من المزايا التي تقدمها هذه الدول².

ومع تعدد مصادر الميزة التنافسية، يمكننا القول إن هذه الأخيرة في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تحديد لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، فالميزة التنافسية تشير إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً لذلك تسعى المؤسسات المنافسة لتقليدها، وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل والتطوير المستمر.

هذا الاستمرار الذي تسعى المؤسسة لبلوغه لا يكون إلا إذا اكتسبت ميزة التنافسية وحافظت عليها، وحالت دون تقليدها من طرف منافسيها هذا من جهة، وعليها أن تتبع معايير وآليات وذلك بغية تطوير ميزتها التنافسية وضمان استمراريتها من جهة ثانية.

المطلب الثالث: معايير نجاح الميزة التنافسية وآليات استمرارها

إن المؤسسات المعاصرة اليوم تسعى للتفوق على المنافسين والصمود أمامهم فهي تواجه عدة ضغوطات وذلك تحت إطار المنافسة والتي امتدت حتى إلى المستوى العالمي مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية تعتبر شرطاً ضرورياً تمكن المؤسسة من الاستمرار وهي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك الزبون للتعامل مع المؤسسة دون غيرها من المنافسين، وعليها أن تكون ذات طابع مستمر، وديناميكي وذلك حسب ما تتطلبه البيئة من تغيير وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد والتميز، وبأن الميزة التنافسية يمكن أن تهدد بالتقليد من طرف المنافسين لذا توجب على المؤسسة من انتهاز معايير، وكذا آليات من أجل استمرارية الميزة التنافسية وتنميتها بشكل متواصل.

الفرع الأول: معايير استمرارية الميزة التنافسية

تواجه المؤسسة باستمرار تحديات كثيرة من أهمها المنافسة لذا توجب عليها تنمية ميزتها التنافسية باستمرار فمعظم الميزات التنافسية لا تدوم لمدة طويلة، على اعتبار أن هذه الميزة يمكن تقليدها من طرف المنافسين بمرور الزمن، فنجاح المؤسسة لا يرتكز ميزة فقط، بل على تنميتها وهذا يعتبر سر نجاح المؤسسات اليابانية في غزو الأسواق العالمية، لذا على المؤسسة الاستناد إلى معايير تضمن لها استمرارية الميزة التنافسية، وتمثل هذه المعايير في النقاط التالية³:

- مدى الاهتمام بالتكوين المستمر للعاملين؛

- مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير؛

¹ أعمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ فاييزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.

- مدى توافر العمال والمهارة؛
 - مدى استخدام التكنولوجيا؛
 - مدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة؛
 - مدى فعالية إدارة التكاليف؛
 - القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية.
- كما هناك معايير أخرى تتمثل في¹:
- التحسين من جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج وتعظيم عائدها؛
 - التنسيق والتكامل بين كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة بدءًا من تصميم المنتج أو الخدمة ووصولاً إلى الخدمات ما بعد البيع التي ترافقها؛
 - ضرورة ابتكار وتطوير ميزات تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة فعالة بهدف التصدي لقدرة محاكاة المنافسين لميزتها التنافسية الحالية؛
 - تركيز جهود بناء وتنمية الميزات التنافسية في أقل وقت ممكن - باعتبار الوقت عامل رئيسي للتنافس - واستثمار عامل الوقت لإبداع ميزات جديدة والوصول إلى السوق قبل المنافسين؛
 - توظيف الموارد البشرية المتميزة القادرة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لبناء وتعزيز الميزات التنافسية بجدارة وفاعلية على كافة المستويات، وكذا توظيفها في القيادات الإدارية الفعالة والواعية.
- أما فيما يخص جودة الميزة التنافسية في حد ذاتها فهي تعود للمعايير التالية²:
- من حيث مصدر الميزة التنافسية وهنا نرتبها على أساس المستويين:
 - توجد مزايا تنافسية من درجة منخفضة يمكن تقليدها من قبل المنافسين بسهولة مثل ميزة التكلفة وهي سهلة الاكتساب من طرف؛
 - مزايا تنافسية من درجة مرتفعة وتكون بالتميز في التقديم، الجودة، بالإضافة إلى وجود خصائص معنوية ذات قيمة لدى الزبائن، مما يوطد العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم، وهذا النوع من المزايا يتسم بكونه يتطلب الوقت لتحقيقه، فهو على المدى الطويل، ويظهر ذلك جلياً من خلال عمليات البحث والتطوير، التسويق، وغيرها، كما أنها تراكمية وصعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على المهارات والخبرات والقدرات ذات المستوى المرتفع والراقي.

¹علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

²نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- من حيث عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: كلما امتلكت المؤسسة أكثر من ميزة تنافسية، مكنها ذلك من البقاء والحفاظ على مكانة التفوق لأنه حتى التقليد لهذه الميزات يكون أمرا صعبا، يتطلب الوقت وموارد معتبرة بينما الحيازة على مصدر واحد ومكشوف يسهل من تقليدها وبالتالي تقادمها، ويصبح من الضرورة البحث عن ميزة أخرى؛

- من حيث درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: يعتبر التطور السريع في عالم الأعمال تحديا أكثر منه فرصا للمؤسسات ذات الميزة التنافسية وذلك يؤدي إلى تدهور وتقادم هذه الميزة، وعليه فإنه يتوجب العمل باستمرار على إيجاد ميزات تنافسية أخرى وتطويرها، وكلما كانت المؤسسة في هذا المسار (أي تعمل على التحسين المستمر) فإنها تملك نقاط قوة للمواجهة.

الفرع الثاني: آليات استمرارية الميزة التنافسية

يحقق الاستثمار بواسطة الميزة التنافسية تفوق المؤسسة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها بإيجابية وتحاول أن لا تسمح للمنافسين بالقدرة على تقليد ميزتها التنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تسهم في تكوين الصورة المستقبلية لها، من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى عن طريق امتلاك ميزة تنافسية ولا تقف عند هذا فقط وإنما تسعى جاهدة إلى استمرارها، وهذا الأمر يعتبر صعبا خاصة في البيئة التي تعيش فيها وما يتخللها من تهديدات عديدة، وأخطر تهديد هو الذي تواجهه من طرف منافسيها الذين يحتلون مراكز قوية في السوق ويتربصون بها ويسعون للقضاء عليها نهائيا، لذلك تعمل المؤسسة جاهدة لتفادي ذلك بواسطة أن تجعل ميزتها التنافسية مستمرة وذلك من خلال تطويرها لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان أو زمان و تحت أي ظرف أمام أي منافس و ذلك عن طريق الآليات التالية¹:

- مواصلة البحث والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم؛
- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانات التي تمكنها من إكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، ورفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف؛
- بناء قاعدة معلومات لدى المؤسسة عن الأسواق والزبائن والمنافسين؛
- الوصول إلى منتجات وخدمات جديدة مرافقة للمنتجات والخدمات الأساسية؛

¹فايزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص ص30-31.

- **اليقظة التنافسية أداة لتنمية الميزة التنافسية:** إن السير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيراً إيجابياً على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير واتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج منها نتائج تطابق وحاجات المؤسسة، وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة التنافسية أن تنمي العديد من مزايا تنافسية:¹
 - التسيير الجيد للوقت في كل نشاطها؛
 - التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
 - التحسين الدائم في المنتجات والخدمات.

¹ رتبية نحاسية، مرجع سبق ذكره، ص 98.

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، وذلك من أجل تحقيق أسبقية على منافسيها، فإن الهدف الأساسي والذي تسعى كل المؤسسات لتحقيقه وهو الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ومحاوله منها إلى استمرارها وبقائها ولا يكون ذلك إلا إذا اتبعت إستراتيجية تساعدها على ذلك، والإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة المدى ، تحدد مسار المؤسسة لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام مواردها المتاحة، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال أو مجالات التركيز على الأسواق التي تستخدمها والمنتجات التي ستقدمها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفعالة، من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على هذه الاستراتيجيات. تعتمد معظم الأبحاث في هذا المجال على عمل مايكل بورتر كنقطة انطلاق، وقدم في هذا الخصوص ثلاث استراتيجيات للتنافسية هي¹: القيادة في التكلفة، التميز، التركيز، وشكل الموالى يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): إستراتيجيات التنافس

الميزة التنافسية

| التميز | التكلفة الأقل | |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| إستراتيجية التمييز | إستراتيجية الريادة في التكلفة | سوق مستهدف واسع |
| إستراتيجية التركيز على التمايز | إستراتيجية التركيز على التكلفة | سوق مستهدف ضعيف |

النطاق

المصدر: عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 423 .

يوضح الشكل استراتيجيات الميزة التنافسية وهي إستراتيجية القيادة بالتكلفة والتي تعتمد على التكلفة المنخفضة، إذ تسمح للمؤسسة بوضع أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، وتكون موجهة إلى أسواق مستهدفة كبيرة الحجم ، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية، أما إستراتيجية التمييز تعتمد على تحقيق منتجات وخدمات متميزة وذات مكانة خاصة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وقد يكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة، أو الخدمة، وترتكز هذه الإستراتيجية على الإبداع في المنتج أو الخدمة، وفيما يخص إستراتيجية التركيز تهدف إلى التحديد الدقيق للسوق المستهدف أي قطاع محدود من السوق المستهدف ، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة الزبائن.

¹ ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص 121.

المطلب الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

تعتبر إستراتيجية القيادة بالتكلفة هي من أهم الاستراتيجيات التي اقترحها مايكل بورتر والتي تنشأ انطلاقاً من الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة المتمثلة في التكاليف المنخفضة، وسنحاول فيما يلي التعريف أكثر بهذه الإستراتيجية. هي الإستراتيجية التي تركز اهتمامها بتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً للاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الذي يركز أحد جوانبه على التقليل من التكاليف، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات الإنتاجية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحث التطوير وخدمات البيع... الخ، يعطي التمتع بتكلفة منخفضة للمؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين¹.

إن قيادة التكلفة هي واحدة من اثنتين من الإستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المؤسسة بأن يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبياً من التميز².

كما تعرف بأنها: قدرة المؤسسة على طرح منتج أو خدمة في السوق بتكلفة أقل من تكاليف المنافسين الآخرين على ألا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون³.

أو هي الإستراتيجية التي تصبوا إلى تكلفة أقل لتحقيق عائد أكبر لاستثماره في البحث والتطوير والإنتاج والتسويق للاحتفاظ بوضعيتها أو تقوية هذه الوضعية، لكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون الفائدة من خلال التكلفة بغرض تخفيض الأسعار، لكن تحقيق التكلفة الأقل يتطلب عملاً كبيراً ومعتبراً لأن الأمر معقد لارتباطه بكل النواحي المكونة لتكلفة أي نشاط خاص بالشراء، التوزيع، الإنتاج والتسويق⁴.

تصبح المؤسسة رائدة للتكلفة وذلك بوسائل متعددة، تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج والسوق و الكفاءة المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة، حيث لا يحاول رائد التكلفة أن يصبح رائد في مجال التمييز إذ أنه يتروى حتى يتيقن أن الزبون في حاجة فعلاً إلى خاصية معينة أو خدمة خاصة، و من أهم العوامل المساعدة على تخفيض التكلفة نجد: اقتصاديات الحجم، تكنولوجيا الإنتاج، تكلفة المواد الأولية، اختيار قرارات تشغيلية أخرى مثل: الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين، خفض حجم الإنفاق على البحث والتطوير... الخ⁵.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص367.

² محمد بن عبد الله العوض، مداخله بعنوان استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2002، ص3.

³ ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص122.

⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص284.

⁵ حسن صبحي مصطفى، الميزة التنافسية و الاستراتيجيات التنافس، نقلا عن الرابط التالي:

<https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/comment-page-1>، تاريخ الزيارة: 12/03/2015 الساعة

ترتبط إستراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر وقد أصطلح على تسميتها بإستراتيجية " القيادة في التكاليف " أي بمعنى التفوق في خفض التكاليف عن المنافسين، فالتنافس على أساس السعر يتطلب وظيفة عمليات قادرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة¹.

ويمكن القول أن تتجه المؤسسة إلى المنتج النمطي الذي يمكن إنتاجه بكميات كبيرة والاستفادة من اقتصاديات الحجم، و في نفس الوقت تتجنب المؤسسة أن تقدم منتجات ذات مواصفات خاصة تتطلب مزيد من الإنفاق في أعمال البحث و التطوير و التصميم وغير ذلك من مجالات إضافية للاتفاق ينتج عنها للاضطرار للبيع بأسعار مرتفعة غير تنافسية مع الآخرين، ومع توجه المؤسسة لتقديم منتج عادي لزبون عادي، فانه تتجه إلى خدمة عدد محدود غير كبير من فئات أو شرائح معينة من الزبائن وخاصة تلك الفئات التي تعطي أهمية أكبر لعنصر السعر في اتخاذ قرار الشراء والحصول على الخدمة².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إستراتيجية القيادة بالتكلفة هي قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، عما يقدمه المنافسون الآخرون، مع إيصاله إلى زبائنها بأقل تكاليف ممكنة، والقدرة على تغيير الأسعار بتخفيضها أو رفعها، دون أن يؤثر ذلك على أرباح المؤسسة ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع في السوق أي إلى أغلب الزبائن دون تخصيص، و إن إستراتيجية القيادة بالتكاليف تستلزم من المؤسسة أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع، الأمر الذي يتطلب منها ان لا تحمل الجودة.

هذا ويصطدم اعتماد المؤسسة لإستراتيجية القيادة بالتكلفة بالعديد من القيود والمخاطر التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار ويمكن بلورتها في النقاط التالية³:

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

¹ Michael PORTER, **Compétitive advantage**, the free press, USA , 1985 ,p5

² مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 692.

³ حسن الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 187.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز

تعد إستراتيجية التمييز من بين الاستراتيجيات التي اقترحها مايكل بورتر والتي تنشأ انطلاقاً من تمتع المؤسسة بالتمييز في المنتجات التي تقدمها للسوق، وسنحاول في هذا المطلب إعطاء نظرة عن هذه الإستراتيجية.

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹.

تعتبر إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبيرة الحجم وتنطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد ومتميز².

وفق الإستراتيجية تستطيع المؤسسة خلق مركز تنافسي مميز لنفسها وهذا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمييز يمكن للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة وتنمية درجة عالية من ولاء الزبون لعلامتها³.

تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التمييز من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة، من خلالها يدرك الزبائن وكذلك المنافسين أن المؤسسة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني وما يرتبط به من علامة تجارية وغيرها من العناصر التي تستحوذ على تصور وسلوك الزبون⁴.

وبالتالي تتطلب هذه الإستراتيجية إنتاج منتج يتميز بكونه الأفضل بدون منازع في السوق، ومن الممكن أن يكون الأفضل بصفة ما أو مجموعة من الصفات لا توجد في المنتجات المنافسة أو بخدمة ما بعد البيع، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المدرة للربح لأن ولاء الزبون للمنتج يؤدي إلى تخفيض مستوى حساسيته اتجاه السعر⁵.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إستراتيجية التمييز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن، من أجل تحقيق التمييز بذلك تنافسياً قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات وخدمات ذات قيمة أكبر من منتجات وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق الانفراد بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، سمعة جيدة، علامة رائدة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن ويساعد هذا التمييز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن وكسب ثقتهم ووفائهم، فعلى كل مؤسسة أن تتميز في مدخلاتها ومخرجاتها عن منافسيها حتى وإن كان المنتج من المنتجات ذات الإستهلاك الواسع، وللتذكير ليس كل تمييز يكون معبراً، بل عليه أن يخلق قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت.

¹ محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص368.

² كاظم نزار الزكابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 163.

³ إسماعيل السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص226.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص692.

⁵ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 1996، ص11.

هذا ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن مثل ما هو الحال في إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

إن لهذه الإستراتيجية لها مزايا عديدة أهمها¹:

- إن التميز يحمي المؤسسة، من منافسيها لدرجة قد تصل إلى وفاء الزبائن للعلامة حيال منتجها، ويعتبر مبدأ الولاء مصدر قوة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمنظم في كل الأسواق؛
- يستطيع المنتج فرض زيادات الأسعار وذلك نظرا لأن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعارا استثنائية عالية؛
- يساهم كل من التمييز والولاء للعلامة في خلق عوائق الدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في مجال الصناعة؛
- يتوقف تحديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات الزبائن بنفس الدرجة التي تعنى بها منتجات المؤسسة المتميزة.

ويمكن أن نضيف المزايا التالية²:

- عندما تنفذ إستراتيجيات التمييز بنجاح، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى الزبون وتزيد من ولائه، وتخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثا عن منتجات بديل. أما الميزة الكبيرة فتتمثل في أنها تسمح للمؤسسات بعزل نفسها جزئيا من الخصومة التنافسية في الإنتاج فعندما تبعد المؤسسات منتجات عالية التمييز والمطلوبة بإلحاح من طرف الزبائن فإنها تجدد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.
- عمليا فإن التبنى الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة الزبون قد تسمح للمؤسسة بترك بصفة واضحة موعتها الإستراتيجية في الإنتاج كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغداء حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز وتقديم منتجات جديدة.
- يؤدي الجمع بين كل من الإبداع وحصصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة؛
- المنتجات المبدعة عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسات القائمة.

رغم كون مجالات نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية على أكثر من صعيد، ويقدر الزبائن جملة الخصائص الفريدة للمنتج التي تحصلت به المؤسسة على ميزة تنافسية إلا أن هذا النجاح تعرضه جملة من المخاطر أهمها³:

- إن الزبائن قد لا يعتبرون المنتج فريد بدرجة تبرر ارتفاع في أسعاره وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة، التغلب بسهولة على إستراتيجية التميز؛

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص318.

² روبرت.أ.بتس -ديفيد.لى، مرجع سبق ذكره، ص339.

³ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003/2000، ص176.

- إن المنافسين قد يجدوا طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة، ولذا فيجب على المؤسسات إيجاد مصادر تمييز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.

كما أن نجاحها يتوقف على مجموعة من العوامل تصنف إلى¹:

1. عوامل داخلية: نذكر منها:

- الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع، والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها؛
- دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج، وتنوع استخداماته؛
- اختيار الموارد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة؛
- مساندة تغيير أذواق احتياجات الزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية.

2. عوامل خارجية: نذكر منها:

- مدى إدراك الزبائن لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسات المنافسة؛
- مدى تنوع استخدامات المنتج، وتوافقها مع رغبات الزبائن؛
- مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

لذا لا بد على المؤسسة أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، عند تطبيقها لإستراتيجيتها في التميز.

وتتمثل عيوب إستراتيجية التمييز فيما يلي²:

- إن العيوب المرتبطة بالتمييز هو ذلك الذي يأتي من مؤسسات أخرى منافسة والتي تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها بالفعل منتجات متميزة وذلك بتوفير منتجات مقلدة أو منتجات جديدة أكثر إبداع؛
- على الرغم من أن إستراتيجية التمييز الفعالة في خلق ولاء الزبائن والأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الأبواب تماما وبإحكام في وجه الداخلين الجدد فمثلا في تركيبة معينة لساندويتش إحدى مؤسسات الوجبات السريعة قد جذبت الكثير من الزبائن، فإن منافسيها يستطيعون بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديمها لذات المنتج.
- في الواقع الإنتاج المتزايد للمنتج نتيجة التقليد سيضر بمحاولة المؤسسة التي تسعى إلى التميز، لأن الزبائن قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديمات.
- صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق، فعندما يصبح المنتج ناضجا يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه، وحول نوع وحجم القيمة الأصلية يصبح الزبائن أكثر ذكاء حول ما يريدونه وما هم على استعداد لدفعه.

- عندما يصبح الزبائن أكثر معرفة بما هو متاح في السوق بمضي الوقت فإن المؤسسات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز مع إبداعات مستقبلية للمنتج وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى سوف

¹ بحضرة سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص7.

² روبرت أبتس، مرجع سبق ذكره، ص339.

تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة عندما يتحول عدد كبير من الزبائن في النهاية إلى تلك المؤسسات التي تستطيع أن تنتج نفس المنتج أو الخدمة بتكلفة أقل، لذلك يتطلب التمييز أن تبقى المؤسسة على الإبداع أو التحسين الذي يوفر الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج و لكي تبقى قريبة من حاجات الزبون و اتجاهات السوق.

- تواجه المؤسسات أيضا مخاطر المبالغة في التمييز الذي يؤدي في المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع المؤسسة في مواردها.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

تعتبر إستراتيجية التركيز إحدى الاستراتيجيات المهمة التي اقترحها مايكل بورتر، والتي تعتمد أساسا على كل من ميزة التكلفة المنخفضة والتميز، وستتطرق في هذا المطلب إلى جوانب من هذه الإستراتيجية.

لقد أسندت عدة تعاريف لإستراتيجية التركيز، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها: اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن¹.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات قطاع السوق المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا قطاع السوق، أو من خلال التمييز والتكلفة الأقل معا².

تستند هذه الإستراتيجية على أساس الاختيار في مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف³. ومن مزايا التركيز أنه يتيح للمؤسسة أن تركز قدراتها المالية، والتقنية، البشرية لتنافس بنجاح وتتفوق على غيرها في ذلك السوق، والميزة الثانية للتركيز هي استمرار المؤسسة في أداء ما تعرفه وتتفوق فيه، وبذلك تتجنب الأخطاء المترتبة على الدخول في صناعات تضيف فيها مواردها التي تستخدم في تلك الصناعات فوائد محدودة، أو مواجهة مجموعة جديدة من القوى التنافسية التي تشكل تهديدات غير متوقعة للمؤسسة⁴.

تتمثل في التركيز على منتج واحد أو خدمة سوق واحدة أو استخدام تكنولوجيا واحدة، ويتم من خلال هذا البديل وضع كافة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة في عمل واحد بدلا من تشتيت جهودها مما يمكنها من الإبقاء على عوامل الميزة التنافسية الخاصة بها⁵.

¹ حسين الحسيني فلاح، مرجع سبق ذكره، ص 184.

² Michael PORTER, **Choix stratégiques et concurrence**, Economica, France : 1982, p41.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 420

⁴ شارلز هل، جارديث جونز، مرجع سبق ذكره، ص 733.

⁵ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، 2002، ص 104.

حيث أنه من الصعب أن يتماثل كل الزبائن في خصائصهم فإن المؤسسة تعمل تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات السوقية والذي يتضمن قدرا معقولا من التماثل بين زبائن كل قطاع على حدى، وتعتمد على استخدام أحد الاستراتيجيات السابقة، فالمؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق ومع هذا التركيز على قطاع محدد قد تستخدم المؤسسة إما إستراتيجية التركيز أو استراتيجية السيطرة بالتكاليف أو استراتيجية التمايز وتميز إستراتيجية التركيز بأنها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع الصحي مثلا بطريقة أفضل، فكل مواردها ومجهوداتها موجهة لخدمة هذا القطاع وحده¹.

وإجمالا يمكن تعريف إستراتيجية التركيز بأنها: تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين فهذه الإستراتيجية توجه إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، أو خدمة الزبائن. ولها مجموعة من المزايا أهمها²:

- يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع ما نستطيع المؤسسة التي تبني إستراتيجية التمييز؛
- تتوفر للمؤسسات التي تبني مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها الخاصة ودخول المنافسة في مواجهة المؤسسات المنخفضة التكلفة والمؤسسات المتميزة؛
- تطوير ولاء الزبائن يؤدي إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة، تلك الحماية تسمح للمؤسسة المتبينة للتركيز بتحقيق عوائد تفوق معدل الربح المتوسط في الإنتاج.
- إستراتيجية التركيز تسمح للمؤسسة أن تكون قريبة من زبائنها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة. ولأن هذه الإستراتيجية وإن كانت الأقل من حيث حجم وتكلفة المخاطر التي تعترضها على اعتبار أن فكرة التخصص الضيق لا تتطلب أموالا واستثمارات ضخمة، إلا أنها تبقى كغيرها عرضة لبعض المخاطر منها³:
- زيادة تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج لمحدوديته بسبب التركيز على فئة محددة من الزبائن، والتوجه إلى قطاع ضيق من السوق، وبالتالي الإنتاج بحجم محدد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الوحدات؛
- تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار المنتجات، وتلبية رغبات فئة محددة من الزبائن لأن ذلك يؤثر سلبا على أرباحها؛

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 222.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 320 - 321.

³ حسن الحسيني فلاح، مرجع سبق ذكره، ص 187.

- اتساع المجالات التي قد تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمرا صعبا.
- بما أن المؤسسة تعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التميز، فإن ذلك سيجعلها عرضة للضغوطات والقيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين.
- مما سبق نستنتج أن إستراتيجية التركيز تعتمد على مزايا تقنيات ومتطلبات كل من إستراتيجية القيادة بالتكلفة وإستراتيجية التميز، وتوجهها نحو تحقيق هدف استراتيجي محدد، من أجل تلبية حاجات فئة محددة من الزبائن - لها حاجات مميزة - وذلك بكفاءة وفعالية.
- وهناك مخاطر أخرى يمكن أن تصطدم بها إستراتيجية التركيز تتمثل فيما يلي¹:
- بالنسبة للموردين الأقوياء: نجد أن المؤسسة التي تتبنى التركيز تكون وضعيتها التفاوضية للموردين صعبة بسبب شرائها وفقا لأحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً أقوى على حساب المؤسسة؛
- يتعين على الداخلين المحتملين أن يتغلبوا على ولاء الزبائن للمؤسسة التي تنتهج التركيز؛
- تستطيع المؤسسة التي تتبع استراتيجيات التميز أن تتنافس المؤسسات التي تتبنى التركيز وذلك بطرح منتج يفي باحتياجات زبائن تلك المؤسسة.

تأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي²:

1. **تنمية السوق**: يتم تنمية وتوسيع سوق منتجات وخدمات المؤسسة من خلال الحصول على أكبر حصة

في السوق أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي.

2. **تنمية المنتج**: تتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على منتجات وخدمات

المؤسسة بما يضيف مزايا جديدة للمنتج، أو بما يوثق صلة الزبون بالمنتجات والخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجديدها، وبالتالي تحقيق رضاه عن منتجات المؤسسة.

3. **التكامل الأفقي**: يعني أن المؤسسة تعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض

المؤسسات أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات الزبائن المتزايدة أو استغلال فرص استثمار جديدة الحد من المنافسة التي تمثلها، أو التحكم في حجمها وأسلوبها وبالتالي تحقق المؤسسة بهدف من خلال التكامل كفاءة، وسيطرة، ورقابة أكبر على السوق.

وتأخذ هذه الإستراتيجية بعدان هما³:

1- التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي الجودة بالقياس إلى المنافسين، أو التركيز على التكلفة في

نفس الوقت، وهذا من أجل التميز في السوق.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 321-322.

² يحمية سملاي، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

³ حسين الحسيني فلاح، مرجع سبق ذكره، ص 184.

2- التركيز على فئة محددة من الزبائن لهم حاجات مختلفة عن الزبائن الآخرين، أو يرغبون في خدمات متميزة، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية بنفس تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة الكلية على التكاليف، أو إستراتيجية التميز، ومتطلبات كلاهما، لتحقيق هدف استراتيجي محدد، مع تركيزٍ عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه.

ولكن نجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على: توافر زبائن في فئات وقطاعات السوق المستهدفة لهم احتياجات غير عادية، تتطلب أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة¹. ومن مجمل ما سبق ذكره فإنه وفي ظل الظروف التنافسية التي تعيشها المؤسسة، كان لابد عليها اعتماد بعض الاستراتيجيات التي اقترحها بورتر انطلاقاً من المزايا التنافسية التي تمتلكها، إلا أن اختيار المؤسسة لاعتماد إحدى هذه الاستراتيجيات يتوقف على ظروفها وإمكاناتها وقدراتها، كما أنه يتطلب دراسة محكمة ودقيقة للسوق في الوقت المناسب وذلك باتباع الخطوات التالية²:

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

كما أن للاستراتيجيات الثلاثة متطلبات يجب توافرها من أجل نجاح تطبيقها، ويمكن اختصار هذه المتطلبات الأساسية كما هو مبين في الجدول الموالي:

¹ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، لبنان، 2001، ص 156.

² طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 75.

جدول رقم (07): استراتيجيات الثلاث للميزة التنافسية ومتطلباتها

| الإستراتيجية | المهارات والموارد المطلوبة | المتطلبات التشغيلية |
|------------------|---|---|
| القيادة بالتكلفة | -إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد؛ -مهارات عالية في مجال العمليات؛ -تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة الإنتاج؛ -نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. | - رقابة محكمة على التكاليف؛ -إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة؛ - تنظيم ومسؤوليات واضحة؛ - حوافر مبنية على تحقيق الأهداف الكمية؛ |
| التمييز | -الاتجاه نحو الإبداع؛ -الريادة في التكنولوجيا؛ -كفاءات عالية في البحوث الأساسية؛ -السمعة الجيدة في مجال الجودة؛ -خبرة طويلة في الإنتاج -تعاون قوي من قنوات التوزيع؛ | -تنسيق قوي بين الأنشطة؛ -مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية؛ -رواتب ومزايا جيدة لجذب العمال والكفاءات المبدعة؛ |
| التركيز | -مزيج من السياسات أعلاه . -توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. | -مزيج من السياسات أعلاه -توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي . |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 421.

يبين الجدول أعلاه أن المؤسسة تستلزم لتطبيق إستراتيجيات الميزة التنافسية سواء كانت إستراتيجية القيادة بالتكلفة أو التمييز أو إستراتيجية التركيز ويرجع ذلك حسب إمكانيات المؤسسة وقدراتها من أجل نجاحها وتفوقها على منافسيها بمعنى يتوقف تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة على أهمية الإستراتيجية المتبعة ومدى وملاءمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الرابع: علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية

سننظر في هذا البحث الى ثلاث مطالب تبين العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مكانة الميزة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي

يمكن توضيح مكانة الميزة التنافسية في التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية¹:

● من خلال ما سبق ذكرنا ان التخطيط الاستراتيجي يمثل مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة وضعها الحالي والمستقبلي الذي تعمل على أساسه من اجل تحقيق أهدافها للفترة القادمة، أي يكون التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل تأثير المتغيرات المهمة عليها. وذلك بما يضمن تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الاعمال؛

● التخطيط الاستراتيجي ومن خلال أهم مراحلها المتمثلة في التحليل الاستراتيجي يمثل مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة والكفاءة المميزة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها التنافسي، ما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقدم قيمة أكبر لعملائها؛

● يستطيع التخطيط الاستراتيجي من خلال توفر ووضوح عناصره (رسالة، أهداف، خطط، سياسات وبرامج) ان يحدد الاستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى مما يتسنى للمؤسسات ان تعمل تحت ظل اهداف واضحة، ما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية.

كما سبق يمكننا القول ان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية علاقة تكاملية حيث ان ممارسة الأول يؤثر في تحقيق الثاني.

¹ من اعداد الطالب بالاعتماد على:

- نحاية عبد الهادي التلبياني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، مجلة جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012.
- يوسف حجيم الطائي عبير، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التخطيط الاستراتيجي، العدد 19، العراق، 2010.
- عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2010.

المطلب الثاني: أسباب بناء وتطوير الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص متفردة يكون معها الزبون مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل أهمية عن منتجات المنافسين و بأسعار أقل، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسات من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية وكذا الكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف استراتيجيات و أنشطة المؤسسة، مما يؤدي على تخفيض التكاليف وتحسين الجودة و بالتالي ضمان ولاء الزبائن ، و زيادة السوق، و تعظيم الأرباح على المدى الطويل، حيث تقوم المؤسسة بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدارة واكتشاف سبل أو طرق جديدة وأفضل للمنافسة في صناعات ما وتطبيقها على السوق، فما هي الأسباب التي تجعل المؤسسة تطور من ميزاتها؟

الأسباب الرئيسية والتي تجعل المؤسسة تطور وتنمي ميزات تنافسية جديدة تتمثل فيما يلي¹:

1- **ظهور تكنولوجيا جديد:** استنادا إلى القواميس هناك من يعرف التكنولوجيا بأنها فرع من المعرفة يتعامل

مع العلم والهندسة، أو تطبيقاتها في المجال الصناعي، فهي تطبيق العلم².

أو حزمة من المعلومات بما في ذلك المخترعات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية فهي تتضمن المهارات اللازمة للإنتاج وتسويقها³.

أو هناك من يعرفها بأنها هي "الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع"⁴.

وبالتالي إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.....الخ.

2- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

3- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:** إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في تكاليف المدخلات مثل: العمال، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج...الخ

4- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:** إن للقيود الحكومية لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

¹ قويدر لويذة وكشيدة حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ومصادرها، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص 10.

² عبد الحميد بجحت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997، ص 80.

³ صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا، دار الفكر الجامعي، مصر، 2004، ص 38.

⁴ جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 28.

5- ظهور حاجات جديدة للزبائن أو تغييرها : عندما يرغب الزبائن في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية مزايا تنافسية جديدة خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والزبون هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه من الممكن تصور وجود رغبة ليشبع إشباعها ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليشبع هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة وإلى درجة الارتقاء بالحاجة ونظرا إلى هذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة على إشباع الحاجات واختراع الرغبات¹.

ولتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون على المؤسسة إعطاء الزبائن ما يريدونه وقت ما يريدون طالما ان ذلك ليس على حساب ربحية المؤسسة في الأجل الطويل، فكلما كان مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات زبائنهم مرتفعا ارتفع مستوى الولاء العلامة التي تطرحها المؤسسة وبذلك سيكون بإمكانها فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو بيع مزيدا من المنتجات والخدمات للزبائن فمن مصادر الاستجابة للزبون ما يلي²:

- وقت الاستجابة للزبون وهو الوقت المستغرق لتسليم السلعة أو أداء الخدمة، الذي يجب تخفيضه؛
- التصميم المتفوق؛
- خدمات ما بعد البيع المتفوقة؛

ولذلك فالمؤسسة التي تستجيب لاحتياجات زبائنهم بشكل إيجابي سوف تستحوذ على مزايا تنافسية. فحاجات الزبون متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ وعليه يحدث تعديل في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة³.

وتعود كذلك من أسباب تطوير الميزة التنافسية إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها، والتي يمكن إنجازها في العناصر

التالية⁴:

- خلق قيمة للزبائن تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافس في منتجات المؤسسة والخدمات المقدمة للزبائن مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛
- تحقيق حصة سوقية كبيرة للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق كما تترك الميزة التنافسية جملة من المظاهر والسمات نذكر منها⁵:

- الجودة العالية والمستمرة في التطوير.

¹ محسن أحمد الحضري، صناعة الميزة التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 53.

² شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2001، ص 200.

³ قويدر لوزية وكشيدة حبيبة، مرجع سبق ذكره، ص 10.

⁴ صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 163.

⁵ صلاح عباس هادي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

- التكلفة الأقل بما يحقق أدنى سعر تنافسي.

- العناية الأفضل والأشمل بالزبون لتحقيق الولاء.

كما يمكن أن نقول إن المؤسسة الساعية لتطوير ميزتها التنافسية هي التي ترغب في الوصول لمجموعة من الأهداف ويمكن ذكر بعضها في النقاط التالية¹:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛

- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص التي ترغب في اقتناصها؛
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للزبائن، لأنها أساس تحقيق الجودة، وتعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال زبائنها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

- تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وبهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

إذن البيئة التنافسية للمؤسسة تمارس ضغوطا مستمرة على المؤسسة، فتدفعها للبحث عن ميزات تنافسية جديدة أو تطوير ميزة أو مزايا تنافسية تملكها، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها لأطول فترة ممكنة.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

المطلب الثالث: كيفية بناء ميزة تنافسية

تبنى المؤسسات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة عن منافسيها في جذب المشترين.

الفرع الأول: استراتيجيات التنافس العامة لبناء الميزة التنافسية

بصرف النظر عن الطريق الذي تختاره المؤسسة لبناء الميزة التنافسية، يجب ان يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة. توفير القيمة المتفوقة للعملاء تترجم أيضا الى أداء مالي متفوق للشركة. تثبت العديد من الدراسات باستمرار ان المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع او خدمة منخفضة التكاليف او متميزة، منتجات عالية الجودة، تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية¹.

الجدول (08): المناهج الاستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية

| السوق المستهدف | الميزة التنافسية | |
|------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| | يحددها التميز | تحدها التكاليف |
| على مستوى الصناعة (عريض) | التمييز | قيادة التكاليف المنخفضة |
| الموضع او القسم اللائق (ضيق) | التركيز القائم على التمييز | التركيز القائم على التكاليف |

المصدر: روبرت.أ.بتس - ديفيد.لى، مرجع سبق ذكره، ص301.

قد حاولت المؤسسات طويلا بناء الميزة التنافسية من خلال عدد لا نهائي من الاستراتيجيات، تصمم الاستراتيجيات التنافسية لمساعدة المؤسسات على نشر سلسلة قيمها وحالات القوة الأخرى لبناء ميزتها التنافسية، لذلك عمليا، تضع كل شركة استراتيجيتها التنافسية المحددة لبناء الميزة التنافسية طبقا لتحليل حالات قوتها وحالات ضعفها، القيمة التي يمكنها تقديمها، البيئة التنافسية، والحاجة الى العملاء، على الرغم من وجود عدد من الاستراتيجيات التنافسية تبدو انها قائمة على المستوى الأكثر اتساعا، والتي تم التطرق اليها في المبحث الثالث من هذا الفصل، وهي:

1- استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة

2- استراتيجية التميز

3- استراتيجية التركيز

تظهر هذه الاستراتيجيات في الجدول (08) والتي يطلق عليها الاستراتيجيات العامة الثلاث لبناء الميزة التنافسية.

¹ روبرت.أ.بتس - ديفيد.لى، مرجع سبق ذكره، ص300-301.

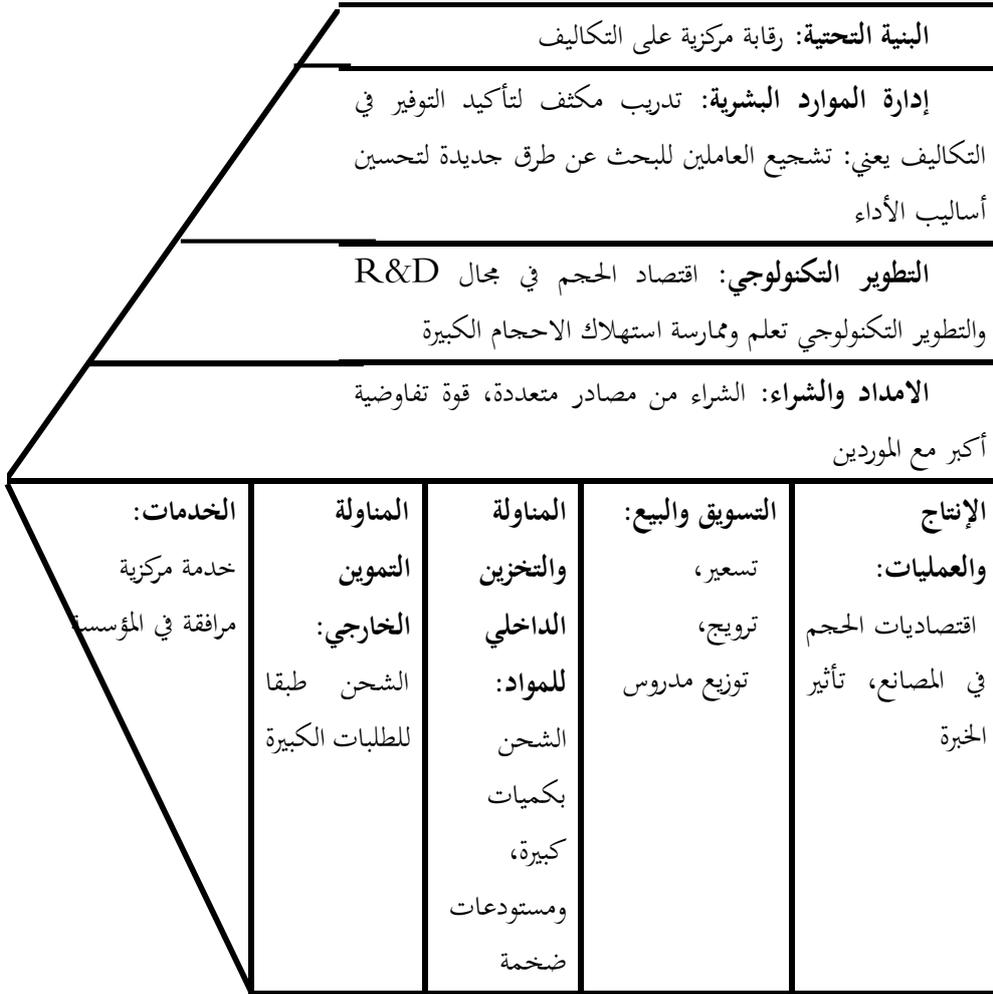
أولاً: بناء ميزة قائمة على التكاليف المنخفضة

تبنى استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة المؤسسة في توفير سلعة أو خدمة بتكلفة اقل من منافسيها، كما ذكرنا سابقاً.

وتؤسس استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على حصر مواقع واستخدام القوة الرافعة لكل مصدر ممكن من مصادر ميزة التكاليف في أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة، كما يوضح الشكل (12) يوجد العديد من الفرص امام المؤسسات التي تسعى الى بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الأولية والمدعمة المضيفة للقيمة. عندما تكون احدى المؤسسات التي تسعى الى استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة قد اكتشفت مصدراً مهماً لتحسين وتخفيض التكاليف، ومع ذلك يجب حينئذ ان تبحث أيضاً عن طرق لتخفيض تكاليف نشاطاتها الى ما هو ابعد بمضي الوقت. حيث ان مصادر ميزة التكاليف المنخفضة ليست ثابتة او دائمة بدون تحسين مستمر وبحوث متواصلة من اجل نتائج عملية محسنة، تبسيط تصميم المنتج، او أساليب أكثر كفاءة لتوصيل الخدمة.

لذلك يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف ان تجد المؤسسة وتستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف، والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة، تتمثل دوافع التكاليف في عامل اقتصادي او تكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة. دوافع التكاليف المهمة التي تشكل استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تتضمن اقتصاديات الحجم، تأثيرات الخبرة او منحى التعلم، درجة التكامل الرأسي او حتى موقع أداء النشاط. تستطيع المؤسسات تفصيل استخدام هذه الدوافع التكاليفية لبناء قيادة التكاليف المنخفضة عبر الأنشطة المختلفة المضيفة للقيمة.

الشكل رقم (12): الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة



المصدر: روبرت.أ. بتس - دفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص305.

ثانيا: بناء ميزة تقوم على التميز

تؤسس استراتيجية التميز على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا او متفردا، والذي يجعل منتج او خدمة المؤسسة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين. والافتراض الأساسي وراء استراتيجية التميز ان يكون العملاء على استعداد أكبر لان يدفعوا اسعارا أكثر للمنتج المتميز (او على الأقل يفهم على انه كذلك) في بعض الطرق المهمة تكون القيمة متفوقة لان المنتج عالي الجودة، والمتفوق تقنيا بطريقة ما، يقدم خدمات متفوقة، او له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة او بأخرى، في الواقع يبني التمييز ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء - وقل حساسية اتجاه الأسعار- الى شركة ما او منتج ما. يضاف الى ذلك من المحتمل ان لا يبحث العملاء عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي كمصدر للميزة التنافسية

قد يتحقق التميز بعدد من الطرق، قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة، قد ينتج باستخدام مواد او عمليات جودة متقدمة، او قد يباع او يخدم ببعض طرق خاصة. غالبا سوف يدفع العملاء اسعارا اعلى اذ كانت السلعة او الخدمة تقدم قيمة متميزة او خاصة، او يشعرون بذلك.

تسعى المؤسسات التي تمارس التمييز الى تصميم وإنتاج سلعة او خدمة عالية التميز او التفرد، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها. داخل المؤسسة يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على التمييز في الأنشطة المضيفة للقيمة ان تبني من خلال عدد من الطرق. الشكل (13) يوضح بعض مصادر الميزة التنافسية التي يمكن ان توفرها استراتيجية التمييز.

الشكل رقم (13): الميزة التنافسية القائمة على التميز

| | | | | |
|---|-------------------------------|---|---|--|
| البنية التحتية: التنسيق بين الأنشطة بدقة | | | | |
| إدارة الموارد البشرية: معاملة الافراد كأعضاء فريق خاص، التركيز على نظم التحفيز التي تدعم الابتكار او الجودة | | | | |
| التطوير التكنولوجي: الانفاق بسخاء على R&D للوصول الى منتجات متميزة او حتى فريدة، التركيز على التميز والجودة على المستوى العالمي | | | | |
| الامداد والشراء: شراء انتقائي من أفضل الموردين او من هم على المستوى العالمي | | | | |
| الإنتاج والعمليات: | التسويق والبيع: | المناولة والتخزين | المناولة التموين | الخدمات: التركيز الشديد |
| جودة على اعلى مستوى | سبل التسويق الحديثة والمميزة، | الداخلي للمواد: استخدام أفضل المواد الأجزاء والمكونات | الخارجي: سرعة التوصيل الى الموزعين، عناية فائقة في التعبئة والنقل | على معاملة العملاء كضيوف، الخدمة السريعة اللائقة والخاصة |

المصدر: روبرت.أ. بتس- دفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص324.

الاعتبار المهم الذي يجب ان يدركه المديرون ان التميز الذي يتناول تدعيم السلعة او الخدمة لا يعني ان المؤسسة تحمل بناء التكاليف، على الرغم من ان انخفاض تكلفة الوحدة اقل أهمية من تمييز معال المنتج بالنسبة للشركات التي تمارس التميز. فان اجمالي هيكل تكاليف المؤسسة ككل لا يزال مهما. بعبارة أخرى تكاليف تطبيق التميز لا يمكن ان يصل ارتفاعها الى حد تأكل علاوة السعر الذي يمكن ان تتقاضاه المؤسسة.

يجب على المؤسسات التي تطبق التميز ان تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن الى حد ما بين التكاليف العالية وبين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية. لا يزال هيكل التكاليف في المؤسسة او دائرة العمل التي تطبق استراتيجية التميز، يحتاج الى إدارة واعية وحريصة على الرغم من ان تحقيق تكلفة للوحدة لا يمثل أولوية مطلقة. لذلك يجب على

المؤسسة التي تختار التميز ان تهدف الى تكافؤ التكاليف او على الأقل تكاليف أقرب نسبيا الى المنافسين وذلك بالاحتفاظ بالتكاليف منخفضة في المجالات غير المرتبطة بالتميز. وبدعم المبالغة في الانفاق لتحقيق التميز. لذلك لا ينبغي ان يكون هيكل التكاليف لدى لشركة التي تطبق التميز ابعده كثيرا عن متوسط الصناعة. أيضا التميز ليس غاية في حد ذاته، يجب ان تستمر المؤسسات في البحث عن طرق جديدة لتحسين تميز وتفردها وخدماتها¹.

ثالثا: بناء ميزة قائمة على التركيز

تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة، على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة واستراتيجيات التميز، التي تصمم من اجل سوق أوسع او على مستوى الصناعة ككل، فان استراتيجية التركيز تهدف الى فئة ذات وضع معين من العملاء. يمكن ان تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددتين، قسم صغير من خط انتاج معين، سوق جغرافي في منطقة معينة او فئة ذات مذاقات وتفضيلات خاصة. تتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصص أنشطة المؤسسة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة والتميز) ان تمارسها أيضا. تتولد القيمة المتفوقة والربحية الأعلى عندما لا تستطيع المؤسسات ذات خطوط الإنتاج العريضة التخصص او تسيير هذه الأنشطة كما تفعل شركة التركيز. إذا كانت للفئة او القسم خصائص متميزة ودائمة، حينئذ تستطيع المؤسسة ذات استراتيجية التركيز ان تطور مجموعة حواجز الدخول الخاصة بها امام الداخلين الجدد بنفس الطريقة التي تستخدمها المؤسسات الكبيرة المستقرة في الأسواق العريضة.

الافتراض الأساسي لاستراتيجية التركيز ان المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد، وتستمر في جذب عدد متزايد من العملاء الجدد، وتستمر في جذب عدد متزايد من العملاء الجدد، وتستمر في جذب تكرار حالات شراء العملاء القائمين. يساعد توسع المؤسسة وامتدادها الى عملاء جدد على منحها رقعة أوسع لتقدماتها. ومع ذلك فان تكرار عودة المشترين مهم بصفة خاصة للشركات التي تبني استراتيجيات التركيز، لأنهم يكونون محاطين علما بتقدمات المؤسسة، وقل احتمالاً بحساسية السعر. الأكثر من هذا في بعض الحالات قد تكون تكرارات عودة المشترين تعبيراً عن التزامهم او اعجابهم الشديد بمنتج او خدمة المؤسسة، وخاصة إذا كان تصميم، خدمة، مفهوم، او تكنولوجيا المنتج من الصعب تقليده.

وتستطيع المؤسسات ان تبني التركيز بإحدى الطريقتين، يمكنها تبني التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة

¹ روبرت.أ. بتس - دفيد. لي، مرجع سبق ذكره ص325.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي كمصدر للميزة التنافسية

او قسم معين في السوق، او ان تتبنى التركيز القائم على التميز، كما ظهر سابقا في الشكل (13). تختلف استراتيجية التركيز عن استراتيجيات التمييز في ضوء نطاق السوق المستهدف. ومع ذلك داخل فئة او سوق مستهدفة معينة تستطيع شركة التركيز ان تمارس الكثير من نفس الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة او التمييز فيما يتعلق بفئة السوق او قسم المنتج المستهدف الاضيق نطاقا، ومن ثم الموارد والمهارات التي تستخدمها المؤسسة او دائرة العمل يجب ان تكون متخصصة أيضا¹.

الجدول رقم (09): الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

| الميزة التنافسية | الاستراتيجية التنافسية | | |
|--|------------------------|--------------------|--------------------|
| إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها. | القيادة في التكلفة | جميع قطاعات السوق | حجم السوق المستهدف |
| إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة. | التميز | | |
| إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة. | التركيز | قطاع معين من السوق | |

المصدر: بالتصرف بالاعتماد على: السيد غارب ك، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص 120.

¹ روبرت.أ. بتس- دفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص 334-344.

الفرع الثاني: موارد وكفاءات المؤسسة لبناء ميزة تنافسية

ظهرت مقارنة "الموارد/الكفاءات" لبناء الميزة التنافسية خلال التسعينات على يد الباحثين برالاهاد وهامل (Pralahad, Hamel)، تتمحور هذه المقاربة في انشاء توليفة تميز بين موارد وكفاءات المؤسسة مرفقة بخصائصها الجوهرية وعوامل نجاحها الأساسية يعد الأصل في بناء ميزتها التنافسية.

وتعرف الموارد على انها: «أي شيء له قيمة، ويمكن استخدامه، وهو اما ان يكون متاحا او غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، ويستطيع الانسان ان يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة او لإشباع حاجة او لحل مشكلة»¹.

اذن فموارد المؤسسة هي أصول مملوكة تمكنها من تحسين أدائها، وصنفت هذه الموارد الى: موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية، موارد غير مادية.

اما الكفاءات فهي عبارة عن موارد يصعب تبادلها لأنها تكتسب نتيجة للتعليم الفردي والجماعي والتطبيق العلمي داخل المؤسسة، وتتمثل الكفاءات في: المؤهلات التقنية، المعرفة، القيم، أنظمة الإدارة والعمل. وتعرف الكفاءات المميزة على انها: «تجميع فريد في المدى الطويل لمهارة وتكنولوجية وخبرة»².

اذن فالموارد تمثل المخزون الذي يترجم معرفة المؤسسة لعملها (نشاطها)، اما الكفاءات فهي تشكل التدفقات التي تشير الى ما يمكن ان تفعله المؤسسة³.

ومنه تتوقف الميزة التنافسية لمؤسسة ما على قدراتها لتطوير مواردها وكفاءاتها من خلال⁴:

- انشائها؛
- حفظها؛
- تحسين مردوديتها؛
- ابقائها.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص23.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص170.

³ Jean-pierre HELFER et AL, **Management :strategie et organisation**, 6em ed. Vuibert edition, Paris, 2006,P118.

⁴ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص170.

كما ان هناك شروط يجب توفرها في الموارد والكفاءات حتى تساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة تتمثل في¹:

- ان تكون نادرة غير متاحة للمنافسين، كان تتوفر المؤسسة على موارد بشرية لها القدرة على الابتكار والابداع، وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع التقنيات المختلفة؛
- ان تكون قادرة على خلق القيمة للمؤسسة، من خلال تنظيم غير مسبوق، تكامل المهارات والخبرات وهذا ما يحقق للمؤسسة درجة من التفوق على المنافسين؛
- ان تكون قادرة على خلق القيمة للزبائن؛
- ان تكون غير قابلة للتقليد بسهولة، أي يصعب على المنافسين تقليدها؛
- ان تكون غير قابلة للتبديل بموارد مكافئة لها نظرا لخصائصها وطبيعتها؛
- الديمومة، بمعنى تضع المؤسسة في وضعية جيدة لفترة طويلة.

¹ Jean-Jacques LAMBIN et Roben- CHAMPITAZ, OP-cit.P223.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، كما قدمنا أبعادها وأهم أنواعها.

وتعرضنا لمعايير تسمح باستمرار الميزة التنافسية للمؤسسة منها مدى استخدام المديرين المحترفين، مدى توافر المهارة للعمال ومدى فعالية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة... الخ، وهناك أيضا آليات تساعد المؤسسة على استمرار ميزتها التنافسية ومن أهمها اليقظة التنافسية التي أصبحت أداة عصرية وعنصر أساسيا لتنافسية المؤسسات وتنمية ميزتها التنافسية.

حاولنا التعرف أيضا على إستراتيجيات التي يمكن أن تركز عليها المؤسسة في بناء إستراتيجية تنافسية ملائمة تراعي إمكانياتها ومواردها الداخلية من جهة وتنسجم مع عناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى، والمتمثلة في إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز، وذلك بناء على ما تملكه من مصادر، فالميزة التنافسية هي محل ترصد المنافسين الذين يسعون إلى تقليدها، لذا لا بد من المؤسسة أن تحافظ عليها بشكل مستدام وذلك ما لن يتأتى لها إلا من خلال التعداد في مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد، لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وعلى المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

DML Construction

مقدمة الفصل:

لكي تكون دراستنا ذات بعد تطبيقي حول ما تناولناه في موضوع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجانب النظري كان لا بد من دراسة حالة تطبيقية لمؤسسة ما حتى نستطيع مطابقة النظرية مع واقع تلك المؤسسة. وفي سعينا لإسقاط مختلف المفاهيم التي تم العبور عليها في الجانب النظري حاولنا إنشاء توافق بين هاتين الضفتين من الجانب التطبيقي والنظري لإعطاء قيمة ملموسة للعمل المبدل في بحثنا مع مراعات مختلف الجوانب الأخلاقية.

ولهذا الغرض قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة أشغال البناء¹ DML Construction بالبويرة، ولتحقيق الهدف من الدراسة قمنا في البداية بتقديم المؤسسة وتحديد الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، بالإضافة الى إبراز مختلف نشاطات المؤسسة، بعد ذلك ذهبنا في سيرنا في الدراسة إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة ودوره في خلق ميزة تنافسية لها.

¹ أسم مختصر ل: DERDAR MOHAMED LAMINE CONSTRUCTION

المبحث الأول: تقديم مؤسسة DML Construction

سنحاول تسليط الضوء على مؤسسة اشغال البناء DML Construction من خلال التعرض إلى نشأتها، هيكلها التنظيمي، وكذا أهم نشاطاتها.

المطلب الأول: التعريف بشركة DML Construction للبناء:

دردار محمد لمين للبناء هي شركة متخصصة في أشغال البناء في مختلف مراحلها والتطوير العقاري. لقد عرفت منذ إنشائها في عام 2004 قوة وسمعة بفضل موثوقيتها وخبرتها المهنية، واليوم هي من أوائل الخيارات للعملاء في مجال البناء في الجزائر، بفضل اعتمادها على فريق من المهندسين والفنيين والعمال المؤهلين وذوي خبر، وكذلك اعتمادها على معدات متطورة وذات كفاءة عالية، واستطاعت الشركة الفوز بثقة العديد من العملاء سواء كانوا عموميين او حواسب.

الاحتراف، الدقة والجدية، وأيضا الامتثال لالتزامات العقود (الجودة، التكلفة والوقت) تشكل المحرك الأساسي للشركة.

البطاقة الفنية للشركة

الجدول رقم (10): بطاقة فنية لمؤسسة DML Construction

| المعيار | البيانات |
|---|---|
| المؤسسة | DERDAR MOHAMED LAMINE CONSTRUCTION |
| الاسم القانوني والتجاري | شخص طبيعي |
| الرمز |  DML CONSTRUCTION ENTREPRISE TRAVAUX BATIMENTS - BOUIRA |
| الشعار | DML Construction FOR YOUR SUCCES |
| المقر الاجتماعي | Cité 2/100 Logement promotionnel Locale N°22-Bouira- ALGERIE colle au showroom de condor |
| الهاتف / الفاكس | 213 26 74 10 92 |
| الموقع الإلكتروني والبريد الإلكتروني | www.dmlonstruction.dz info@dmlconstruction.dz |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: مجالات الأنشطة التي تعمل فيها المؤسسة

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة DML Construction في إنجاز المباني في مختلف مراحلها، هياكل الدولة المختلفة، التجهيزات الجماعية، ثانويات، متاقن، مستشفيات، العيادات.. الخ.

● **المباني:**

- هياكل الدولة، المباني الصناعية، المباني الرياضية والمؤسسات التعليمية المستشفيات، المنازل العائلية، الشقق والمحلات التجارية، والبنية التحتية.

● **الهندسة والبيئة:**

- تنفيذ أعمال جديدة أو أعمال إعادة التأهيل والصيانة الخاصة بالطرق القديمة، البنية التحتية (الجسور والهياكل المعابر وما إلى ذلك)؛
- انشاء مراكز الفرز التقني.

● **الأشغال الهيدروليكية**

- الاعمال المتعلقة بإمدادات مياه الشرب (بناء مستجمعات المياه، ضخ، نقل، تخزين وتوزيع)؛
- الاعمال المتعلقة بالصرف الصحي (أنظمة المعالجة الجماعية ومحطات الصرف الصحي والبرك)؛
- تنمية الاعمال المتعلقة بالزراعة المائية (السهول وشبكات أشغال الري).

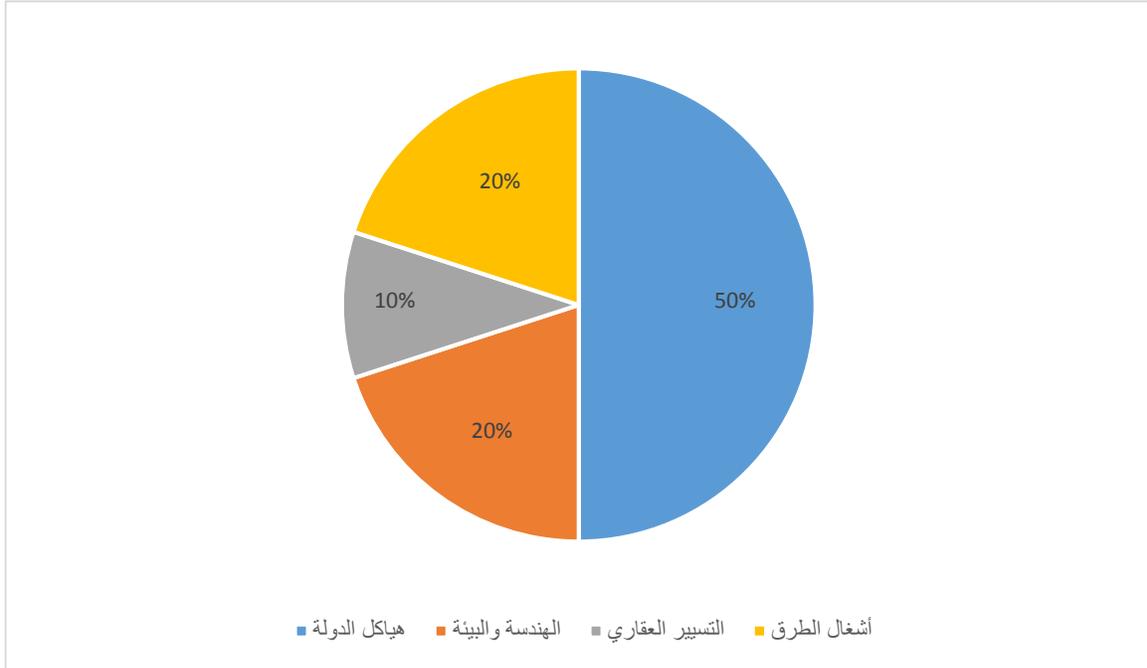
● **الأشغال العمومية وأعمال الطرق VRD**

- أعمال الحفر وتعبيد الطرق الريفية والأعمال الفنية؛
- الطرق الحضرية (تعبيد الطرق وتركيب أثاث الشوارع، والنباتات، والطلاء.

● **كراء معدات أشغال البناء**

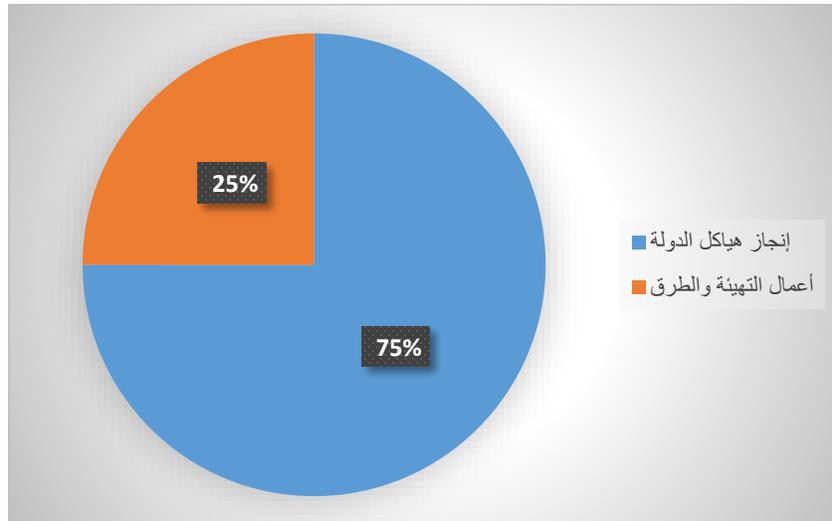
● تقوم المؤسسة بكراء كل أنواع معدات البناء المتوفرة لديها في حالة وجود فائض في الاستعمال، وذلك بغرض تحسين مداخيل المؤسسة.

الشكل رقم (14): نشاطات المؤسسة حسب رقم اعمالها لسنة 2013



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (15): نشاطات المؤسسة حسب رقم اعمالها لسنة 2014



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

• المعدات:

في إطار جهودها المتواصلة لتحسين نوعية عملها وأيضا للحفاظ على التزاماتها اتجاه عملائها، تعطي مؤسسة DML Construction أهمية بالغة لمعداتنا حيث تقوم بشراء المعدات الجديدة بشكل مستمر، وذلك ما يساهم في تلبية متطلباتنا من السرعة في الإنجاز وتخفيض تكاليف الإنجاز، وأيضا من اجل أمن وسلامة موظفيها ومستخدميها حيث توفر معدات وأدوات متطورة. وتتمثل هذه الأدوات في:

- معدات الرفع وصب الخرسانة (grues fixe et mobiles, de coffrage et de ferrailage)؛

- إنتاج وتنفيذ الخرسانة (centrale à Béton, mini centrale, bétonnière)؛

- آلات الحفر (mini chargeur, retro chargeur, compacteur, Pell)؛

- d'échafaudage

- معدات النقل (camions, semi-remorques, camionnettes, véhicules tout terrain,)

(etc)

• العمال والمستخدمين

المؤسسة تملك فريق من الموظفين والخبراء وذوا الكفاءة. حيث استثمرت بشكل مكثفة في تدريب الموظفين من أجل التكيف مع المتطلبات الحرفية العالية التي تتغير باستمرار.

ولمراقبة مدى إنجاز او تحقيق مشاريعها وكذلك مدى الالتزام بمتطلبات المشروع، توفر مؤسسة DML

Construction مشرفين وملاحظين ذوا خبرة لكل مشروع بالإضافة الى مدير المشروع.

الجدول رقم (11): عدد عمال مؤسسة DML Construction

| المجموع | مسير | مسؤول العلاقات | إدارة وسطى | مسير ورشة | عامل يدوي |
|---------|------|----------------|------------|-----------|-----------|
| 200 | 1 | 1 | 8 | 15 | 175 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

● الشركاء

الشريك الرئيس هو مكتب الدراسات **BET CHERCHABIL NACER** الذي يقوم بجميع المهام

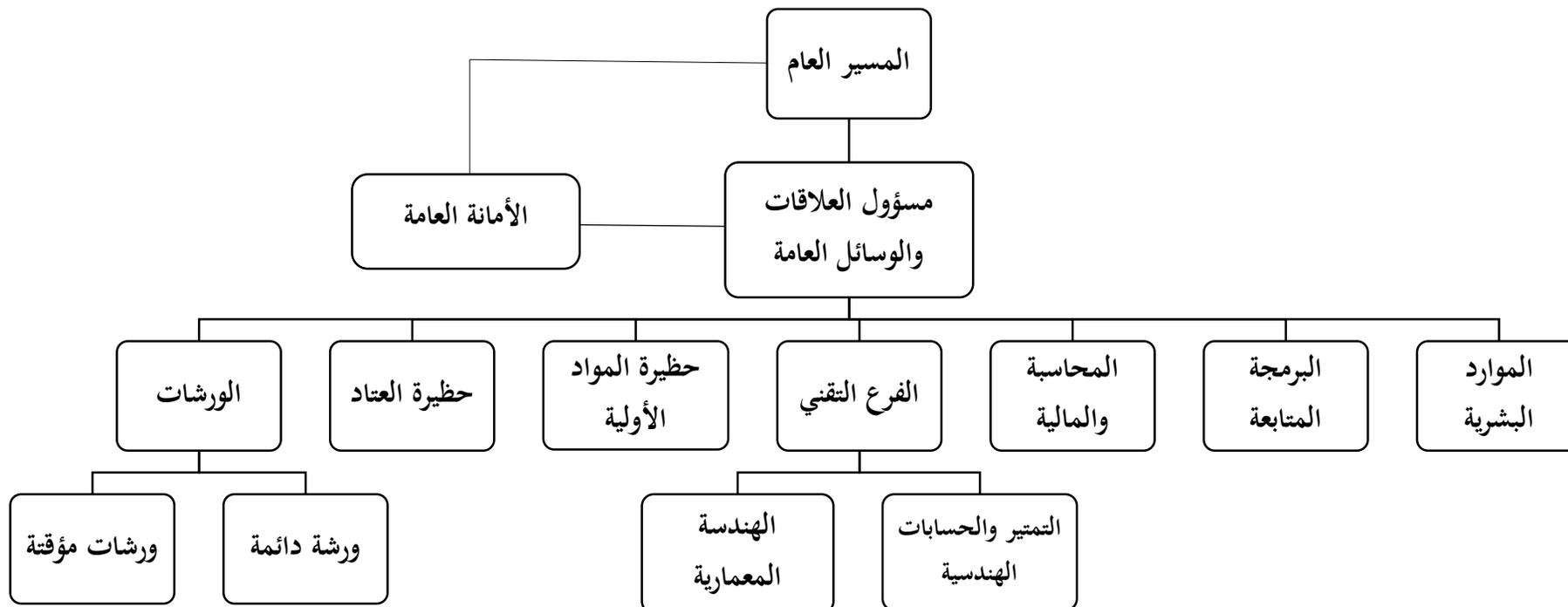
الهندسية المختلفة الخاصة بمشاريع المؤسسة. وتمثل هذه الخدمات في:

- التصاميم المعمارية
- الطبوغرافية
- دراسات اختبار التربة
- حسابات ثبات الهياكل (Les calculs de structures et de stabilités)؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتمثل الهيكل التنظيمي الموضح لمختلف وظائف المؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة DML



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

فيما يلي سنشرح أهم المصالح في المؤسسة ووظائفها:

● **المسير العام:** يشرف على المؤسسة، فهو الذي يتزعمها ويقدم لها القيادة الرشيدة، ومن مسؤولياته المراجعة والنظر والتقرير في السياسات العامة التي تؤثر الى حد كبير على كيفية إدارة المؤسسة وقيادتها، بحيث انها تكون فعالة من حيث انجاز المشاريع وتحقيق الأرباح، وتعزيز موقفها من العملاء وأصحاب المشاريع.

● **مسؤول العلاقات والوسائل العامة:** من خلال هذا الموقع يمكنه ان يلعب دورا كبيرا فيما يتعلق بتنسيق وتكامل اعمال المدراء الاخرين، وبالتالي إمكانية معالجة المشكل الذي يمكن ان ينجم عن استقلاليتهم بالنسبة لبعضهم البعض، إضافة الى انه يكون حريصا على فعالية المؤسسة بصفته منسق إذ انه بإمكانه تقييم وتسيير أداء المؤسسة ككل من خلال موقعه.

ويقوم أيضا بمتابعة سير نشاط المؤسسة ومشاريعها والجانب القانوني والإداري لها، وهو المعني الأول بإمداد احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بتوظيف واختيار المستخدمين التقنيين (المسؤولين عن عمليات التشغيل) بكيفية تتلاءم مع احتياجات المؤسسة، وأخيرا فانه يقوم بإعانة المدير العام في أداء اعماله.

● **مصلحة المالية والمحاسبة:** من بين مهامها اعداد الحالة المالية للمؤسسة وإدارة المحاسبة ومراقبة تكاليف العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

● **مسؤول الدراسات والبرمجة:** من ضمن ما تتضمن مسؤولياته تقويم المشاريع، وهو بذلك يتحمل كل المسؤولية بالنسبة للمؤسسة فيما يتعلق بتقنيات التصميم تقويم تكاليف الإنجاز، كما على مدير الدراسات والبرمجة التخطيط والتنسيق لإدارة كل المشاريع او نجاحها، من ناحية إتمام دراستها ضمن الزمن والميزانية المحددين لها.

● **مسؤول موارد العتاد:** هو المسؤول عن تموين العملية الإنتاجية بتأمين المدخلات التي تحتاجها المؤسسة في مشاريعها، فتتم على مستوى هذه المديرية كل عمليات الطلبات والعلاقات بالموردين، وتسيير المخزونات والتزويد بالعتاد اللازم وصيانته، حيث انها تشرف على تسيير حظيرة المؤسسة.

● **مسؤول المشاريع:** يقوم بأعمال التنسيق والاتصال اليومي لتأدية اعمال المشروع المسنود اليه، فهو يتعامل مباشرة مع صاحب المشروع في كل ما يتعلق به، إضافة الى انه يقوم بالإشراف على فريق من التقنيين الذين تحت تصرفه اثناء عمله، ومن مسؤولياته أيضا انجاز المشروع بأقل التكاليف بحيث تؤدي الى تحقيق أرباح، مع احترام الآجال المتعاقد عليها مع صاحب العمل، ومراقبة الجودة في الإنجاز.

● **مصلحة الفروع التقنية:** هي مصلحة حساسة جدا، حيث يتم على مستواها دراسات وقياسات (حساب التكاليف الدقيقة) الخاصة بالمشاريع قبل بدايتها، وأيضا التصميم الهندسية، حيث يمد كل مسؤول فريقه بالتوجيهات التقنية اللازمة، وذلك بالتوجيه والتدريب على المهارات المهنية والتقنية. كما انها تخضع لمراقبة دورية من طرف أخصائيين أجنب عن المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة DML Construction

بعد اجراء المقابلة الشخصية مع مسؤولي الإدارة العليا في المؤسسة والمتمثلين في المسير العام ومسؤول العلاقات والوسائل العامة بالإضافة الى مسؤولي الإدارة الوسطى البالغ عددهم 8 كونهم المعينون بموضوع البحث أكثر من غيرهم، وبالاعتماد على مجموعة من الأسئلة حددناها بدقة لتتلاءم مع متطلبات البحث وفق الإشكالية والفرضيات التي صغناها. وذلك بهدف التعرف على مدى سير المؤسسة على نهج استراتيجي في إدارتها، وللتعرف على ذلك قمنا بتحليل الاستراتيجي لهذه المعلومات المتحصل عليها والتي أدلى بها مسؤولي المؤسسة محل الدراسة وكذا مناقشتها للوصول إلى النتائج وتقديم التوصيات.

المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة الميدانية

تحت هذا العنوان سوف يتم عرض المنهج المعتمد في هذه الدراسة، ومصادر جمع المعلومات ومجال حدود الدراسة والمتعلقة بمعطياتها من حيث حدودها الزمنية والمكانية والبشرية.

• منهج وطبيعة الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، حيث أخذت المقابلة الشخصية كأداة رئيسية لجمع البيانات من المؤسسة. نظرا لكون عدد العاملين في مستوى الإدارة العليا قليل (10 عامل)، فقد تم الاعتماد على اجراء المقابلة مع كل مسؤولي المؤسسة.

• الحدود المتعلقة بمعطيات الدراسة الميدانية:

تحدد هذه الدراسة بالمجالات التالية:

1- **الحد المكاني:** نقصد بها هنا الحدود الجغرافية للعينة محل الدراسة، حيث تم تطبيق الدراسة على مؤسسة DML Construction الواقع مقرها بولاية البويرة.

2- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر ديسمبر 2014 إلى شهر ماي 2015.

• تصميم الدراسة الميدانية

- عينة الدراسة:

تمثلت عينة البحث في مجموع العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة (2 ادره عليا و 8 إدارة وسطى ما نسبته 5% من مجموع العاملين في المؤسسة) كونهم المعنيين بموضوع البحث بشكل أكبر من غيرهم.

- طرق جمع البيانات:

- 1) المقابلة الشخصية: نظرا لكون عدد العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى قليل (10 عمال)، فقد تم الاعتماد على اجراء المقابلة الشخصية مع كل مسؤول عن مصلحة في المؤسسة عينة البحث.
- 2) الملاحظة المباشرة: نظرا لكوني تعاملت مع مسيري المؤسسة من قبل، فقد تسنى لي ملاحظة كيفية سير الاعمال بها ومعرفة الكثير من التفاصيل الخاصة بها.
- 3) وثائق المؤسسة: تم الحصول عليها اثناء القيام بالدراسة، مثل الهيكل التنظيمي، رقم الأعمال، الأرباح، مخططات سير الأنشطة وغيرها.

• تصميم المقابلة الشخصية

تم تقسيم الأسئلة حسب متطلبات موضوع الدراسة الى ثلاث محاور:

- التخطيط الاستراتيجي
- التحليل الاستراتيجي
- الميزة التنافسية

بالإضافة إلى وجود أسئلة خصصت الى كل مسؤول عن مصلحة في المؤسسة، حسب متطلبات البحث، راجع الملحق رقم 01.

• أسباب اختيار المؤسسة

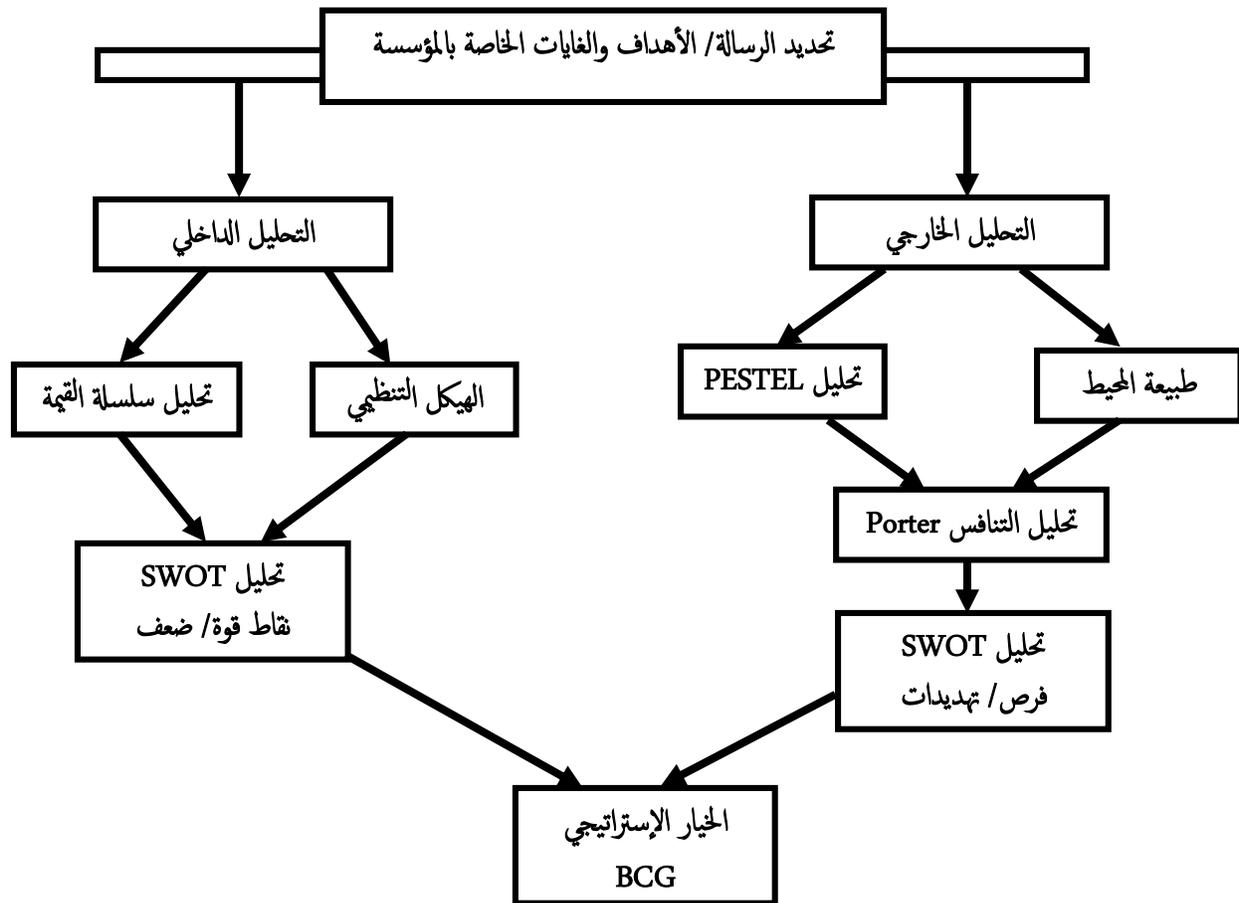
إن سياق تحليل سلوك المؤسسة الاقتصادية المشار إليه ضمن هذا البحث مرتبط بوجودها في بيئة تنافسية مفتوحة غير احتكارية، مما يعنى أن مجال التمايز التنافسي محل الدراسة يتعلق بعوامل تنافسية موضوعية ذات الصلة ببيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى حيازتها لموارد داخلية وكفاءات استراتيجية، ورأس مال فكري متميز الأداء.

قمنا بتطبيق خطوات التخطيط الاستراتيجي على المؤسسة للتعرف على دور هذه الخطوات في خلق الميزة التنافسية لها، وذلك خلال فترة الدراسة التي تقدر بـ 5 أشهر.

لذلك قمنا بتقسيم العمل وفق الخطوات التي يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): خطوات دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة DML

Construction



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بالمرجع: زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المطلب الثاني: وجود عناصر التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

يمثل هذا المطلب حوصلة التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يضم أهم عناصر التحليل وهي: تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية التي تسعة المؤسسة الى تحقيقها، وصياغة رسالتها العامة وكذلك برامجها وسياساتها المستقبلية.

الفرع الأول: رسالة المؤسسة

إن المؤسسة محل الدراسة ليس لديها رسالة مكتوبة وموثقة، أي رسالتها تتصف بعدم التوثيق، رغم انها موثقة على مستوى موقع الانترنت الخاص بها¹، الا انها غير موثقة على مستوى مصالح المؤسسة.

والرسالة تتمثل في: " الاحتراف والدقة والالتزام بالعقود تشكل المحرك الأساسي للشركة"، بالإضافة الى وجود عبارة منسوخة في كل وثائقها تتمثل في "لنجاحك" بالإنجليزية FOR YOUR SUCCES.

ونلاحظ ان المؤسسة لم تحدد مجال نشاطها ولا السوق او العميل المستهدف في رسالتها، وهذا ما يتطلب تعديلها.

وعليه نعتقد ان هذا التوجه لا يساهم في التعامل الجيد مع الأطراف ذات المصلحة على المستوى البعيد.

الفرع الثاني: أهداف وغايات المؤسسة

للمؤسسة مجموعة من الأهداف والغايات، نذكر أهمها:

أولاً: الأهداف

تسعى المؤسسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تحسين الكفاءات واكتساب خبرات جديدة للوصول الى أبعد نقطة ممكن من الاحتراف؛
- تعزيز الوضعية التنافسية الشريفة بالبحث عن الميزة التنافسية المناسبة لمتطلبات المحيط ولقدرات المؤسسة؛
- التحكم في التكاليف والتخلص من بعض التكاليف الزائدة عن اللزوم او الغير مجدية.

ثانياً: الغايات

إن المبرر الاقتصادي لوجود المؤسسة هو تحقيق الأرباح والبحث عن الريادة والسيطرة على الأسواق الحالية والتوسع للوصول لأسواق جديدة، كما يمكن ان ندرج ضمن هذه الغايات الاجتماعية:

¹ راجع: www.dmlonstruction.dz

- تأمين جيد للعملاء من حيث تقديم إنجازات تحقق الرفاهية والراحة للمستهلك النهائي.
- تحرص المؤسسة على المحافظة على عاملها وخلق روح الوفاء لديهم، من خلال غرس ذلك بواسطة التسيير بالمشاركة وتشجيع كل الاقتراحات التي يقدمها العمال والتي من شأنها ان تعود بالفائدة على المؤسسة وبالتالي على الجميع.

الفرع الثالث: سياسات وخطط المؤسسة وبرامجها

المؤسسة لا تطبق التخطيط الاستراتيجي بمفهومه النظري، إلا انه لديها جوانب قوة تتمتع بها مما يدل على وجود تفكير استراتيجي داخل المؤسسة بما يضمن استمراريتها ونموها.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي البيئي للمؤسسة

الفرع الأول: التحليل الخارجي

لكي تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة لتقوية وضعيتها التنافسية عليها التعرف على ظروف بيئتها الخارجية ومتطلباتها والكشف عن فرصها وتهديداتها، فتلجأ المؤسسة لأدوات التحليل الاستراتيجي.

● تحديد طبيعة المحيط:

إن منبع قطاع البناء هو صانعي وموردي مواد البناء (الاسمنت، الحديد، الرمل، الحصى...)، وفي الوسط نجد مجموعة المقاولين، اما المصب الذي يمثل الطلب على القطاع فيتكون من مجموعة أنشطة الترويج العقاري، والوكالات العقارية، والبنوك (البيع بالايجار) والاهم من ذلك العملاء.

إن أهمية قطاع البناء كبيرة في كل اقتصاد، فهو قطاع في نمو متزايد والطلب عليه كذلك، وما يؤكد ذلك المبالغ الضخمة التي تخصصها الدولة سنويا وفي برامجها الحماسية لهذا القطاع.

ومن أهم النقاط التي تشجع على الدخول في القطاع نجد:

- البرنامج الحماسي السابق (2010-2014) بلغت الميزانية التي خصصتها الدولة لولاية البويرة في قطاع البناء 188 مليار دينار. ثم بعد زيارة الوزير الأول الى الولاية في شهر مارس 2014 قدم مبلغ تكميلي للولاية قدره 30 مليار دينار لمواصلة إتمام المشاريع¹.

¹ موقع: <http://www.echoroukonline.com/ara/?news=56864> ، تاريخ الزيارة: 2015/05/01 على الساعة 20:14.

- البرنامج الخماسي الحالي (2015-2019) خصصته الدولة لإنجاز 1.6 مليون وحدة سكنية عبر كامل التراب الوطني، حيث قدر المبلغ المخصص لقطاع البناء والاشغال العمومية بـ 65 مليار دولار (حوالي 6500 مليار دينار)¹.
 - الحكومة تهدف الى تحقيق معدل نمو 7% في برنامجها الخماسي الحالي (2015-2019) حيث بلغ معدل النمو في الخماسي السابق 6.5%².
- هذه الأرقام تظهر الأهمية المتزايدة للقطاع والافاق الواعدة التي يفتحها للمؤسسات في شكل فرص نمو يجب استغلالها والاستثمار فيها.

• تحليل PESTEL لمحيط المؤسسة:

العوامل التي تؤثر على المؤسسة محل الدراسة:

- العوامل الاقتصادية: المواد الأولية الغير متواجدة محليا والتي يتم استيرادها من الخارج، حيث تتأثر بتقلبات أسعار الصرف العالمية، ما يجعلها غير ثابتة ومتغيرة باستمرار.
- العوامل القانونية: حسب اعتقادنا ان ارتفاع الضرائب والرسوم الجمركية، يجعل المؤسسة في ضغط على مستوى أسعارها.
- التكنولوجيا: تقادم واهتلاك معدات الإنتاج التي لم يتم تجديدها وتكاليف صيانتها ثقيلة على ميزانية المؤسسة.

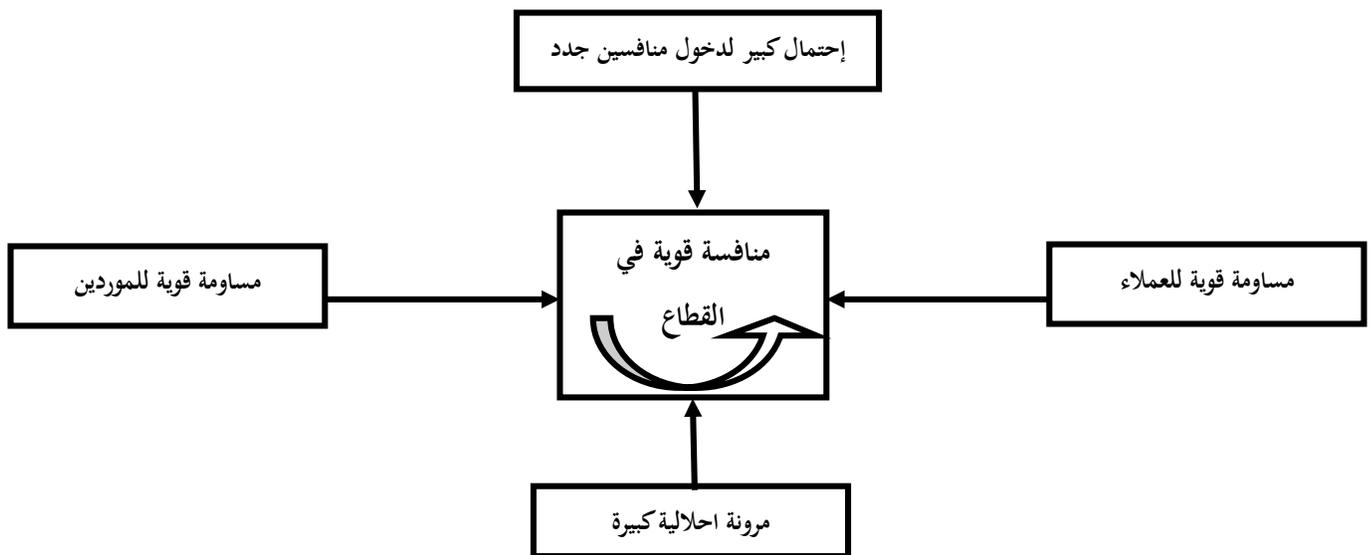
• تحليل التنافس:

- سنحاول التعرف على المنافسة والقوة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل نموذج بورتر للقوى التنافسية.
- المنافسون في القطاع والمحتملون: لقد تزايد حجم المؤسسات المنافسة في القطاع لغياب حواجز الدخول وكذلك غياب الرقابة الفعلية التي تمنع الطرق غير المشروعة (الاغراءات، عدم احترام معايير العمل والمقاييس التقنية المحددة، وتجاهل قوانين العمل وتشغيل الأطفال)، وكل ذلك يعني تكاليف اقل وبالتالي عروض أسعار اقل، في ظل غياب الرقابة الصارمة.
 - مساومة الموردين: قوة مساومة كبيرة لموردي الحديد والاسمنت التي تعتبر مواد أساسية في أنجاز المباني حيث ان سوق مواد البناء يشهد مضاربة قوية في سعر وجوده هذه المواد (انتشار الاسمنت المغشوش).
 - مساومة العملاء: العميل دائما يبحث عن اقل سعر، اذ ان السعر عامل حاسم في اتخاذ القرار الاقتناء، ومع ان للتنوعية وجوده المنتجات أهمية أيضا. اذ لا يتصف العملاء بالولاء للمؤسسة دون أخرى، اذ تعاني المؤسسة من قوة مساومة عملائها نظرا لقلّة عددهم.

¹ Elnahar: <http://www.ennaharonline.com/ar/national/203514.html> le 01/05/2015 a 8:32.

² APS [http://www.aps.dz/ar/economie/47202019-2015-المقبل-الخماسي-7-خلال-الخماسي-المقبل-2015-2019](http://www.aps.dz/ar/economie/47202019-2015-المقبل-الخماسي-7-خلال-الخماسي-ب-7-خلال-الخماسي-المقبل-2015-2019) le 01/05/2015 a 8:32.

الشكل رقم (18): تحليل Porter لمؤسسة DML Construction في قطاع البناء



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: جمال الدين محمد مرسي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص170. والاستعانة بالمسؤول عن العلاقات والوسائل العامة بالمؤسسة.

تظهر من خلال الشكل وضعية مؤسسة DML Construction والذي يتميز بمنافسة حالية ومحملة قوية مع وجود مساومة قوية من طرف مورده وعملاء المؤسسة، ودرجة إحلال كبيرة بين العروض حيث لا يوجد ولاء العملاء.

لكن على الرغم من انه يبدو ومن خلال هذه المؤشرات ان قطاع البناء قطاع مضطرب وغير جذاب، لكن في الحقيقة فانه أهميته الاستراتيجية في اقتصاد الدولة والطلب الكبير الذي يعكس الاغلفة المالية المعتبرة المخصصة لهذا القطاع في برامج الدولة، تعتبر محفزات كافية للدفع الى العمل في البناء وإنجاز هياكل الدولة، وتعد فرصا وافاق واعده للاستثمار، تتنافس المؤسسات لاستغلالها من اجل تحقيق وضعيات مربحة.

• تحليل SWOT (الفرص والتهديدات):

الجدول رقم (12): تحليل SWOT (الفرص والتهديدات) الخاص بمؤسسة DML Construction

| الفرص | التهديدات |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • المشاريع الكبرى للدولة والمبالغ المخصصة لها تعتبر فرص استثمار واعدة؛ • تصنيف المؤسسة لدى الوزارة (5 درجات) يمنحها أفضلية عن باقي المؤسسات الأخرى في المناقصات؛ • إزدهار سوق العقار (البيع بالايجار)؛ • القروض العقارية؛ • زيادة عدد السكان. | <ul style="list-style-type: none"> • مشكل تقلبات أسعار مواد البناء؛ • التأخر في دفع أجور العمال ما يؤدي الى أعمال الشغب في الورشات في حالة المظاهرات وفي بعض الأحيان تخطيط الممتلكات؛ • انقطاع التوريد بالمواد الأولية الاساسية في بعض الأحيان (توقف المصانع عن العمل)، خصوصا الاسمنت التي هي مادة اساسية؛ • توجد مشاريع كبرى تفوق إمكانيات المؤسسة، مما يجعلها تضيق فرص استثمار ممتازة؛ • وجود منافسة حالية قوية وأحيانا غير شرعية؛ • دخول منافسين جدد؛ • وجود منافسة أجنبية؛ • عدم توفر مصادر للتمويل طويل الاجل؛ • انخفاض عدد العمالة المدربة في سوق العمل. |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة الشخصية مع إدارة المؤسسة

الفرع الثاني: التحليل الداخلي

إن المعرفة الجيدة لإمكانيات المؤسسة أمر أساسي للتمكن من تقدير أفضل إستراتيجية لها.

• الهيكل التنظيمي:

تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي من الشكل المصفوفي (راجع الشكل رقم 16)، حيث يشجع هذا الهيكل على التعاون وحل الصراع وتنسيق الأنشطة.

ويمكن ملاحظة من خلال مخطط الهيكل ان للمسير ومسؤول العلاقات والوسائل 7 مصالح تحت تصرفها مباشرة وهم:

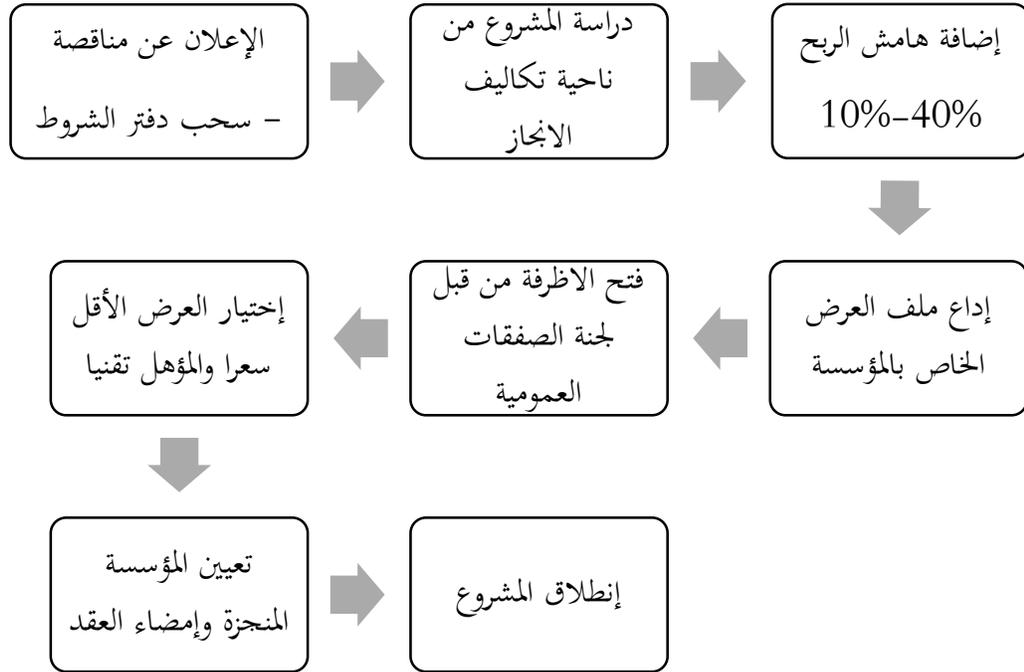
- مصلحة الموارد البشرية؛
- مصلحة المحاسبة والمالية؛
- مصلحة البرمجة والمتابعة؛
- الفرع التقني؛
- المخزن (حظيرة المواد)؛
- حظيرة العتاد؛
- الورشات.

حيث ان مصالح الورشات، الفرع التقني ومصلحة البرمجة والمتابعة تقوم بتحقيق المنتج النهائي (الإنجاز)، أما مصالح الموارد البشرية، المحاسبة والمالية وحظيرة العتاد والموارد تعتبر سند للمصالح الأخرى من أجل إبقاء المؤسسة على مستوى عالي من الإنتاج وتوازنه.

• تحليل سلسلة القيمة:

من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التحليل الاستراتيجي، يجب توضيح كيفية تسيير نشاطات الإنجاز في مؤسسة DML Construction.

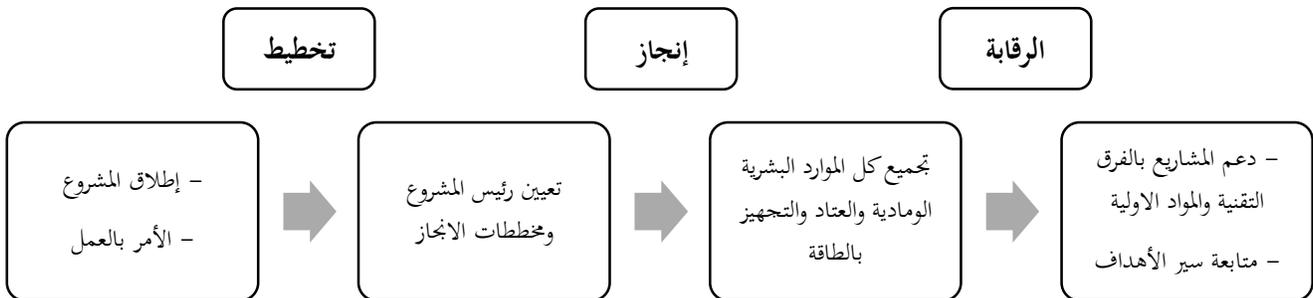
الشكل رقم (19): سير المشروع قبل انطلاق الإنجاز



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بالمسؤول عن العلاقات والوسائل العامة بالمؤسسة.

ويشارك كل من المسير، مصلحة المحاسبة والمالية ومصلحة الفروع التقنية في إعداد ملف العرض حسب الخطوات السابقة.

الشكل رقم (20): تسيير نشاط الإنجاز في مؤسسة DML Construction



المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بالمسؤول عن العلاقات والوسائل العامة بالمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة دردار محمد لمين للبناء

إن كل حلقة من حلقات هاتين السلسلتين يمكن تفكيكها الى خطوات تحتية، حيث يمكن ان تشكل هذه الخطوات التحتية منبعا للميزة التنافسية. إما بتميز المؤسسة من حيث جودة ونوعية المنتج الذي تنجزه او من حيث تقليص أجال الإنجاز أو من حيث تخفيض التكاليف او الغاء تكاليف إضافية.

● وظيفة الإنتاج: أساس نجاح هذه الوظيفة هو التركيز على تسيير هذا المزيج (جودة، سعر، أجال).

حيث وعلى سبيل المثال فإن المؤسسة ومن ناحية تقليص اجال الإنجاز تعمل المؤسسة في انجاز المشاريع بشكل متزامن، حيث انه في فيحين يتم العمل بمرحلة معينة، يتم التحضير للمرحلة اللاحقة، اذ كان ذلك ممكن من الناحية العملية. ويكون في شكل تهيئة الأرضية وأشغال الحفر او عمليات تحضير المعدات والمواد اللازمة للمشروع في وقت يتم اعداد قاعدة المشروع، ويمنح هذا الأسلوب المتزامن من العمل المؤسسة اختصار لوقت الإنجاز حيث بدل ان يكون الوقت T1 لعملية انجاز مرحلتين من المشروع تصبح هذه المدة T2 ، وكل هذا حسب حجم المشروع كما يوضح الشكل رقم (21) والملحق رقم (02) بشيء من التفصيل.

الشكل رقم (21): أسلوب العمل المتزامن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم 02.

يمكن هذا الأسلوب المؤسسة من تقليص وقت الإنجاز المشاريع بشكل محسوس ويمكنها ذلك دون عدد كبير من منافسيها لامتلاكها العتاد والآلات التي تسمح بهذا النوع من التسبيق.

● وظيفة التموين: ان نجاح المشاريع المتعاقد عليها، يعتمد على تموين دائم للمواد، حيث يتطلب ذلك برمجة صارمة لعمليات التموين، وتشرف على هذه الوظيفة كل من مصلحة الموارد، مصلحة العتاد، مصلحة البرمجة والمتابعة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة دردار محمد لمين للبناء

- تسيير مخازن الموارد: تملك المؤسسة شبكة إمداد بفضل حظيرة العتاد التي تملكها، ما يؤمن لها احترام أجل الإنجاز، ما يكسبها ميزة تنافسية.

● **حظيرة العتاد:** تعتبر مصدرا مهما للتمييز عن المنافسين (يعتبر مصدر تدفق مالي آخر)، حيث ان المؤسسة تملك عتاد قوي يتم تجديده باستمرار بألات جديدة، ويتم كراءه لمن يطلبون خدماتها.

● **الموارد البشرية:** يتميز تسيير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة بمجموعة من المؤهلات التي تمثل حصيلة خبرة وسياسات وإجراءات اختارتها الإدارة للتوجيه بهذه الوظيفة.

- اليد العاملة المؤهلة: تركز المؤسسة عند توظيف اليد العاملة على عنصرين اثنين: التخصص في المجال، والخبرة المكتسبة لدى العامل، وبهما يمكن للمؤسسة ضمان وضعية جيدة في منحى التعلم (الخبرة)، وبالتالي تحقيق مستويات إنتاجية عالية لعنصر العمل في عمليات الإنجاز، الناتجة عن اقتصاديات الوفرة والجودة في إنجاز المشاريع.

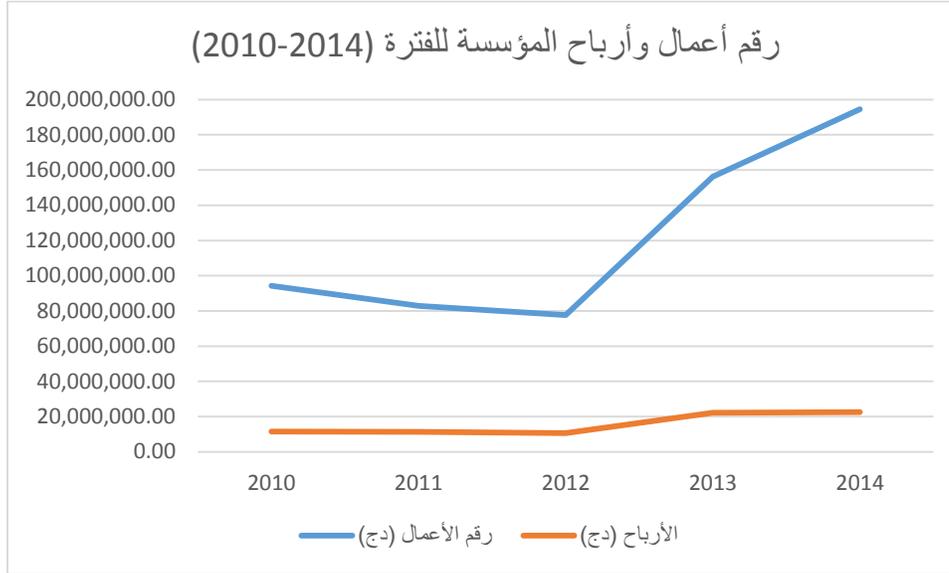
● **المحاسبة والمالية:**

الجدول رقم (13): رقم أعمال وأرباح المؤسسة في الخمس سنوات الاخيرة

| رقم الأعمال (دج) | الأرباح الصافية (دج) | هامش الربح | معدل النمو رقم الأعمال | معدل النمو الأرباح | |
|------------------|----------------------|------------|------------------------|--------------------|-------------|
| 94,335,779.00 | 11,512,178.00 | 8.19% | / | / | 2010 |
| 82,902,430.00 | 11,287,683.00 | 7.34% | -12.12% | -1.95% | 2011 |
| 77,645,140.00 | 10,594,608.00 | 7.33% | -6.34% | -6.14% | 2012 |
| 156,201,960.00 | 22,154,703.00 | 7.05% | 101.17% | 109.11% | 2013 |
| 194,453,460.00 | 22,490,363.00 | 8.65% | 24.49% | 1.52% | 2014 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم (22): مخطط بياني لتطور رقم أعمال وأرباح مؤسسة DML Construction للفترة
2010 الى 2014



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أنه توجد قفزة نوعية في رقم الاعمال وأرباح الشركة في فترة 2012-2013 حيث ارتفعت نسبة الأرباح ورقم الأعمال معا لأكثر من 100%، وهذا يعود حسب مسؤول العلاقات والوسائل في المؤسسة إلى ارتفاع عدد المشاريع التي أوكل إنجازها إلى المؤسسة، وكذلك إلى قيام المؤسسة باستثمار مبلغ 60 مليون دينار في شراء معدات وآلات جديدة في تلك الفترة، وهنا يظهر دور المعدات والآلات التي تملكها المؤسسة في زيادة قوة المؤسسة في المناقصات. وذلك ما يمكن اعتباره كميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

بينما في الفترة 2013 إلى 2014 فرغم ارتفاع في رقم الاعمال مقارنة بالسنة التي قبلها بنسبة 24% إلى ان الأرباح معدل ارتفاع الأرباح ضعيف قدر بـ 1.5%، وهذا يعود حسب تصريحات مسؤولي المؤسسة إلى تحمل المؤسسة لديون كثيرة نتيجة لاستثماراتها السابقة.

وأیضا حسب دفتر الأعباء الخاص بالمؤسسة للفترة أواخر 2014 إلى أواخر 2016 سيتضاعف رقم الاعمال بـ 7 مرات، حيث سيبلغ بالتقريب 1,3 مليار دينار، وهذا نظرا لعدد المشاريع التي فازت بها المؤسسة (وهذه الأرقام حسب العقود الممضاة بين المؤسسة والمتعاملين).

ومما سبق من تحليل لأهم وظائف المؤسسة يمكننا تشكيل سلسلة القيمة الخاصة بها، والتي توضح الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة.

الشكل رقم (23): سلسلة القيمة الخاصة بمؤسسة DML Construction



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: روبرت.أ.بتس -ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، مرجع سابق، ص205.

• تحليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف):

الجدول رقم (14): تحليل SWOT (نقاط القوة ونقاط الضعف) الخاص بمؤسسة DML

Construction

| نقاط القوة | نقاط الضعف | الإدارة |
|--|---|---------|
| <ul style="list-style-type: none"> تملك المؤسسة نظرة مستقبلية جيدة مما يسمح لها بتنظيم أمورها الإدارية وتسيير الورشات باحترافية. تملك المؤسسة نظام مراقبة المركبات عن طريق القمر الصناعي GPS، وذلك ما يسمح لها بتحديد أماكن تواجد المركبات العتاد الخاص بها (شاحنات، سيارات، آلات) وحركتها اليومية، وهذه تعتبر نقطة قوة لأنها تسهل عملية إمداد المشاريع بالمواد الأولية، وحساب | <ul style="list-style-type: none"> حظيرة العتاد والمواد التي تملكها رغم انها تعتبر نقطة قوة بسبب موقعها وحجمها، إلا انها ممكن ان تشكل تهديد في المستقبل لأنها لا تملكها بل قامت بتأجيرها واحتمال ارتفاع سعر الكراء وارد جدا، ما يؤدي الى تكاليف مرتفعة في حالة التجديد او مصاريف إضافية في حالة نقل العتاد الى مكان اخر. | |

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة دردار محمد لمين للبناء

| | | |
|---|---|-------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● المخطط الدوري لصيانة العتاد الخاص بالمؤسسة غير كامل، حيث تواجه مشاكل في توقف او تعطل العتاد بشكل مستمر. | <p>ساعات العمل لموظفيها بطريقة دقيقة، والمازوت او البنزين المستهلك (لتجنب السرقة الموظفين). وهذا كله لتجنب المصاريف الإضافية الغير مجددة.</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● عدم التحكم الجيد بتكاليف الإنجاز. | <ul style="list-style-type: none"> ● تملك المؤسسة خبرة لا بأس بها مما يمكنها من إنجاز المشاريع في وقت وجيز و باحترام المعايير التقنية. | الإنجاز |
| <ul style="list-style-type: none"> ● عدم وجود مخزون أمان | <ul style="list-style-type: none"> ● الشراء عند الحاجة دون تكوين مخزونات | التمويل |
| <ul style="list-style-type: none"> ● نقص اليد العاملة المؤهلة في بعض المجالات مما يجعل الضغط يعود مسيري الشركة ما يحدث تأخر في بعض الحالات | <ul style="list-style-type: none"> ● فريق طموح مؤهل وذو خبرة كبيرة في الإنجاز. ● الاعتماد على الخبرة كعامل أساسي في التوظيف. | موارد بشرية |
| <ul style="list-style-type: none"> ● خزينة هشنة في بعض الاحيان ● أموال معطلة لدى العملاء ● تأخر وصول المعلومة في الوقت المناسب | <ul style="list-style-type: none"> ● التحكم في المحاسبة العامة | المالية والمحاسبة |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المقابلة الشخصية مع إدارة المؤسسة

المطلب الرابع: تحديد الخيار الاستراتيجي

يتناول هذا المطلب تقييم ميداني النشاطين الرئيسيين للمؤسسة والذين يتمثلان في إنجاز هياكل الدولة وأعمال التهيئة والطرق. وقبل التطرق الى التقييم توجب ذكر بعض الخيارات او البدائل الاستراتيجية التي قامت بها المؤسسة مؤخرا. لقد كان لإدارة المؤسسة في الفترة الأخيرة (ثلاث سنوات) مجموعة من الأفكار الاستراتيجية دون ان يكون ذلك نتيجة أسس علمية مضبوطة بل حصيلة تجربة الإدارة ومديرها.

حيث اتخذت المؤسسة مجموعة من القرارات الاستراتيجية ومن أهمها:

- محاولة دعم نشاطها الرئيسي والمتمثل في إنجاز المباني وكل هياكل الدولة، بواسطة التنوع الجغرافي للأسواق الحالية، حيث تشارك المؤسسة في مناقصات وطنية، اذ شاركت المؤسسة في مناقصات في الجنوب (حيث يقدر حجم العرض أقل من الطلب)، وحصلت على 5 مشاريع في ولاية النعامة بقيمة 500 مليون دينار؛
- الاستثمار في العتاد حيث تم شراء عدد من المعدات والأليات ببلغ 60 مليون دينار؛
- المشاركة في أكبر عدد ممكن من المناقصات وهو ما سمح لها بمضاعفة عدد المشاريع التي أوكل الإنجاز اليها.

● من نتائج هذه الخيارات الفوز بالعديد من المشاريع ما ساهم في رفع معدل رقم الاعمال ونسبة الأرباح، لكن في السنة الأخيرة واجهت المؤسسة مشكل الضغط في التسيير ونقص العتاد بسبب عدد المشاريع التي يتم إنجازها في ان واحد، وهي أكبر من طاقات المؤسسة رغم الاستثمارات التي قامت بها.

● إن هذه الخيارات الإستراتيجية لم تكن كافية لتحقيق التوازنات المالية ودعم مجال النشاط الاستراتيجي الخاص بها، كما تظهر ذلك مصفوفة BCG.

وبعد المفاضلة بين مصفوفات التحليل الاستراتيجي إرتأينا أن نطبق مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية (BCG)، وذلك للأسباب التالية:

- أنها الأكثر شيوعا واستخداما؛
- نظرا لما تتمتع به من سهولة التطبيق على أرض الواقع؛
- هي الأكثر ملائمة لحالة المؤسسة محل الدراسة؛
- عدم إمكانية تطبيق باقي المصفوفات نظرا لانعدام الاحصائيات اللازمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة دردار محمد لمين للبناء

يمكن تلخيص المعلومات السابقة بالاستعانة بمصفوفة BCG ولو انها لا تخلو من الانتقادات الا ان المعلومات المتوفرة لا تغدو ان تكون كافية لاستخدام مصفوفات أخرى.

ولكي تطبق مصفوفة BCG على أكمل وجه قمنا باقتصار الدراسة على أهم ميدانين استراتيجيين للمؤسسة وهما ميدان إنجاز هياكل الدولة وميدان أشغال التهيئة واللذان يساهمان بأكبر نسبة في تحقيق رقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

● إعداد المصفوفة:

- محور السينات: الذي يمثل الحصة السوقية النسبية للمؤسسة في مجال البناء هياكل الدولة بولاية البويرة، ويقدرها السيد مسؤول العلاقات والوسائل العامة بـ 08%.
- محور العينات: يمثل هذا المحور دراجة جاذبية الصناعة او السوق والتي تقدر بالتقريب، حيث ان قطاع البناء وإنجاز هياكل الدولة يعد قطاع جذاب وواعد ومليء بفرص الاستثمار، كما ذكرنا سابقا. وعادة ما يكون محصور بين 0 و 25% معدل نمو مرتفع و -25% و 0 ضعيف.
- يأخذ التمثيل شكل دوائر يتناسب حجمها مع نسبة ايراد او رقم الاعمال مجال النشاط الى اجمالي رقم الاعمال و/او الإيرادات.

الجدول رقم (15): إحصائيات نسبة حصة المؤسسة وحصة أكبر منافس لمؤسسة DML

Construction (سنة 2014)

| النشاط | الحصة السوقية | الحصة السوقية لأكبر منافس او الرائد في السوق | الحصة السوقية النسبية | نمو السوق | الأرباح (دج) |
|---------------|---------------|--|-----------------------|-----------|---------------|
| هياكل الدولة | 8% | 15% | 0.53 | 5.5% | 12,000,000.00 |
| أعمال التهيئة | 2% | 5% | 0.4 | 6% | 4,000,000.00 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

- الحصة السوقية لمؤسسة DML Construction وحصة أكبر منافس لها تم تقديرها من طرف السيد المسؤول عن العلاقات والوسائل في مؤسسة DML Construction.

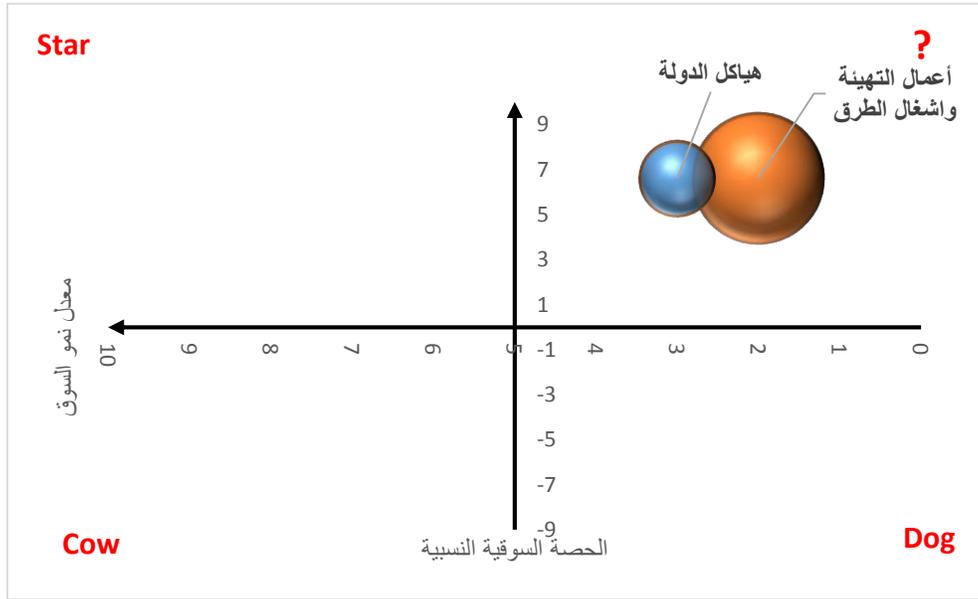
حصة المؤسسة

- الحصة السوقية النسبية: تحسب من خلال العلاقة = $\frac{\text{حصة أكبر منافس أو الرائد في السوق}}{\text{حصة المؤسسة}}$

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة دردار محمد لمين للبناء

- معدل النمو: تم الحصول عليه من التقرير الاقتصادي السنوي الخاص بالبناء والاشغال العمومية الذي أصدره بنك الجزائر (اخر تقرير كان سنة 2013)¹.
- أرباح المؤسسة: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (24): مصفوفة BCG لقطاع النشاط الخاصة بمؤسسة DML Construction



المصدر: من إعداد الطالب عن طريق برنامج Excel واستعمال المعطيات المذكورة في الجدول أعلاه.

يظهر من الشكل ان النشاطين الرئيسيين للمؤسسة (انجاز هياكل الدولة وأعمال التهيئة وأشغال الطرق) يقعان معا في وضعية نقطة علامة الاستفهام، وهي خانة تعكس وضعية مقبولة الى ضعيفة بالنسبة للمنافسة في سوق مزدهرة وناعمة. ونظرا لكون المؤسسة تملك ميزة تنافسية قوية في حظيرة المواد والعتاد الخاصة بها، ما يجعلها تتجنب المشاكل المتعلقة بالتمويل بالمواد وكذلك نقل واستغلال هذه المواد. وبالتالي العمل بأقل التكاليف بأحسن جودة وفي اقل اجال الإنجاز، كما ان الاشراف على الاشغال التكميلية تشكل أعباء كبيرة للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

¹ راجع: <http://www.bank-of-algeria.dz/html/rapport.htm>

● الاستراتيجية المناسبة:

ان كان التميز ممكنا في قطاع البناء فان مصادره محدودة، لذا تبدو استراتيجية الريادة بالتكاليف الأكثر ملائمة من حيث انها
حصيلة لمجموعة من عناصر البيئة الخارجية والداخلية:

- الخارجية: السعر هو اهم عامل من عوامل النجاح في القطاع.
- الداخلية: حظيرة العتاد والمواد التي تملكها، ما يعني الاقتصاد في اليد العاملة مقارنة بالأسلوب التقليدي في الإنجاز،
كذلك الاستفادة من خبرة افرادها في القطاع.

يجب الانتباه الى إلا تأتي هذه الاستراتيجية على حساب جودة المنتجات ونوعيتها، وإلا فلن تكون مجدية.

خلاصة الفصل:

التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة عبارة عن خارطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك. كما أنه أحد أهم العناصر الأساسية وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة.

من دراستنا يظهر لنا أن مجال نشاط المؤسسة في البناء والاشغال العمومية الذي تصرف فيه الدولة مبالغ ضخمة لزيادة البنية التحتية من هذه الجهة يبدو انه قطاع جذاب، ومن جهة اخرى من ناحية المنافسة فهو قطاع مضطرب وغير جذاب بسبب التهديدات الكثيرة الموجودة في المحيط مثل تقلبات الاسعار. ومن هنا وجب الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لمحاولة الموازنة بين هذه التهديدات واستغلال الفرص الواعدة التي يقدمها القطاع.

ومواجهة هذه التحديات يتطلب من المؤسسة تسييرا إداريا متميزا مبني على أسس علمية ومنهجية، يأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المؤثرة فيه، ويدعم طبيعتها بما فيها من إيجابيات.

إن المشاكل التي قد تعرفها أو تعيشها المؤسسات يرجع سببها الجوهرى إلى غياب التخطيط الاستراتيجي في الأمدن المتوسط والطويل الأجل الذي يهدف إلى تهيئة المؤسسة لاتخاذ قرارات مستقبلية تتلاءم والظروف المحيطة بها.



قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجتنا أحد مواضيع الإدارة الاستراتيجية، وهذا بالبحث عن دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة اقتصادية. حاولنا الإجابة على اشكالياتها المطروحة وكذا أسئلتها الفرعية من خلال تقسيمها إلى ثلاثة فصول، حيث تم تخصيص فصلين نظريين للإمام بمناحي الدراسة النظري، وفصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة دردار محمد لمين للبناء، هذا الأخير الذي ينتمي إلى قطاع تشتد به درجة المنافسة.

تبين لنا من خلال الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو التحليل والتنبؤ على المدى البعيد، مع الاخذ بعين الاعتبار الوسائل والامكانيات، والقيام بالتعرف على المخاطر وتشخيصها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة بمنا يتناسب مع إمكانيات وقدرات المؤسسات، هذا بالإضافة الى اختيار الاستراتيجية التي تحقق للمؤسسة أفضل وضع في ظل محيطها الخارجي بما فيه من فرص وتهديدات، ومحيطها الداخلي وما يتضمنه من جوانب قوة وجوانب ضعف. وهذا كله بما يتوافق مع الأهداف والغايات التي ترغب في تحقيقها، من بينها الحصول على الميزة التنافسية. وهذه الاخيرة أصبحت العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة أرباحا مستمرة بالمقارنة مع منافسيها.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

● ينطوي فهم تواجد المؤسسة في السوق على قدراتها وميزاتها التنافسية، يساعدها في ذلك بعض الأدوات لاستقصاء الوضعية التنافسية للمؤسسة، وفهم وضعية المنافسين. فلقد تُبَتَّ أن تزايد حدة وشدة المنافسة على المستوى العالمي، وخفض حواجز الدخول في العديد من الدول واتجاه معظمها نحو الانفتاح خلق مناخا تنافسيا جديدا يتطلب من المؤسسة الاهتمام بمنافسيها بنفس قدر الاهتمام بالمستهلك أو أكثر، فالتفوق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة وعلى قدراتها وإمكانياتها الداخلية، فأصبح التخطيط الاستراتيجي ومن خلال اهم مراحلها التي تخص التحليل البيئي ضروري لكل المؤسسات. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

● إن توفر موارد (الموارد المالية، المعدات الحديثة، المعرفة الجيدة بالمنافسين والزبائن وكذلك) وكفاءات (موارد بشرية ذات قدرات ومهارات ومعرفة عالية تخلق أداء عالي) يعتبران المصدر الأساسي للميزة التنافسية داخل المؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

● في ظل التحولات الاقتصادية الأخيرة يصبح من الحتمي على المؤسسة الاستعداد لأي شكل من أشكال التغير البيئي في المحيط الذي تنشط فيه، من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية لتحديد نقاط قوتها وإمكانية تحويلها الى مزايا تنافسية ومحاولة اصلاح نقاط الضعف. بالإضافة الى التحليل الاستراتيجية لبيئتها الخارجية التي تتضمن تحليل المحيط والمنافسين بغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات. حيث ان إمكانية تحقيق هذا يعتبر ميزة تنافسية بحد ذاته. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

بتناولنا لاختبار الفرضيات الثلاث وبإثباتنا لصحة مجملها فإنه يجدر بنا الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتي تدور حول دور التخطيط الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية داخل المؤسسة.

فنعول بأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي بأي مؤسسة يتم من خلال مجموعة مراحل متتالية، تساعد المؤسسة في معرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها، كذلك يساعدها في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ومعرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط ضعفها لكي يتسنى لها معالجتها قبل ان يحاول المنافسون استغلالها. وهذا كله يساهم في تحديد البدائل او الخيارات الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الحصول على الميزة التنافسية.

ثانياً: نتائج الدراسة

- 1) ان التخطيط الاستراتيجي ضروري لنجاح المؤسسات، فمن البداية لكل منظمة استراتيجية معينة حتى وان كانت لا تتوضح الا من خلال العمليات اليومية. كما قد تكون متبعة بشكل غير رسمي او من طرف مالك وحيد. الا ان مسار التخطيط الاستراتيجي يبقى عاملاً محفزاً لدعم نمو المؤسسة وازدهارها.
- 2) العديد من المجالات والجرائد العلمية ركزت على ضرورة تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات، صغيرة كانت او كبيرة¹.
- 3) نقص المعارف حول التخطيط الاستراتيجي أحد اهم الحواجز الهامة التي تواجه أصحاب المؤسسات.
- 4) النماذج والأدوات التحليلية في التخطيط الاستراتيجي عديدة ومتنوعة لا يمكن تطبيقها عشوائياً فقط لذاتها، انما يجب اختيار انسبها وجمعها بالنظر الى ظروف وطبيعة المؤسسة.
- 5) ان التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق ان تتبناه.
- 6) لتحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسة يتوجب الاهتمام بكل من الموارد والكفاءات:

● الموارد:

- وفرة الموارد المالية؛
- معدات وآلات حديثة؛
- فعالية المعلومات المتوفرة عن الزبائن والمنافسين؛
- الرسالة، الرؤية والاهداف.

● الكفاءات:

- موارد بشرية ذات قدرات ومهارات ومعرفة عالية؛
- قوة الثقافة التنظيمية؛
- تدريب العاملين.

¹ نذكر من هذه المقالات:

P.H. Thurston, " Should smaller companies make formal plans" , Harvard Business Review, 61, no. 5, 1983, pp.162-188.
 L. Nagel, "Strategy formulation for the smaller firm: a practical approach", Long Rang Planning 14, no. 2, 1984, pp.115-120.
 2 S. C Perry, "the relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.", journal of small business management, n°: 39(3), 2001, pp.201-208.

- 7) طبيعة المحيط المتغيرة من اهم العناصر التي تستلزم اعتماد التخطيط الاستراتيجي؛
- 8) يعد التخطيط الاستراتيجي الصحيح مصدر القوة التنافسية للمؤسسات، لأنه يجعلها في تفاعل مستمر مع بيئتها التي تتعدد فيها عوامل النجاح والفشل والمخاطر والفرص، كذلك ينير لها الرؤية الصحيحة التي تساعد على استغلال مواردها المتاحة لكسب الميزات التنافسية.
- 9) ان عملية التحليل البيئي هي من اهم مراحل التخطيط الاستراتيجي، لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البيئية.
- 10) ان الميزة التنافسية تتحقق من خلال تضامن جهود المؤسسة والتناسق المتكامل بين أنشطتها المختلفة.
- 11) ان من المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات اثناء تطبيق التخطيط الاستراتيجي نقص رؤوس الأموال الكافية لاستغلال الفرص الخارجية المتاحة.
- 12) تفتقر المؤسسة الى التخطيط المبني على رؤية مستقبلية استراتيجية واضحة، وقد يعود ضعفها في هذه الناحية الى افتقارها للمعلومات الدقيقة المساهمة لصنع القرار الاستراتيجي الذي يكسبها الميزة التنافسية.
- 13) نقص المعارف حول إدارة الاعمال الاستراتيجية أحد اهم الحواجز التي تواجه أصحاب المؤسسات.
- 14) ان مفاهيم إدارة الاعمال الاستراتيجية غائبة نسبيا في المؤسسة لكن هذا لا يعني انعدام التفكير والتحليل والاختيارات الاستراتيجية بها.
- 15) اكتشفنا ان هذه المؤسسة تولي اهتمام كبير لكفاءتها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها الى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن ان يحققه اذ سير بطريقة فعالة، فهي تسعى الى توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة لكفاءتها البشرية.
- 16) المؤسسة تواجه صعوبات في عملية توظيف الافراد ذو المؤهلات المتخصصة نظرا لقلتهم في سوق العمل.

رابعاً: توصيات والاقتراحات

في ضوء ما تم استعراضه من أدبيات الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها يورد الباحث التوصيات التالية:

- 1) الاهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها.
- 2) تطوير التفكير الإداري الاستراتيجي في التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم والرقابة والتنسيق لتحقيق مستوى عال من الجودة لتساهم في تمكين هذه المؤسسة من الحصول على مركز تنافسي قوي.

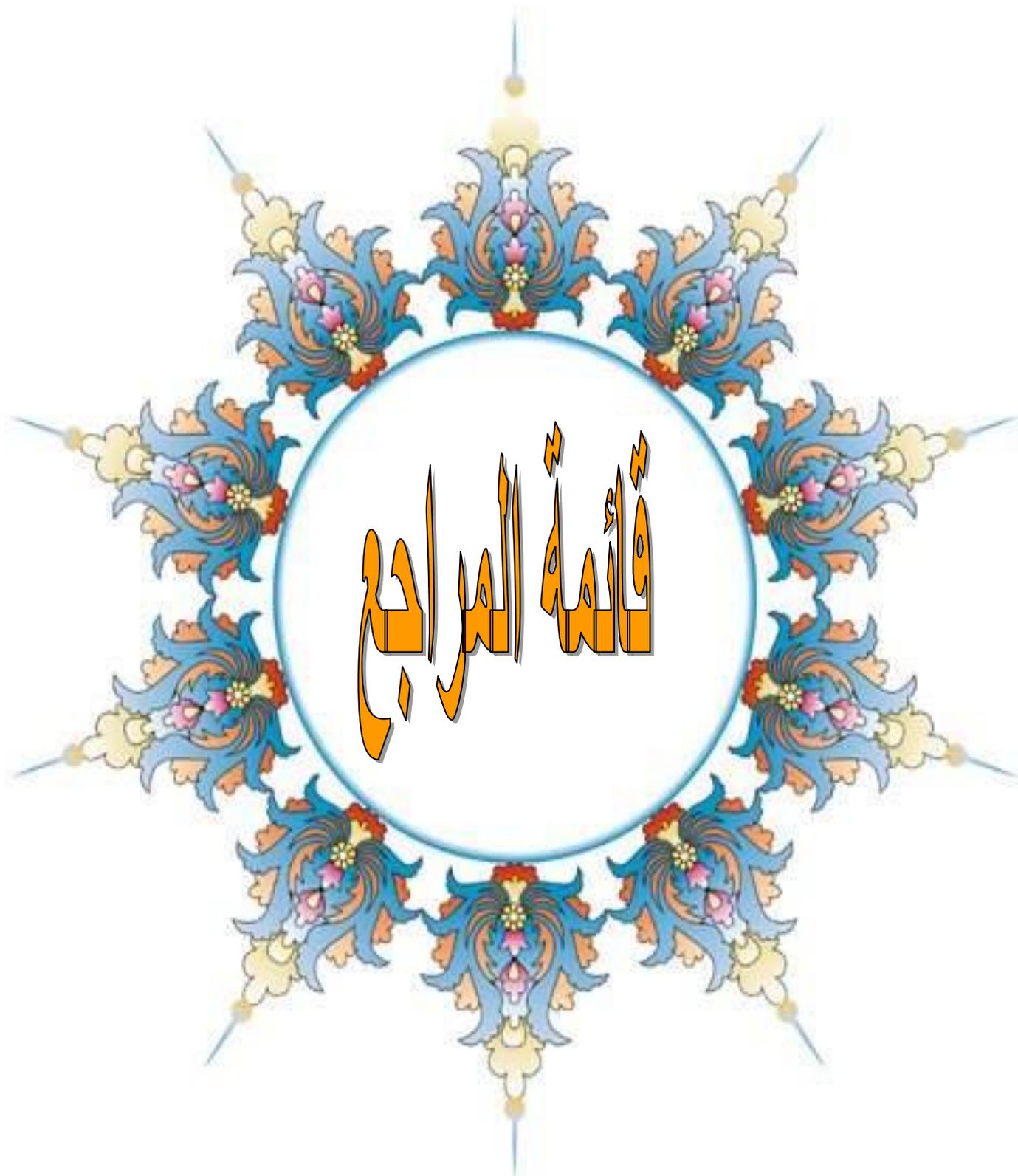
- 3) زيادة الاهتمام والاعتماد على استراتيجية خفض التكاليف لتحقيق الميزة التنافسية.
- 4) العمل على صياغة رسالة الشركة بحيث تكون قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- 5) العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية والتي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مراحلها.
- 6) تعزيز الإدراك لأهمية التخطيط الإستراتيجي كممارسة تنتهجها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الاستمرارية به وليس اعتباره كاستجابة لظرف مؤقت في البيئة المحيطة.
- 7) إشراك العاملين كافة بالأقسام الإدارية في عملية وضع الخطط الإستراتيجية.
- 8) وضع الخطط بشكل مكتوب ومعلن لكافة العاملين ومراقبة الالتزام بها وتعديلها وفق التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- 9) إعداد خطة تتضمن بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة بحيث تمثل بديلاً معتمداً عند تعذر تطبيق بعضها منها.

خامساً: آفاق الدراسة

من خلال تناولنا لهذا الموضوع، يمكن القول انه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، والتي يمكن ان تمثل آفاقاً لدراسات مستقبلية، ومن هذه المواضيع نذكر:

- الذكاء الاقتصادي ودوره في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات؛
- التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الناشئة؛
- أدوات التحليل الاستراتيجي ومساهمتها في اتخاذ القرار.

والامل الأخير هو ان نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، إنجازاً، جمع مادته العلمية، دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم البحث العلمي، ويشري المكتبة بالدراسات الحديثة، على ان تكون في المستقبل -ان شاء الله- فرصة للتوسع أكثر من خلال بحوث لاحقة.



قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية:

(1) الكتب:

| الرقم | الكتاب |
|-------|---|
| 1 | أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، 1996. |
| 2 | السيد غارب ك، نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999. |
| 3 | توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، لبنان، 2001. |
| 4 | ثابت عبد الرحمان الإدريسي وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005. |
| 5 | ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002. |
| 6 | جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999. |
| 7 | جمال الدين المرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007. |
| 8 | حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 430، 1999. |
| 9 | حيدر معالي فهمي، نظام المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008. |
| 10 | ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر. |
| 11 | روبرت.أ.بتس -ديفيد.لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء المزايا التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008. |
| 12 | زيد منير عبوي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، ط1 ، الأردن، 2006. |
| 13 | شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2001. |
| 14 | صلاح الدين جمال الدين، عقود نقل التكنولوجيا، دار الفكر الجامعي، مصر، 2004. |
| 15 | طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. |

| | |
|----|--|
| 16 | طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007. |
| 17 | عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003. |
| 18 | عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين الشمس، مصر، 1997. |
| 19 | عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (المواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، القاهرة، 1999. |
| 20 | عبد الله فرغلي، علي موسى، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007. |
| 21 | علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، مصر، 2001، ص104. |
| 22 | فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: اليات المؤسسات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000. |
| 23 | فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الشروق، ط1، عمان، 2006. |
| 24 | كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2004. |
| 25 | كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004. |
| 26 | محسن أحمد الخضري، صناعة الميزة التنافسية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004. |
| 27 | محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005. |
| 28 | محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر |
| 29 | مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008. |
| 30 | مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2008. |

| | |
|----|--|
| 31 | مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006. |
| 32 | مونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، مصر، 1999 |
| 33 | نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003/2000. |
| 34 | ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009. |
| 35 | نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003. |
| 36 | نبيل مرسي خليل، إدارة التنافسية وتقنيات إدارة المخاطر، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الثامن حول " مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، مصر، 6-8 ديسمبر 2006. |
| 37 | نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 198 |
| 38 | نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004. |
| 39 | هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009. |

(2) المذكرات:

| الرقم | المذكرة |
|-------|---|
| 40 | أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة اعمال، International Virtual University، بريطانيا. |
| 41 | سهيلة معزة وآخرون، الميزة التنافسية وقياسها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي برج بوعرييج، الجزائر، 2005-2006، |
| 42 | فاضل يمينة فوزية، " أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003 |

| | |
|----|--|
| 43 | فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2005-2006، |
| 44 | فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006. |
| 45 | نسيمة فريال بلعلا ، التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، سنة 2001/2000. |
| 46 | نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساندة العولمة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005 |
| 47 | يحيوية سمالي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006 |
| 48 | كباب منال، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف)، مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة مسيلة، 2007. |
| 49 | هلاي الوليد، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس)، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم تجارية فرع استراتيجية، جامعة المسيلة، 2007/2009. |
| 50 | عمر بن سديرة، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الواقع والافاق- (دراسة حالة الم ص م بولاية سطيف)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2005/2006. |

3) الملتقيات والمؤتمرات:

| الرقم | المؤتمر او الملتقى |
|-------|--|
| 51 | أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005. |
| 52 | أحمد بن عياشي، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة للملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2005، |
| 53 | صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005. |
| 54 | عبد الكريم بلعربي، محمد سعدوني، الميزة التنافسية الجديدة، الملتقى العلمي الدولي؛ المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 04-05 ديسمبر، 2007. |
| 55 | قدور بن نافلة، رابح عرابة، التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، |
| 56 | قويدر لويزة وكشيدة حبيبة، مداخلة بعنوان دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ومصادرها، جامعة الشلف، الجزائر، 2005. |
| 57 | محمد بن عبد الله العوض، مداخلة بعنوان استراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، 2002. |
| 58 | منير نوري، إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مداخلة في الملتقى الدولي بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الإدارية -الجامعة التطبيقية الأردن، 27-29-أفريل، 2009. |

(4) المجالات:

| الرقم | المجلة |
|-------|---|
| 59 | يوسف حجيم الطائي عبير، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة التخطيط الاستراتيجي، العدد 19، العراق، سنة 2010. |
| 60 | عظيمي دلال، مداخلة تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس -سطيف، سنة 2010. |

| | |
|----|--|
| 61 | نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد 2، سنة 2012. |
| 62 | عبد المليك مزهودة الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى النظرية، العدد 4، جامعة بسكرة، الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية. |

.II المراجع باللغة الفرنسية:

الكتب:

| الرقم | الكتاب |
|-------|--|
| 63 | Boulet et Ballieu, L'analyse de la valeur, Ed AFNOR, Paris, 1995. |
| 64 | C.Marmuse, politique général, langage, intelligence, modèles et choix stratégiques, Edition Economica, France, 1996. |
| 65 | Gerard Garibaldi , L'analyse stratégique, édition organisation,, 3 ^{ème} édition, Paris, 2002. |
| 66 | Gerry Johnson, kevanscholls, Frédéric Frery, "strategies" Peanson education, 2 ^{ème} edition, France, 2002. |
| 67 | Jean-pierre Helfer et al, Management :strategie et organisation, 6em ed. Vuibert edition, Paris, 2006. |
| 68 | M.E.Porter, «avantage concurrentiel », Inter-Edition, France, 1986. |
| 69 | Marion Alain, le diagnostic de l'entreprise, Edition Economica, France, 1996. |
| 70 | Mechel merchernay, management stratégique, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004. |
| 71 | Michael porter, choix stratégiques et concurrence, economica, France, 1982. |

.III المراجع باللغة الإنكليزية

(1) الكتب:

| الرقم | الكتاب |
|-------|--|
| 72 | M porter, competitive advantage, the free press, USA , 1985. |

(2) المجلات:

| رقم | المجلة |
|-----|--|
| 73 | P.H. Thurston, " Should smaller companies make formal plans" , Harvard Business Review, 61, no. 5, 1983. |
| 74 | L. Nagel, "Strategy formulation for the smaller firm: a practical approach", Long Rang Planning 14, no. 2, 1984. |

75

2 S. C Perry, "the relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S.", journal of small business management, n°: 39(3), 2001.

قائمة المصطلحات



قائمة المصطلحات

| باللغة الانكليزية | باللغة العربية |
|----------------------------------|-----------------------|
| Strategic Planning | التخطيط الاستراتيجي |
| Competitive Advantage | الميزة التنافسية |
| Decentralization | اللامركزية |
| Knowledge | المعرفة |
| Targets – Goals | الغايات |
| Objectives | الأهداف |
| Organization | المنظمة |
| Suppliers | الموردون |
| Management | الإدارة |
| Business Process | إجراءات الأعمال |
| Manufacturing And Production | التصنيع والإنتاج |
| Finance And Accounting | المالية والمحاسبة |
| Human Resources | الموارد البشرية |
| Senior Manager | المدير العام |
| Competition | المنافسة |
| Competitive Forces Model | نموذج القوى التنافسية |
| Decisions Making | اتخاذ القرار |
| Strategic Analysis | التحليل الاستراتيجي |
| Enterprise environment | بيئة المؤسسة |
| Value Chain | سلسلة القيمة |
| Efficiency | الكفاءة |
| Management total quality (T.Q.M) | إدارة الجودة الشاملة |
| Vision | الرؤية |
| Mission | الرسالة أو المهمة |

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| Policies | السياسات |
| Budgets | الموازنات |
| Leadership | القيادة |
| Organization structure | الهيكل التنظيمي |
| Top management | الإدارة العليا |
| Objectives | الأهداف |
| Projects | المشروعات |
| Long rang planning | التخطيط طويل الاجل |
| Gap Analysais | بتحليل الفجوة |
| Strategic Management | الإدارة الاستراتيجية |

الملاحق



الملحق رقم 01: أسئلة المقابلة الشخصية

| رقم | الأسئلة |
|-----|--|
| 1 | هل تعمل المؤسسة على تعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص من اجل التكيف مع المتغيرات البيئية؟ |
| 2 | هل تحدد المؤسسة اهداف استراتيجية وتسعى الى تحقيقها؟ |
| 3 | هل تعمل المؤسسة على إدارة الاعمال بكفاءة وفعالية؟ |
| 4 | هل تسعى المؤسسة الى تحقيق الأرباح والنمو في الاجل الطويل؟ |
| 5 | هل تخضع عمليات الإنتاج في المؤسسة الى التحسين بقصد خفض التكاليف؟ |
| 6 | هل يعد خفض تكاليف الانجاز من أولى الأولويات في اهداف المؤسسة؟ |
| 7 | هل تسعى المؤسسة الى اكتساب افراد ذو مؤهلات عالية ويد عاملة متخصصة وبشكل مستمر؟ |
| 8 | هل تسعى المؤسسة الى إيصال خدماتها الى ابعد نقطة في المنطقة؟ |
| 9 | ماهي أهداف الشركة العامة؟ |
| 10 | هل تملك المؤسسة رؤية ورسالة واضحة عن طموحاتها المستقبلية؟ |
| 11 | ماهي الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة؟ |
| 12 | تنافسية المؤسسة: المنافسون في القطاع، المنافسون المحتملون، تأثير الموردون، تأثير العملاء؟ |
| 13 | أهم الخيارات الاستراتيجية في السنوات الأخيرة للمؤسسة؟ |
| 14 | رقم الأعمال السنوي: عدد العمال، إدارة عليا، وسطي، تشغيلي؟ |
| 15 | كيف يتم سير مشروع الإنجاز (من الإعلان عن المناقصة الى نهايته)؟ |
| 16 | هل توجد مشاركة في اتخاذ القرارات؟ |

| | |
|--|----|
| هل توجد سياسات خطط وبرامج لمستقبل المؤسسة؟ | 17 |
| العوامل المؤثرة على المؤسسة: تكنولوجية، قانونية، اقتصادية؟ | 18 |
| وظيفة التمويل بالمواد الأولية للمشاريع: من المسؤول عن ذلك؟ هل توجد برمجة صارمة ام عشوائية؟ | 19 |
| حظيرة العتاد: هل هي كافية، وما مدى مساهمتها في عملكم؟ | 20 |
| الموارد البشرية: خبرة الفريق، شروط توظيف اليد العاملة المؤهلة | 21 |
| ماهي نسبة حصة المؤسسة من السوق في الولاية؟ | 22 |

