

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات



رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه LMD في العلوم الاقتصادية

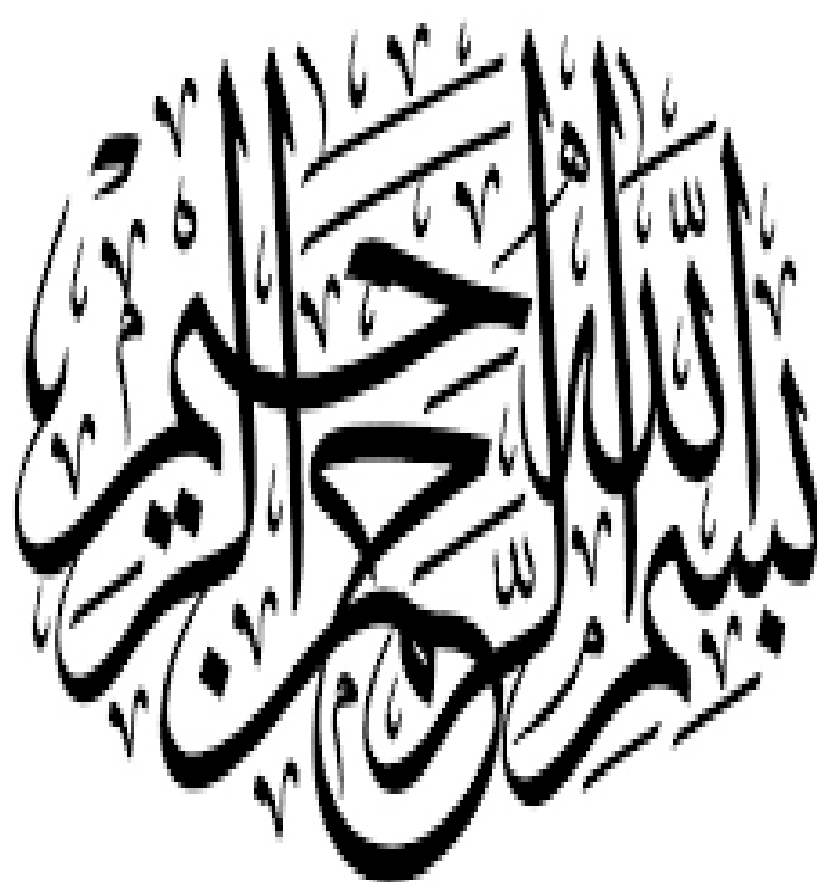
دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط

من إعداد الطالبة: بلحوت كوثر
تحت إشراف: أ.د. بن تريج بن تريج

أعضاء لجنة المناقشة:			
أ.د. معمر قربة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	رئيسا
أ.د. بن تريج بن تريج	أستاذ التعليم العالي	جامعة الأغواط	مشرفا ومقررا
د. محمد بوهالي	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الأغواط	ممتحنا
د. مسعود بن مويظة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الأغواط	ممتحنا
د. سعيد بن لخضر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	ممتحنا
أ.د. سليمان بلعور	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

رفيق دربي زوجي العزيز وابني.

من يشهد أزي بهم أخواتي وإخوتي.

والى كل طالب علم حريص.

الشكر والتقدير

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى"

بحمد الله الذي وهبني الصبر وحسن التدبير وأشكره سبحانه وتعالى الذي وفقني في إتمام هذا العمل.

ثم الشكر موصول إلى:

الأستاذ الفاضل الدكتور بن تريح بن تريح على إشرافه ونصائحه القيمة وتوجيهاته طوال مدة هذا البحث.

كما أتقدم الشكر إلى عمال المؤسسة التي رحبت بدراستنا الميدانية، وإلى كل أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذا البحث.

وكل من أمدني بيد العون والمساعدة ولو ببسمة في الوجه لانجاز هذا العمل.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع) في المؤسسات الاقتصادية، وأسقطت الدراسة الميدانية على مؤسسة مطاحن الأغواط.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من كافة مدراء ومسؤولي مؤسسة مطاحن الأغواط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لكل من (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المبحوثة، كما كان تبني أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة كما يلي: بعد التكلفة اقل يليه بعد الجودة، ثم يليه بعد المرونة، وأخيرا بعد الإبداع.

كما توصلت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية التي تحقق للمؤسسة التميز التنافسي من خلال توفير التدريبات المتخصصة بموضوع الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا من أجل زيادة تنمية المهارات، وضرورة التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي لترجمة الأهداف وتطلعات المؤسسة، والاهتمام باليات التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة بهدف ضمان التنفيذ الصحيح والفعال للاستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية: إدارة إستراتيجية، تخطيط استراتيجي، تنفيذ استراتيجي، رقابة إستراتيجية، ميزة تنافسية.

Abstract:

The study aimed to know the role of strategic management in its dimensions (Strategic planning, strategic execution, strategic control) In achieving competitive advantage in its dimensions (Lowest Cost, Quality, Flexibility, Creativity) In economic institutions, the field study was dropped on the Laghouat Mills Corporation.

In order to achieve the desired goals, this study was conducted on a sample that consisted of all managers and officials of the Laghouat Mills Corporation, The study used the descriptive analytical method, We also relied in data analysis and hypothesis testing on descriptive statistics methods Using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study reached several results, the most important of which is the presence of a statistically significant correlation for each of the (Strategic planning, strategic execution, strategic control) Achieving a competitive advantage in the research institution, The adoption of the dimensions of competitive advantage in the institution under study was as follows After cost is less, then after quality, then after flexibility, and finally after creativity.

The study also found a number of suggestions and recommendations, the most important of which are: The need to pay attention to strategic management that achieves competitive excellence for the institution through the provision of specialized training on the subject of strategic management for senior management in order to increase skills development, And the need to focus on the elements of strategic planning to translate the goals and aspirations of the institution, Paying attention to the mechanisms of strategic implementation in the institution in order to ensure the correct and effective implementation of the strategies.

Keywords: strategic management, strategic planning, strategic implementation, strategic control, competitive advantage

I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	الملخص باللغة العربية
IV	الملخص باللغة الأجنبية
V-VII	فهرس المحتويات
VIII-IX	قائمة الأشكال
X-XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ - ي	مقدمة
31-1	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: أسس التفكير الاستراتيجي
3	المطلب الأول: تطور التفكير الاستراتيجي
5	المطلب الثاني: مفهوم التفكير الاستراتيجي
7	المطلب الثالث: خصائص وأنماط التفكير الاستراتيجي
9	المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية
9	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: خصائص ومستويات وضع الإستراتيجية
19	المبحث الثالث: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية
19	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
23	المطلب الثاني: الأهداف والتحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
26	المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية
28	المطلب الرابع: أدوار ومهام المدير الاستراتيجي
31	خلاصة الفصل الأول
93-33	الفصل الثاني: مراحل الإدارة الإستراتيجية
34	تمهيد الفصل الثاني
35	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
35	المطلب الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

40	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة
49	المطلب الثالث: تحديد الموقف الاستراتيجي
51	المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل
66	المبحث الثاني: التنفيذ الإستراتيجية
66	المطلب الأول: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية
67	المطلب الثاني: أدوات وأساليب تنفيذ الإستراتيجية
72	المطلب الثالث: مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية
79	المطلب الرابع: نموذج ماكينزي في تنفيذ الإستراتيجية
82	المبحث الثالث: الرقابة الإستراتيجية
82	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها
83	المطلب الثاني: مستويات الرقابة الإستراتيجية
85	المطلب الثالث: خطوات وأنواع الرقابة الإستراتيجية
93	خلاصة الفصل الثاني
145-94	الفصل الثالث: الميزة التنافسية ومدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيقها
95	تمهيد الفصل الثالث
96	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية
96	المطلب الأول: المنافسة والتنافسية
99	المطلب الثاني: تعاريف الميزة التنافسية
102	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
107	المبحث الثاني: أبعاد، محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
107	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
112	المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية
114	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
116	المبحث الثالث: نموذج بورتر والميزة التنافسية
116	المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس ل PORTER
121	المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية
125	المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس
134	المبحث الرابع: تنمية الميزة التنافسية واستمراريتها
134	المطلب الأول: استدامة الميزة التنافسية
137	المطلب الثاني: تنمية الميزة التنافسية

141	المطلب الثالث: المزايا التنافسية كأحد مقومات الإدارة الإستراتيجية
145	خلاصة الفصل الثالث
200-146	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط
147	تمهيد الفصل الرابع
148	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محور الدراسة
148	المطلب الأول: عرض حول مؤسسة مطاحن الأغواط
149	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
155	المطلب الثالث: أهداف ونشاطات المؤسسة
161	المبحث الثاني: المنهجية المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة
161	المطلب الأول: المنهجية المعتمدة في الدراسة التطبيقية
163	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية
166	المطلب الثالث: خطوات إجراء الاستبيان
170	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
170	المطلب الأول: عرض ومناقشة محاور الاستبيان
190	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
200	خلاصة الفصل الرابع
201	خاتمة
206	المراجع
220	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	تطور مراحل الإدارة الإستراتيجية	(2-1)
19	مستويات الإستراتيجية	(3-1)
22	نموذج لمكونات الإدارة الإستراتيجية	(4-1)
31	مهارات المدير الاستراتيجي	(5-1)
49	خطوات إجراء تحليل موقف المؤسسة	(1-2)
50	نموذج تحليل مصفوفة SWOT	(2-2)
56	مصفوفة BCG	(3-2)
59	المضامين الإستراتيجية لمصفوفة MC KINSEY	(4-2)
60	مصفوفة تحليل تطور المنتج/ السوق	(5-2)
61	نموذج مصفوفة شال SHEEL DPM	(6-2)
75	الهيكل التنظيمي الوظيفي	(7-2)
75	الهيكل التنظيمي الجغرافي	(8-2)
76	الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام	(9-2)
77	الهيكل التنظيمي المصفوفي	(10-2)
81	أنموذج العناصر السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي لعملية تنفيذ الاستراتيجيات (7S)	(11-2)
84	العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والمراقبة	(12-2)
90	خطوات الرئيسية للرقابة الإستراتيجية	(13-2)
91	أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها	(14-2)
112	دورة حياة الميزة التنافسية	(1-3)
116	نموذج القوى الخمس لبورتر	(2-3)
123	سلسلة القيمة	(3-3)
126	الاستراتيجيات العامة للتنافس	(4-3)
150	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط	(1-4)
158	مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الأغواط	(2-4)
162	نموذج الدراسة	(3-4)
171	تفريغ بيانات الجنس	(4-4)
171	تفريغ بيانات الفئة العمرية	(5-4)
172	تفريغ بيانات المؤهل العلمي	(6-4)

173	تفريغ بيانات المستوى الوظيفي	(7-4)
173	تفريغ بيانات سنوات الخدمة	(8-4)
192	علاقة الإدارة الإستراتيجية بالميزة التنافسية (الانحدار الخطي البسيط)	(9-4)
193	انتشار البواقي	(10-4)

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مكونات رسالة المؤسسة	37
(2-2)	أثر اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة في اختيار إستراتيجية المؤسسة	64
(3-2)	المقارنة بين مستويات التخطيط في المؤسسة	68
(1-3)	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	133
(1-4)	مستويات سلم ليكرت	166
(2-4)	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي ينتمي إليه	167
(3-4)	معاملات الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية	168
(4-4)	معاملات ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ)	169
(5-4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي شيبرو	170
(6-4)	توزيع العينة حسب الجنس	171
(7-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	171
(8-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	172
(9-4)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	173
(10-4)	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	173
(11-4)	التحليل الوصفي للتخطيط الاستراتيجي	175
(12-4)	التحليل الوصفي للتنفيذ الاستراتيجي	177
(13-4)	التحليل الوصفي للرقابة الإستراتيجية	179
(14-4)	التحليل الوصفي لمحور الإدارة الإستراتيجية ككل	182
(15-4)	التحليل الوصفي لبعد التكلفة	183
(16-4)	التحليل الوصفي لبعد الجودة	185
(17-4)	التحليل الوصفي لبعد المرونة	186
(18-4)	التحليل الوصفي لبعد الإبداع	188
(19-4)	التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية ككل	190
(20-4)	نتائج اختبار دور الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية	191
(21-4)	معامل الارتباط المتعدد	194

194	اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به	(22-4)
196	نتائج اختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية	(23-4)
197	نتائج اختبار دور التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية	(24-4)
198	نتائج اختبار دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية	(25-4)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط	218
02	الاستبيان قبل التحكيم	219
03	الاستبيان بعد التحكيم	225
04	قائمة الأساتذة المحكمين	231
05	نتائج برنامج SPSS	232

مقدمة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية المحرك الرئيسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة، حيث تعيش الآن في بيئة عالمية تتميز بالتعقيد والتغير السريع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من جهة وشدة المنافسة في ظل العولمة من جهة أخرى. ولقد أدى ذلك إلى قيام المؤسسات بالبحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع سرعة التغير في بيئة الأعمال مما جعل الإدارة تواجه ضغوطات مستمرة لإحداث التغير في إستراتيجيتها الحالية لتتمكن من تكيف قدراتها التنافسية مع متطلبات البيئة واحتياجاتها.

وعلى هذا الأساس ظهرت الحاجة إلى ضرورة التكيف مع هذه التحولات وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي، من خلال تطبيق العديد من الأساليب التي تسمح بتحليل المخاطر بغية التكيف معها وكذا الفرص المتاحة لغرض استغلالها من خلال الاعتماد على نقاط القوة وإمكانية التخفيف من نقاط الضعف، ولعل أهم هذه الأساليب هو اللجوء إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثا، وتتسم من خلال عملياتها ووسائلها بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية وتطوير أداء المؤسسات بما يضمن لها تحقيق الأهداف.

وتأتي الإدارة الإستراتيجية لتكون المرشد الفكري لتوجيه المؤسسات اليوم وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه، من خلال إتباع التخطيط الاستراتيجي الذي يمر بمراحل من تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يعمل على إعطائها رسالة ورؤية واضحة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعة، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية لتحديد الموقف الاستراتيجي وتوظيف مختلف النماذج والأدوات الإستراتيجية لغرض المفاضلة بين مختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة والعمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيقها بشكل فعال، وبعدها تقوم المؤسسة بعملية الرقابة الإستراتيجية والمراجعة لمعرفة هل تم تنفيذ الإستراتيجية بصورة صحيحة وتقييم مدى نجاعتها ووصولها إلى الأهداف المحددة.

وفي ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه المؤسسات، تكمن أهمية ممارسة الإدارة الإستراتيجية في تحسين وتطوير قدراتها التنافسية للوصول إلى الأداء المتفوق من خلال إحداث التفاوت بين المؤسسات في كفاءة وإدارة استراتيجياتها، وتحقيق الجودة والتميز في جميع عملياتها واكتساب مزايا تنافسية تؤهلها للوصول إلى مركز تنافسي متقدم على منافسيها.

ويستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية تضمن للمؤسسة قدرة تنافسية عالية، وتؤمن البقاء ضمن منافسيها وتحقيق النمو في السوق. ولاكتساب ميزة تنافسية أصبحت المؤسسات تبحث عن السبق في مجال نشاطاتها وإيجاد حلول، إذ يجب عليها مواجهة التأثيرات المحتملة

للبيئة، وقيادة التغيرات من خلال رسم إستراتيجية واضحة في سياق تنافسي، وهو ما جعله اهتمام أكثر من قبل اغلب المؤسسات.

مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات الإدارية على مستوى الإدارة العليا، ويزداد التحدي في ظل بيئة تسودها المنافسة الشديدة والتي تتصف بالتغيير المستمر والتطور التكنولوجي المتسارع، الأمر الذي يحتم على إدارة هذه المؤسسات إتباع أسلوب حديث في الإدارة حتى تستطيع المحافظة على وضعها التنافسي من خلال جمع المعلومات عن منافسيها لتساعد على رسم استراتيجياتها وتحقيق لها قدرة تنافسية سواء عن طريق التميز أو تخفيض التكاليف لمنتجاتها. ويعرف هذا الأسلوب بأسلوب الإدارة الإستراتيجية الذي يساعد على اكتشاف نقاط قوة وضعف المنافسين لمختلف المنتجات ومقارنتها مع منتج المؤسسة لاكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها.

بناء على ما سبق تتبلور الإشكالية الرئيسية في التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تولي المؤسسة محل الدراسة اهتماما بتطبيق الإدارة الإستراتيجية؟
2. ما هو واقع الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط؟
3. ما هي مساهمة كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط؟

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

الإدارة الإستراتيجية لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. تتبنى مؤسسة مطاحن الأغواط الإدارة الإستراتيجية بمختلف أبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية).
2. تعتمد مؤسسة مطاحن الأغواط في امتلاك ميزة تنافسية من خلال أبعادها الأربعة (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع).
3. لبعد التخطيط الاستراتيجي للإدارة الإستراتيجية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة.

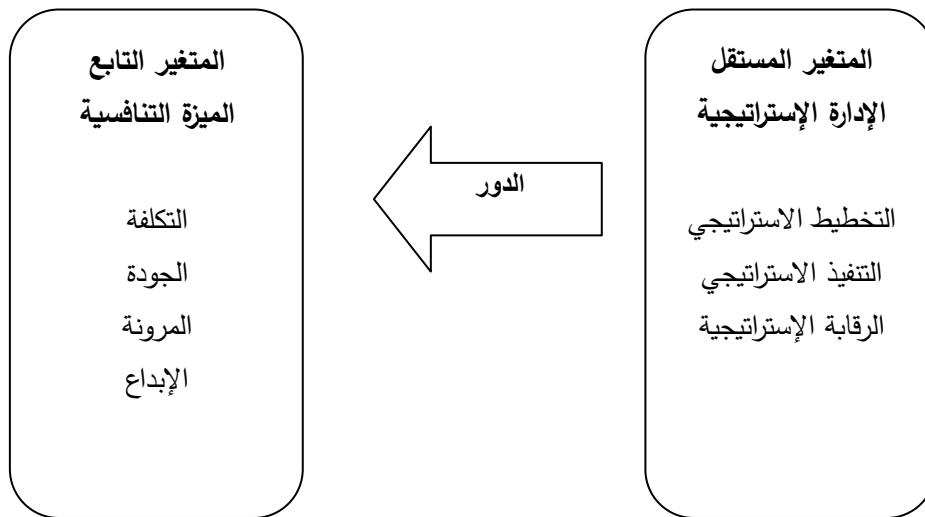
4. لبعء التنففء الاسءراءفء للإءارة الإستراءفءة ءور مهم فف ءءقف المفة ءءافسة فف مؤسسة محل ءءاسة.

5. لبعء الرقابة الإستراءفءة للإءارة الإستراءفءة ءور مهم فف ءءقف المفة ءءافسة فف مؤسسة محل ءءاسة.

نموء ءءاسة:

اسءمءالا لمعالجة مشكلة البءء وءءقفافا لأءءافها ءم بناء نموء ءءاسة، والءف فءكس علاقاء الارءباء بفن أبعاء الإءارة الإستراءفءة (ءءطف الاسءراءفء، ءءقف الاسءراءفء، الرقابة الإستراءفءة) وأبعاء المفة ءءافسة (ءءكفة، ءوءة، المرونة، الإبعاء) كما هو موضء فف الشكل ءالف:

الشكل رقم (01): نموء ءءاسة



المصدر: من إءاء الطالب ءناء على ءءاساء السابقة

مبراءاء اءءفار الموضوع:

فرء اءءفارنا للموضوع للاءءباراء ءالف:

1. اءءاء المؤسساء ءوء ءطفف أهم الأسالف الإءارة المعاصرة ألا وهي الإءارة الإستراءفءة.
2. سعي المؤسساء الاءءاصءة لءءقف ءءوء فف مءال أءمالها نظرا لاءءءام المنافسة بفنفا.
3. الاءءام الءاف بالموضوع نظرا لأهمفءه باءءاء المؤسساء الاءءاصءة لمزفء اسءراءفء فءواف مع مءطلباء البفئة من ءءة وءلف مزافها ءءافسة من ءءة أخرى.

أءءاف ءءاسة:

فسعى هءا البءء إلى ءءقف الأهداف ءالف:

1. التعرف على المستوى الذي وصلت إليه مؤسسة مطاحن الأغواط في تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية؛

2. دراسة وتقييم واقع الميزة التنافسية التي تمتلكها مؤسسة مطاحن الأغواط؛

3. تحديد الدور الذي يؤديه كل بعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأغواط.

حدود الدراسة:

1. **الحدود المكانية:** يتضمن البحث دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن الأغواط حيث كانت العينة تتمثل في المديرين وإطارات المؤسسة وإخضاعهم للدراسة وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة فرضيات البحث من عدمه.

2. **الحدود الزمنية:** يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشقيه النظري والتطبيقي على مدار ثلاث سنوات، ابتداء من تاريخ بداية جمع المادة النظرية، وصولاً للدراسة الميدانية التي امتدت من شهر جانفي 2021 إلى شهر أوت 2021.

صعوبات الدراسة:

- بالنسبة للجانب النظري لم تجد الطالبة أي صعوبة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بمختلف متغيراتها سواء المتغير المستقل أو التابع وهذا لكثرة المصادر والمراجع وتنوعها.

- أما بالنسبة للجانب الميداني فقد وجدنا صعوبة في إيجاد المؤسسات التي تستقبل دراستنا، باعتبار ما تمر به البلاد من فترة الحجر الصحي وما فرضته علينا القيود بسبب فيروس كورونا، مما أدى إلى تعطيل المصالح الشخصية والعامة على حد سواء.

الدراسات السابقة:

1. دراسة السكارنة (2008)، بعنوان: استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، وهي عبارة عن مقال في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، تناولت هذه الدراسة استراتيجيات الريادة وتطويرها حتى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، حيث تم اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة الذي تمثلت في المتغيرات المستقلة لاستراتيجيات الريادة في الإبداع، الابتكار، التفرد، اخذ المخاطرة، المبادأة، وتكون المتغير التابع للميزة التنافسية من التمايز قيادة التكلفة، التحالفات. وقد تم إجراء دراسة استطلاعية بتوزيع استبان على شركات الاتصالات في الأردن من مديري الإدارات، باستخدام أساليب إحصائية SPSS لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. توصلت الدراسة إلى انه يوجد علاقة بين تطبيق

عناصر استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، كما أوصت الدراسة بتبادل شركات الاتصالات إلى الاستفادة من نموذج الدراسة الذي يعمل على تحسين الأعمال لديها، والتركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات والتركيز على الفرد في الخدمات والأعمال من خلال استخدام المعدات التكنولوجية وكذلك تطوير الموارد البشرية لدى شركات الاتصالات، والتركيز على المبادرة واخذ المخاطرة في استغلال الفرص بالأسواق والتوسع فيها.

2. دراسة التلواني وآخرون (2012)، بعنوان: **التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، وهي عبارة عن مقال في مجلة جامعة الأزهر،** تبحث هذه الدراسة في التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، وهذا من خلال إتباع أسلوب المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانة على أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في الشركة بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي. كما خلصت الدراسة إلى أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة مراحله من التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وانه توجد علاقة بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية (التمايز، الإبداع، التكلفة اقل) للشركات.

3. دراسة (MC Edward and Boris, 2013)، بعنوان: **Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa**، وهي عبارة عن مقال في مجلة

Journal African Business management، هدفت الورقة إلى توضيح العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال، حيث تم إجراء دراسة تحليلية على مجموعة من الخدمات المالية وخدمات الأعمال في جنوب أفريقيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وممارسة ريادة الأعمال، كما توصلت الدراسة إلى انه يجب على المدراء الاستفادة من ممارسة الإدارة الإستراتيجية بحيث يتم زيادة قدرة الشركات على التواصل والقدرة على الابتكار وتكون قادرة على تحمل المخاطر في حالة عدم التأكد.

4. دراسة زهراء حسن إدريس (2015)، بعنوان: **الإدارة الإستراتيجية ودورها في التميز المؤسسي، وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسة حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق المؤسسات الإدارية الإستراتيجية المتطورة في الواقع العملي والدور الذي تقوم به في النهوض باقتصاد البلاد. حيث هدفت

الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية المتطورة في المؤسسات من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة. كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تساعد في الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد المتاحة وإن تنفيذ الخطط ومتابعتها بكفاءة يسهل العملية الإدارية مما يؤدي إلى التميز المؤسسي، وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات الأعمال والوزارات يؤدي إلى دفع السودان لمستوى الدول المتقدمة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها إلزامية ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالقانون داخل الوزارات وتدريب كافة العاملين يساعد على ممارسة الإدارة الإستراتيجية في كافة الوحدات الإدارية.

5.دراسة هشام عثمان المبيضين(2015)، بعنوان نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، وهي عبارة عن مقال في مجلة إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس الأردنية، وتم الاستعانة باستبانة لجمع البيانات حيث كان عدد الاستبانات الصالحة للدراسة 116. كما توصلت الدراسة إلأن مستوى الميزة التنافسية متوسط، ووجود اثر لتطبيق نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة اقل، التمايز، التحالفات).

6.دراسة مقدوم وهيبة (2016)، بعنوان: أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، هدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على دور المورد البشري للمنظمة خاصة الكفاءات الإدارية التي تشكل مصدرا أساسيا للمحافظة على الربحية والميزة التنافسية بشكل مستدام، والعمل على تنمية وتطوير المؤسسة من الكفاءات باعتبارها عامل التفوق التنافسي، حيث تم اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء دراسة استطلاعية في مؤسسات الهاتف النقال بالجزائر، حيث توصلت الدراسة إلى أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الموارد المختلفة و اختلاف المنظمات فيما بينها يكمن في طريقة المزج في الفكر الاستراتيجي، مما أدى إلى بروز عدة مقاربات من أهمها تيار إدارة الموارد البشرية الذي حاول توضيح بان مصدر الميزة التنافسية يكمن في المورد البشري الحامل للكفاءات، وأن بناء وتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات يحتاج في المنظمة إلى توفير البيئة التنظيمية التي تعكس المحددات التنظيمية كالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

7.دراسة الخبار (2016)، بعنوان: الإدارة الإستراتيجية و أثرها على إدارة التميز و انعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، وهي عبارة عن مقال في مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تطبيق الإدارة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس

ذلك على تحسين الأداء التسويقي لبعض الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة العراقية، والدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الإدارة وتطويرها وربطها مع مستوى الأداء ومدى تحقيقها لذلك، حيث تم اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة المتكونة من ثلاث متغيرات شملت الإدارة الإستراتيجية، إدارة التميز، الأداء التسويقي. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية وهذا راجع إلى عدم توفر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، حيث وجد أن هناك ضعف متعلق بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، كما اتضح أن الإدارة الإستراتيجية لها تأثير مباشر على التميز الإداري للشركات الصناعية مما اثر بشكل مباشر على الأداء التسويقي، وأن التميز الإداري هو محصلة لتطبيق مجموع العناصر الإستراتيجية التي تساعد الشركات إلى التوصل إلى نتائج في الأداء التسويقي مما يعزز المركز التنافسي لهذه الشركات.

8.دراسة درادكة والعلباني (2017)، بعنوان: تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، وهي عبارة عن مقال في مجلة العلوم التربوية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، وإلى معرفة معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من 363 وكيلًا ومعلمًا. كما توصلت الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف كانت متوسطة، كما جاءت استجاباتهم على معيقات التطبيق بدرجة متوسطة.

9.دراسة أيمن حسن الديراوي (2018)، بعنوان: اثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات، هي عبارة عن أطروحة دكتوراه، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات:ريادة المنظمات كمتغير وسيط،حيث تم إجراء دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية(أهداف، صياغة، أعداد، تطبيق ، رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية) وأداء المنظمات الأهلية بقطاع غزة، كما تم التأكيد على دور الريادة كوسيط ومعزز بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات، وأوصت الدراسة إلى الاستعانة بخبراء ومختصين ذوي كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الإستراتيجية ، والتركيز على زيادة الإنفاق المخصص لعملية الإدارة الإستراتيجية.

10.دراسة Rahim and Zainuddin (2019)، بعنوان: The impact of technological innovation on competitive advantage and firm performance in the automotive industry in Malaysia، وهي عبارة عن مداخلة في مؤتمر، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الإبداع

التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية وأداء الشركات في صناعة السيارات في ماليزيا، حيث تم اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وإتباع منهج وصفي تحليلي. أظهرت الدراسة أن الإبداع يعد العامل الأكبر في التأثير على الميزة التنافسية بنسبة 73.5%، كما قدمت الدراسة عدة توصيات منها إيجاد مراكز متخصصة في هذا المجال من أجل تعزيز الميزة التنافسية لهذه الشركات عبر الجامعات الماليزية التي تعد كمراكز بحث وتطوير في مجال الابتكار.

11. دراسة أسماء عزمي(2020)، بعنوان: اثر التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالتطبيق على فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة، وهي عبارة عن مقال في مجلة المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل اثر التطبيقات الإدارية للذكاء الاصطناعي على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالتطبيق على فروع البنوك التجارية بمدينة المنصورة، حيث تم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وقد انتهت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي بين الذكاء الاصطناعي على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التميز)، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتي تحقق مزايا من تحسين تخفيض التكاليف، تحسين الجودة و التميز...، مما يساهم في حل كافة المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات بشكل يساهم مباشرة في تعزيز تنافسيتها وضمان بقائها ونموها.

12. دراسة KhajitKornchai and (2020)، بعنوان: Strategic Management Accounting and Firm Performance: Evidence from Finance Businesses in Thailand، و هي عبارة عن مقال في مجلة Journal of Asian Finance, Economics and Business، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر الإدارة الإستراتيجية على أداء الشركات المالية في التايلاند، حيث ركزت الدراسة على التحليل البيئي لمواجهة المنافسين. وتمت الدراسة على 175 شركة مالية في تايلاند كعينة دراسة، واستخدام أساليب إحصائية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث توصلت الدراسة على أن تحليل البيئة الداخلية والخارجية تؤثر إيجابا على أداء الشركات مما يساهم في تحقيق التميز، وأوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بأبعاد الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق التفوق على المنافسين، وضرورة تبني وتطبيق الإدارة الإستراتيجية من قبل المدراء التنفيذيون من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية لدى هذه الشركات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: رغم أن دراستنا ما هي إلا امتداد للدراسات السابقة إلا أنها اختلفت حول العلاقة بين متغيرات الدراسة. ومنه تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان أهمية الإدارة الإستراتيجية في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية .

- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات العربية والأجنبية. هناك من تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق برفع الكفاءة والفعالية وتطوير الشركات وأداء العاملين. أما الدراسة الحالية فجمعت بين الإدارة الإستراتيجية وأبعادها الثلاث والميزة التنافسية وأبعادها الأربعة.

- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على مؤسسة مطاحن الأغواط.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة ومن أجل الوصول إلى هدف البحث وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على مختلف الأسئلة السابق طرحها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي وهذا لوصف متغيري الدراسة وهما الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية وإيجاد العلاقة بينهما وتحليلها. وفي إطار كل هذا سنعتمد على الأدوات والمصادر التالية:

- في الجانب النظري سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وكذا المقالات والمجلات العلمية ورسائل وأطروحات التخرج.

- في الجانب التطبيقي سيتم الاعتماد على أداة الاستبيان لدراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط وبغرض الحصول على النتائج وتحليلها نستخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية والفصل الرابع فهو تطبيقي خاص بمؤسسة مطاحن الأغواط محل الدراسة، لذلك تم وضع خطة الدراسة على ضوء الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة وقد شملت بالإضافة إلى المقدمة العامة الفصول التالية:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية حيث يهتم هذا الفصل بالجانب النظري لدراسة الإدارة الإستراتيجية بداية من الفكر الاستراتيجي ثم ماهية الإستراتيجية وعموميات حول الإدارة الإستراتيجية.

أما الفصل الثاني تحت عنوان مراحل الإدارة الإستراتيجية للتعرف على أبعادها المتمثلة في (التخطيط الاستراتيجي - التنفيذ الاستراتيجي - الرقابة الإستراتيجية).

أما الفصل الثالث تحت عنوان الميزة التنافسية ومدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحقيقها حيث يهتم هذا الفصل بالجانب النظري للميزة التنافسية من خلال التعريف بالمفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة والاستراتيجيات التنافسية والربط بينها وبين الإدارة الإستراتيجية.

الفصل الرابع يتمثل في الدراسة التطبيقية المتمثلة واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة متغيرة تتسم بالتعقيد سواء كانت التغيرات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية، بالإضافة إلى وجود بيئة تنافسية شرسة تجعل من استمرارية المؤسسة أو نموها وتوسعها مرتبط بمدى تكيفها مع بيئتها، ويتوقف ذلك على مدى الاعتماد على أساليب إدارية علمية وفعالة، الأمر الذي جعل الإدارة تطبق الفكر الاستراتيجي في كل جوانبها، فإدارة المؤسسة أصبحت تهتم بالمستقبل من خلال ممارسة الإدارة الإستراتيجية التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي واجهتها منظمات الأعمال.

ومن خلال هذا الفصل سنتعرض بشكل مفصل إلى الجوانب المتعلقة بالتأصيل النظري حول الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال المباحث الثالث التالية:

المبحث الأول: أسس التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية

المبحث الثالث: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: أسس التفكير الاستراتيجي

يمثل التفكير الاستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل تطور الإستراتيجية، ولقد درسته النظريات والاتجاهات المختلفة في حقل المعرفة الإستراتيجية، وللإحاطة بالمضامين النظرية للتفكير الاستراتيجي تقتضي التعرف إلى النشأة والتعاريف المختلفة للتفكير الاستراتيجي فضلا عن الخصائص وأنماط التفكير الاستراتيجي.

المطلب الأول: تطور التفكير الاستراتيجي

مر التفكير الاستراتيجي بعدة مراحل بداية من نشأته وصولا إلى استقلاله وتميزه كنشاط وفعل استراتيجي له خصوصية ضمن نشاط المؤسسة.

1- نشأة التفكير الاستراتيجي

تعود جذور التفكير الاستراتيجي إلى المؤسسات العامة ومنظمات الأعمال في بدايات القرن العشرين، ثم ازدهر بين سنة 1960-1990م، عندما تطورت اغلب الأدوات الأساسية، كما كان هذا الظهور مترافقا ومتداول مع ظاهرة المنافسة التي أدت إلى تعزيز الوضع التفوقي للمؤسسات وما يترتب عنه من تعقيد القرارات الإستراتيجية ومنظوماتها المعرفية والمعلوماتية، ومع بروز العلاقة بين الوضع التنافسي والتفكير، حينها اتجه المنظرون لاستعمال مصطلح التفكير الاستراتيجي بدلا من مصطلح التخطيط الاستراتيجي.

لقد اثر هذا التطور جوهريا في اغناء الفكر الاستراتيجي وتغيرت معه مواقف الكتاب والباحثين لتتلاءم مع التغيرات المتسارعة التي امتازت بها المجتمعات الحديثة ومنظوماتها الكبيرة، إذ أصبحت المنظمات بحاجة إلى (التفكير الاستراتيجي) وبات من الضروري اعتماد القيادات جميعها على إيجاد قدرات التفكير الاستراتيجي، ولكي تصبح الإدارة الإستراتيجية لها ممارسات فعلية في واقع عمل المنظمة، يتطلب وجود قيادة إستراتيجية متمكنة بمعنى إدارة عليا ذات فكر استراتيجي منظم تستطيع أن تمارس النشاط المتكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم ورقابة الاستراتيجيات المختارة وليس مجرد مديرين يمارسون أنشطة إدارية تقليدية¹.

كما تعد نشأة التفكير الاستراتيجي في سياق تطور الإستراتيجية انعكاسا للتغيرات السياسية والاقتصادية والتقنية في القرن العشرين وخاصة مع تزايد مستويات الشك وتعدد الاحتمالات مما أفرز تزايد الحاجة إلى العمليات الإستراتيجية العقلية بمستويات عالية. وبالإضافة إلى الإدارة الإستراتيجية، ساهم التفكير خطوة

¹ محمد جواد الجبوري حسين، التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2017، ص ص

خطوة وسيكولوجية الإدراك ونظرية النظم في نشوء التفكير الاستراتيجي الذي أصبح مع تطوره على التماس مباشر مع الحدس والإبداع والرؤيا والخيال.

2- مراحل تطور التفكير الاستراتيجي:

يمكن تمييز أربع مراحل مر بها تطور موضوع التفكير الاستراتيجي هي:

2-1- مرحلة الفهم الأولي:

تعود هذه المرحلة إلى محاولات Porter المبكرة في نهاية ثمانينات القرن العشرين لتمييز مفهوم الإستراتيجية عن الإدارة الإستراتيجية كحقل علمي وعلاقتها بصياغة الإستراتيجية، فقدم فهما متواضعا للتفكير الاستراتيجي باعتباره عملية تحليل الموقع التنافسي بهدف تحسين المكانة التنافسية للدولة أو المؤسسة بين مثيلاتها في مجالات نشاطاتها المختلفة. إن تلك المحاولة الأولية لبداية فهم التفكير الاستراتيجي وإن لم تكن محاولة ناضجة بما يكفي لتتطابق مع الإدراك الحالي للتفكير الاستراتيجي إلا أنها قدمت إثراء مهما في المعرفة العلمية لحقل الإستراتيجية بما يساهم لاحقا في تطور فهم التفكير الاستراتيجي.

2-2- مرحلة التطور المنطقي:

تطور التفكير الاستراتيجي في هذه المرحلة تطورا منطقيا مع تطور الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية فتوسع ليمتد إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجية والأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وأصبح يتداخل مع كل من التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية. لذلك فإنه يغطي بشكل عام كل الفعاليات المقترنة بالفعل الاستراتيجي.

2-3- مرحلة التمييز البسيط:

بعد أن تطور التفكير الاستراتيجي في المرحلة السابقة متاخلا مع بقية النشاطات والمتغيرات الإستراتيجية، بدأ في هذه المرحلة يظهر بشكل واضح كعملية إستراتيجية مستقلة عندما حاول العديد من المفكرين الاستراتيجيين تمييزه عن التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بشكل دقيق. لقد ميز Mintizberg بين التخطيط معتبرا إياه عملية تحليل تهدف إلى برمجة الاستراتيجيات المحددة بحيث يكون المخرج النهائي لتلك العملية هي الخطة، وبين التفكير الاستراتيجي معتبرا إياه عملية تركيب تعتمد على الحدس والإبداع ويكون مخرجها النهائي هو تصور متكامل للإستراتيجية، وأكد أن كل من العمليتين هما شكلين مختلفين لصياغة الإستراتيجية، وهناك من أعدهما في فلك الإدارة الإستراتيجية كعمليتين تكمل أحدهما الأخرى.

2-4- مرحلة الفعل المؤسسي:

في هذه المرحلة يعد التفكير الاستراتيجي خطوة هامة نظرا لاستقلاله وتميزه كنشاط وفعل استراتيجي له خصوصية ضمن نشاط المؤسسة نتيجة المتغيرات المتعددة، وازدياد الحاجة للنشاطات التي ترتبط بالقدرات والفعاليات العقلية ذات التأثير المباشر على التفكير، كالأحداث والخيال والإلهام والحدس والإدراك.

المطلب الثاني: مفهوم التفكير الاستراتيجي

يتسم موضوع التفكير الإستراتيجي بالحدثة على مستوى التأطير والتصنيف، ويعد من الموضوعات التي طرحت من خلاله الأدبيات المعاصرة العديد من المفاهيم، وهذا ما حاولنا إيضاحه في الآتي:

1- مفهوم التفكير الاستراتيجي

طرحت العديد من المفاهيم حول التفكير الاستراتيجي واختلفت وجهات النظر في تعريفه، حيث أشار كل من Macmillan&Tempoe إلى أن التفكير الاستراتيجي هو "مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الإستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص"¹.

كما عرف التفكير الاستراتيجي بأنه "أساس صياغة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من أنهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المنظمة لبلوغ رسالتها وغاياتها، حيث ينظر إليه وفق نظرة معرفية على أنه جوهر يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير"².

في حين يرى Oshannssy التفكير الاستراتيجي أنه "عبارة عن وسائل متناسقة لحل المشكلات الإستراتيجية وإدراك المستقبل ضمن هيكل الإدارة الإستراتيجية بجمع الفعاليات العقلية للأفراد والمجموعة"³.

وعرف كذلك بأنه: مجموعة من المبادئ والأفكار والسياسات والقواعد العملية التي تكون طريقة للقادة يفكرون بواسطتها ودليل يرشدكم في أعمالهم اليومية⁴.

ويعد التفكير الاستراتيجي أسلوب متعدد الرؤى والزوايا، يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه، ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، يلجأ للتركيب

¹Macmillan Hug&TampoeMahan, **Strategic Management, Process, Content, and Implementation**, university Pess, Oxford,U.S.A,2000, P164

²الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2 ، عمان، 2010، ص67

³Oshannssy T, **Models and to study strategic thinking in Australin Public**,2000, p15

⁴MasifrenE., **Strategic Thinking: Strategic as a shared framework in the mind of the management** .www.ideas.repec.org,2002,p5

التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاعلي وإنساني يؤمن بطاقات الإنسان وقدراته العقلية¹.

وركز Mintzberg في تعريفه للتفكير الاستراتيجي بأنه "تركيب من الحدس والإبداع لإنضاج تصور متكامل للمشروع الاستراتيجي ولوضع رؤية شاملة ومتقنة للاتجاهات والاستراتيجيات الواجب تحريرها لتظهر في أي زمن وأي مكان عن طريق عمليات غير منظمة من التعلم غير الرسمي المهم تنفيذه بواسطة الأفراد في المستويات المختلفة والمتخصصين في قضايا محددة"².

من خلال التعاريف السابقة نرى أن كل تعريف كان لديه وجهة نظر حول مفهوم التفكير الاستراتيجي حيث هناك من قدم مفهوم أولي وعام دون الخوض في التحليلات الدقيقة للمفهوم كتعريف Macmillan & Tempoe، ومنهم من تطرق إلى التفكير الاستراتيجي من زاوية الغاية والهدف من التفكير كتعريف الخفاجي و Oshannssy، وهناك من ركز على طريقة التفكير الاستراتيجي كتعريف Masifren، وشمل تعريف Mintzberg على طريقة التفكير القائمة على الإبداع والخيال التي تنظر إلى التفكير الاستراتيجي كونه فنا.

ومنه يمكن تعريف التفكير الاستراتيجي على أنه عملية ذهنية وفكرية تهدف إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية عن طريق صياغة الإستراتيجية الناجحة من خلال استخدام الحدس والإبداع.

2- أهمية التفكير الاستراتيجي وأهدافه

تتمثل أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال ما يقوم عليه من توافر القدرة للإدارة على رؤية مستقبل المؤسسة والرؤية الشمولية للأمور، والقدرة على التنبؤ والتوقع والتخيل انطلاقاً من أثر الواقع على المستقبل، وتتبع أهداف التفكير الاستراتيجي بتحديد اتجاه المؤسسة، وإدارة برنامج التغيير، والتوزيع الصحيح للموارد من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة بصورة مستمرة وبنفس مستوى الجودة³. وتبرز أهمية التفكير الإستراتيجي بأنه أداة تنافسية ملائمة لبيئة اليوم عالمية التنافس التي تتجاوز فيها استراتيجيات المنظمة الحدود والأسواق لتحقيق أعلى الأرباح، فضلاً عن أنه يجعل المديرين أكثر نجاحاً

¹الدوري زكريا، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 30

²MintezbergH, *The Fall and rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, No.1,1994,p11

³هلال محمد عبد الغني، مهارات التخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص 56

في السيطرة على المستقبل، وإدراك أحلامهم وأحلام الزبائن وأصحاب المصالح. بينما تتمحور أهمية التفكير الإستراتيجي لمنظمات الأعمال في تركيزه على أهم القضايا الجوهرية للمنظمات والتي هي¹:

- التغيير الجوهري.

- تحديد الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في توجيه المنظمة.

- تخصيص الموارد التي لها تأثير إيجابي أكبر في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

وكذلك يستمد التفكير الإستراتيجي أهميته من أسهامه في :

- إدراك الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- ربط المهام اليومية بالاستراتيجيات طويلة الأمد .

- تطوير خطط العمل المستندة على الأولويات الإستراتيجية.

- تطوير الاستراتيجيات التي تدعم رسالة المنظمة .

➤ أغراض التفكير الاستراتيجي فيما يلي :

- تحديد القصد الاستراتيجي: فهو الذي يقود المؤسسة إلى توجيه الطاقات في المؤسسة نحو بلوغ هذا القصد .

- تحليل تأثير البيئة على عمل المؤسسة، وتفسير كيف يتحرك العالم من حولنا.

- اقتناص الفرص الذكية عن طريق بناء الاستراتيجيات.

- تمكين المؤسسة من اختيار الإستراتيجية المناسبة لتجسير الفجوة بين حوادث الماضي، ومعطيات الحاضر، وملامح المستقبل.

ويعد التفكير الاستراتيجي أداة للتحضير للمستقبل من خلال توظيف الخبرة والمهارة الشخصية والإبداع والتعامل مع المعلومات والمعرفة الإستراتيجية، لغرض تحقيق التكامل والتناغم بينها وبين أهداف المؤسسة، وإدراك جميع المتغيرات البيئية، وتتمثل باستخدام القيادة الإستراتيجية قدرتها في بلورة آفاق التفكير الاستراتيجي لدى جميع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية بإشراكهم بالقضايا الإستراتيجية للمؤسسة والانفتاح عليهم.

من خلال ما سبق يتضح أن التفكير الاستراتيجي عملية مهمة، تسعى المؤسسة من خلاله إلى التميز والإبداع من خلال امتلاك القائد مهارات وقدرات تؤهله لتطبيق نهج التفكير الاستراتيجي لتحقيق الأهداف المرجوة، وهذا بالاعتماد على الخبرة السابقة، والنظرة المستقبلية لمتطلبات المؤسسة.

¹ Robbins Stephen P & Judge Timothy A, **Organization Behavior Pearson printicehall** , New Jersey, 2007, p2

المطلب الثالث: خصائص وأنماط التفكير الاستراتيجي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم خصائص التفكير الاستراتيجي وأنماطه المتمثلة في الشمولية والتجريدية والتشخيصية.

1- خصائص التفكير الاستراتيجي: تتمثل خصائص التفكير الاستراتيجي في¹:

- الجوهرية:

يتناول التفكير الاستراتيجي القضايا الجوهرية التي تمثل العوامل الرئيسية للنجاح والتي تضمن استمرار حياة المنظمة.

- الشمولية:

يشمل التفكير الاستراتيجي كل أنشطة المنظمة ويؤثر في متغيراتها الرئيسية، حيث تتم عملية المشاركة في التفكير الاستراتيجي في المنظمة توليد طريقة أكثر سهولة وفعالية في الاستجابة للتغيرات البيئية، كما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية .

- المستقبلية:

يقصد بها النظرة المستقبلية البعيدة المدى، فالمديرين لا يستخدمون أكثر من 3 بالمئة من وقتهم في التفكير المستقبلي، فمن لا يرى مستقبله الآن غير جدير به غدا.

- الإبداعية:

نعني بالإبداعية بأن التفكير الاستراتيجي يستخدم الخيال الواسع والإبداع مثل: التفكير في إنتاج سلع وخدمات جديدة، والتفكير في فتح أسواق جديدة وإدخال أساليب وأدوات عمل جديدة .

وأشير كذلك إلى أهم خصائص التفكير الاستراتيجي المتميز أنه تفكير مستقبلي، وتفكير إيجابي، وتفكير تفاؤلي، وتفكير واقعي وابتكاري وإبداعي، وتفكير مبني على الحقائق والخبرة يتمتع القادة ذوي التفكير الاستراتيجي ومن بينها²:

- القدرة على بناء الغايات.

- البصيرة النافذة.

- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

¹ أحمد ضيف، فتحة صدوق، دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار، مجلة البشائر جامعة طاهري بشار، العدد 1، 2019، ص 281

² أبو النصر مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، السعودية، 2017، ص 211

- مهارة الاختيار الاستراتيجي.
 - مهارة تحديد الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
 - التجاوب الاجتماعي بين المؤسسة وبيئتها المحيطة.
 - مواكبة عولمة الفكر الإداري.
 - القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ومنه يمكن القول أن خصائص التفكير الاستراتيجي تتمثل في الرؤية والتصورات المستقبلية واستغلال الموارد بالاعتماد على الخبرة والقدرات التي يتسم بها المفكر الاستراتيجي.

2- أنماط التفكير الاستراتيجي

يمر التفكير الاستراتيجي بأنماط لدى القادة منها شمولية وتجريدية وتشخيصية كالآتي¹:

- نمط التفكير الشمولي:

يقع التفكير الشمولي ضمن التفكير التركيبي ويهتم القائد في هذا النمط بتحديد الإطار العام للمشكلة موضوعة القرار، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلا عن صياغة أطر النتائج المستهدفة.

- نمط التفكير التجريدي:

ويعد أحد ألوان النمط التركيبي، وتتفق محاور النمط التجريدي مع محاور النمط الشمولي، إذ يهتم القائد بهذا النمط بحصر العوامل العامة المحيطة للمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، ويقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات .

- نمط التفكير التشخيصي:

ينظر هذا النمط إلى حقيقة الأشياء أو تحديد سبب المشكلة بطرق علمية مرتبطة بشكل أساسي ومؤكد في المشكلة، وأن القائد في هذا النمط يقوم بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، ومن ثم اختيار البديل الحاسم.

ومن خلال ما سبق فإن نمط التفكير الاستراتيجي يعتمد على مهارة التفكير حيث النمط الشمولي يتعلق بالمهارات الفكرية للرؤية الشاملة في حل المشكلات، أما التفكير التجريدي فهو يتفق مع الشمولي لكنه نمط يقوم على التغير الجذري، وبالنسبة للنمط التشخيصي يعتمد تحليل المشكلة ومن ثم اختيار البديل الأفضل.

¹ محمد طارق يونس، أنام التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2012، ص94

المبحث الثاني: ماهية الإستراتيجية

يعتمد نجاح وفشل أي مؤسسة على طبيعة وأنواع الاستراتيجيات التي تتبعها من أجل تحقيق أهدافها، ويعد ذلك سببا لنمو وتوسيع المؤسسات أو خروجها من السوق، والتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات أظهرت العديد من التحديات التي تتطلب من المؤسسات القيام بها لبناء رؤية إستراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تساعد على تحقيق التفوق على منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية

تعد الإستراتيجية من المفاهيم التي ظهرت في الميدان العسكري بهدف دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGOS التي تعني قيادة الجيش، وتجمع بين كلمتي stratus وتعني الجيش، و egos معناها يقود¹، حيث انطلق مفهوم الإستراتيجية من الجذور العسكرية، وتعد الإستراتيجية عبارة عن ترابط ثلاث عناصر²:

- تركيز القوات.
- اقتصاد القدرات.
- حرية التحرك.

ونظرا للتشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، بدا الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة عمليات التسيير والإدارة في المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات الناجحة تحرص على نشر الفكر الإستراتيجي للمديرين، بحيث تعكس قراراتهم بعدا استراتيجيا يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

وبدخول مصطلح الإستراتيجية إلى ميادين متعددة: سياسية، اجتماعية، اقتصادية، اختلف الباحثون والمتخصصون في ضبط تعريف الإستراتيجية في مجال التسيير. فقد عرف Chandler Alfred الإستراتيجية بأنها عبارة عن تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها الأساسية طويلة الأجل، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات والأهداف³.

أما Henrey Mintzberg أعطى تعريفا شهيرا للإستراتيجية يعرف بـ 5p حيث حاول أن يعبر على الإستراتيجية في خمسة جوانب وهي:

¹ Alfred chandler, *stratégies et structures de l'entreprise*, les éditions d'organisation, paris, 1989, p76

² Gerry johnson et autres , *Stratégique* , 7 éme édition, pearson éditions ,paris, 2005 ,p22

³ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2009، ص8

- خطة (Plan) ومعناه أن الإستراتيجية تخطط، في عمل مقصود ومتعمد.
 - موقع (Position) أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة.
 - نموذج (Pattern) أي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج بمعنى أن العمل يتم فيها بكيفية معينة، وفي شكل مهيكّل ومحدّد.
 - مناورة (Ploy) ويعني هذا الإستراتيجية تسعى إلى تحقيق هدف معين.
 - أفق (Perspective) يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور للمستقبل.
- في حين يرى Igor Ansoff وهو أحد رواد الفكر الإداري أن الإستراتيجية هي "مجموعة من القرارات التي تسيّر سلوك المؤسسة"¹. كما ينظر إليها بأنها "تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه، تحقيق غاياتها و أهدافها"².
- وعرف Porter Michael الإستراتيجية بأنها "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو البحث عن موقع للمؤسسة في السوق، حيث تكون القوى الأخرى أضعف ما يكون، أي إيجاد التوافق ما بين المؤسسة وبيئتها، للحصول على ميزة تنافسية"³. وأنها عبارة عن خلق موقع فريد ومثمن خاص بمجموعة من الأنشطة ومختلف عن موقع المنافسين".
- وعرفها كل من Barney and Hesterly بأنها: التعبير عن الأسلوب أو المنهج الذي تتبعه المنظمات للحصول على الميزة التنافسية واعتبرا الاستراتيجيات الناجحة هي التي تحاول خلق الميزة التنافسية⁴.
- وبناء على ما تقدم يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها عبارة عن خطة تحدد طريقة العمل من خلال تخصيص الموارد اللازمة وتحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لمواجهة متغيرات البيئة.
- ويمكن القول بأن الإستراتيجية تحدد اتجاه المؤسسة ومزاياها التنافسية من خلال مجموعة من القرارات طويلة الأجل التي تعبر عن التوافق بين قدرات المؤسسة وبيئتها المتغيرة.
- ورغم اختلاف الاتجاهات التي تتضمنها هذه المفاهيم إلا أنها تكمل بعضها حيث يضيف كل مفهوم عناصر مهمة لفهم الإستراتيجية، وتتفق على أن الإستراتيجية:

¹Igor Ansoff , *stratégie et développement de l'entreprise* , 3ème Edition , édition d'organisation , paris, 1988 , p110

² J.C . Tarondeau , *stratégie industrielle*, Vuibert paris , 1998 , pp 26 – 27

³ Michael Porter, *What is Strategy?*, Harvard Business Review, USA, 1996, p77

⁴ غسان عيسى العميري، سلوى أمين السامرائي، *نظم المعلومات الإستراتيجية*، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص

- علاقة المؤسسة بالبيئة الداخلية والخارجية.
- تخصيص الموارد اللازمة لانجاز الأهداف.
- تحديد الأهداف طويلة الأجل.
- دعم المركز التنافسي للمؤسسة.

أهداف الإستراتيجية:

- ساهم العديد من الباحثين في المجال الاستراتيجي في تقديم أهداف الإستراتيجية، إلا أنها كانت تتفق في نقاط معينة وهي:
- مواكبة تغيرات المحيط: حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها وأهدافها وتخصيص الموارد بالنظر إلى الفرص والتهديدات وفي مواجهتها للمحيط المتغير بعدم الاستقرار.
 - البحث عن الميزة التنافسية: فعلى المؤسسة أثناء البحث عن الميزة التنافسية اختيار استراتيجيات تدمج عدة عوامل مثل (الجودة، السعر، مرونة المنتج، خدمات ما بعد البيع، التكنولوجيا) في سلعتها وخدماتها ممن أجل الاستجابة لحاجات العميل مع تحقيق الربح.
 - النمو: إن الخيارات الإستراتيجية التي يتم التوصل لها واختيارها لابد أن تحقق التميز والنمو للمؤسسة في إطار رسالتها ورؤيتها.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

إن التطور الحاصل في مجال الفكر الاستراتيجي لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام، فمنذ الأفكار الأولى للممارسات الإدارية، وإلى وقتنا الحاضر ظهرت نماذج وطرق وأساليب متعددة شكلت رصيدا معرفيا تراكميا يستخدمه المسيرين في إدارة مؤسساتهم والارتقاء بأدائها، فالفكر الاستراتيجي المتداول اليوم فكرا وتطبيقا ليس وليد العقد الأخير بل مر بتطورات عديدة.

توضح هذه المراحل كيفية انتقال تسيير المؤسسات من نظرة اقتصادية محصنة إلى إدارة نحو قيادة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، بمعنى الانتقال من مخطط إلى الفعل الاستراتيجي، ومن نظرة كمية إلى نظرة نوعية، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أربعة مراحل لتطور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات وهي:¹

المرحلة الأولى: التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات) Basic financial planning:

حيث تم إعداد دليل للنظم والإجراءات للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الروتينية قصيرة الأجل، من أجل التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة، ولضمان التناسق فيما بينها، تم إعداد الموازنات، وقد ساعد إعدادها

¹Glueckfredrick W et Al, the evolution of strategic management, mckinsey staff paper october ,1982,pp 9-21

في عمليات التخطيط والرقابة، إلا أنها اقتصرت على الاعتماد على ظروف المنظمة الحالية، ولم تتعامل قط مع التغيرات المستقبلية، وقد تناولت التطورات الأخيرة لتلك الموازنات إعداد الموازنات الاستثمارية و إعداد نظم الإدارة بالأهداف للمساعدة في عملية التخطيط¹.

المرحلة الثانية: التخطيط القائم على التنبؤ Forecast-based planning:

نظرا لقصور نظم الموازنات عن التعامل مع التغيرات المستقبلية ظهر التخطيط طويل الأجل والقائم على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات طويلة قادمة فضلا عن وجود توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو، ولقد ركز على التنبؤ بالمستقبل باستخدام الأدوات الاقتصادية والإحصائية، وقد كان التخطيط طويل الأجل يتم من خلال مجموعة من المتخصصين ترفع توصيتها للإدارة العليا وقد تأخذ بها في بعض الأحيان، وقد لا تأخذ بها في أحيان أخرى وقد أدى ذلك إلى عدم الاستفادة منها في بعض الأحيان حيث أن مديري المنظمة لم يشتركوا في إعداد هذه الخطط. كما كان يتم إعداد خطط وحيدة للتعامل مع التغيرات الأكثر احتمالا للوقوع بالمستقبل الذي يأخذ في هذه المرحلة شكل المستقبل الذي نساير ونتكيف معه، والذي يحدث من خلال التنبؤ بما يحدث في البيئة الخارجية².

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي Strategic planning:

تحاول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الرئيسية للنجاح في صناعة ما، وتركيز موارد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة من الزمن. لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص عن طريق تحديد قدرات العمل الجديد.

وقد أدى التخطيط الاستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية محسنة عن طريق شحذ قدرة المؤسسة على النظر بجدية إلى نفسها وإلى منافسيها. ومع ذلك أثرت عليها مشكلتان هما³: قامت مجموعة ممتازة من المخططين الاستراتيجيين بالكثير من عمل صياغة الإستراتيجية، و لكن تجاهلوا غالبا مدخلات أولئك الذين كان عليهم أن ينفذوا الإستراتيجية، وعندما ابعد الجزء التشغيلي من المؤسسة عن عملية التخطيط الاستراتيجي، أدى إلى مشكلات في تنفيذ الإستراتيجية، وأدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا، وأربكت المعلومات التي قدمتها الإدارات الأخرى عن الخيارات الإستراتيجية.

المرحلة الرابعة: الإدارة الإستراتيجية Strategic management:

¹ أبو ناعم، عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية إعداد المدير الاستراتيجي)، ط2، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، 1993، ص 21

² العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 7

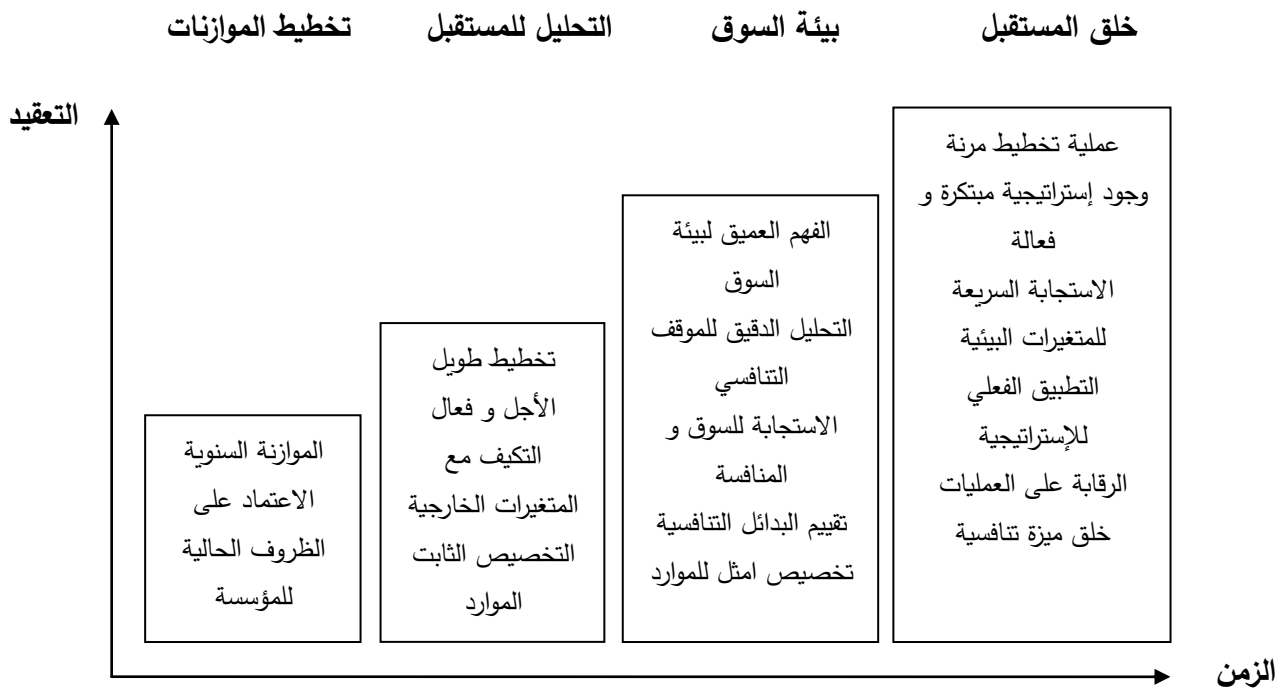
³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص ص 64-65

أدى إخفاق المنظمات في تنفيذ الإستراتيجية، بسبب تركيز الإدارات العليا والمخططون الإستراتيجيون على عملية صياغة الإستراتيجية دون الاهتمام بمدخلات تنفيذ الإستراتيجية، إلى قيام بعض إدارة المنظمات إلى دمج التخطيط الاستراتيجي بالإدارة التنفيذية في عملية واحدة بعد أن كانت منفصلة. وحفز هذا إلى ظهور مفهوم (الإدارة الإستراتيجية) التي تعيشها المنظمات حاليا والتي ما زالت رغم مرور أكثر من ثلاثة عقود من الزمن غير واضحة المعالم أو الخصائص بشكل جدي¹.

إن متطلبات البيئة سريعة التغيير قد تحث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة من خلال التحكم في الإستراتيجية التي تتصف بالمرونة والفعالية من أجل خلق ميزة تنافسية قد يصعب على المنافسين تحقيقها.

ويمكن استخلاص مراحل التطور من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): تطور مراحل الإدارة الإستراتيجية



المرحلة 4: الإدارة الإستراتيجية المرحلة 3: التخطيط الاستراتيجي المرحلة 2: التخطيط القائم على التنبؤ المرحلة 1: التخطيط المالي الأساسي

المصدر: أبو ناعم، عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية (إعداد المدير الاستراتيجي)، مرجع سابق، ص 25

وعليه يتضح أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوبا متميزا للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله من خلال استخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 65

المطلب الثالث: خصائص ومستويات وضع الإستراتيجية

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وكذا مستوياتها التي تعددت إلا أن هناك إجماع على ثلاث مستويات.

1- خصائص الإستراتيجية: للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى مايلي:

- **الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور أو الوضعية المستقبلية الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة¹.

- **موجهة لنظام مفتوح:** المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية...) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي، تأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

- **مجموعة من القرارات:** تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

- **إلزامية الوقت:** إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

- **الوضوح والإقناع:** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

- **أسلوب المشاركة:** من أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبناتمامهم للمؤسسة².

¹ بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2000، ص 67.

² عابد شريط، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995، ص 34.

- **محددة من حيث المراحل:** هناك اختلاف في هذه النقطة هناك من يقول بأنها تمر بثلاث مراحل¹: الصياغة، التطبيق، والرقابة والبعض يرى بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.
 - **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغيير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة².
 - **تخصيص الموارد:** تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.
- 2- مستويات وضع الإستراتيجية:**

على الرغم من تعدد الآراء بشأن عدد مستويات الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، إلا أن هناك إجماع على ثلاثة مستويات للإستراتيجية متكاملة مع بعضها ولكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها. حيث تتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1.2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

في هذا المستوى تتركز الإدارة الإستراتيجية حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وتدفق الموارد المالية وغير المالية اللازمة، كما تهتم بصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات. وتهدف الإستراتيجية على هذا المستوى إلى ما يأتي³:

- تحديد الخصائص المميزة للمؤسسة وبصفة خاصة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- تحديد السوق الذي تتعامل فيه المؤسسة.
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الأعمال.

وتأخذ إستراتيجية المؤسسة في هذا المستوى واحدة من الأشكال التالية¹:

¹ فيروزشين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2004، ص 7
² دارلين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2005، ص 13
³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 27

أ- إستراتيجية الاستقرار:

يقصد بإستراتيجية الاستقرار إبقاء وضع المؤسسة على ما هو عليه وهي وضعية تتبناها المؤسسات في حالات مختلفة، نذكر منها:

- اعتقاد المؤسسة بأن أدائها مرضي وهي تنافس بالدرجة الكافية ومقتنعة بمستويات الأرباح الحالية التي تحققها؛

- عدم الرغبة في التوسع والنمو نظرا لما يتطلبه هذا من استثمارات وأموال وجهود إدارية لا يمكن أن تتحملها المؤسسة أو محاولة لتجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع والنمو؛

- رغبة المؤسسة في تركيز كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية، بهدف تقوية وتحسين مزاياها التنافسية وقد تفكر بالتوسع لاحقا.

ب- إستراتيجية النمو والتوسع:

ويقصد بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف المؤسسة عادة ما تتعلق بزيادة المبيعات أو حصتها في السوق بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي واعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب شرطان أساسيان هما:

- قدرات إنتاجية عالية تسمح بإنتاج حجم أكبر ومن ثم زيادة المبيعات والأرباح.
- وجود الخبرة اللازمة لدى العمال لإنتاج هذا الحجم الكبير للاستفادة لما يعرف بمنحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج.

ت- إستراتيجية الانكماش :

وتعرف أيضا بالإستراتيجية الدفاعية، وهي الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسات عندما يكون أداء وحدات أعمالها متدنيا، ولابد من إتباع إستراتيجية انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المؤسسات المتدني.

2-2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تعرف كذلك بإستراتيجية التنافسية، ويشير مفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محددة أو منطقة جغرافية معينة أو لمجموعة معينة من المستهلكين، لها سلطة اتخاذ القرارات وفقا لتوجهات المؤسسة وأهدافها². ويركز هذا النوع من الاستراتيجيات على

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 118-119

² جميلة أحسن، عامر احمد، التسيير الاستراتيجي و صياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010، ص 5.

تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي¹، كما أن البدائل الإستراتيجية على هذا المستوى يجب أن تستجيب للتطلعات السوقية للمؤسسة، وكذا تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مثل المردودية على المدى الطويل، ونمو حصتها السوقية²، من أجل تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة.

وتتمثل هذه الاستراتيجيات حسب porter في:

أ- إستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة:

تتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة التركيز على إنتاج سلع وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، هذا ما يسمح لها ببيع منتجاتها بسعر أقل أي زيادة حصتها السوقية أو قد تلجأ للبيع بسعر السوق بغرض زيادة أرباحها. وهذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى³.

ب- إستراتيجية التمييز:

والتي تهدف إلى خلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها، بتطوير خصائص المنتج/الخدمة للحصول على خاصية متميزة لا توجد لدى باقي منتجات المنافسين، ويمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة التصميم، العلامة التجارية، التقنية، شبكة التوزيع أو خدمة الزبائن...، مما يسمح للمؤسسة بفرض السعر الذي تريده لأن المنتجات المتميزة تتمتع بجودة عالية تجعل المستهلك قابل لدفع مبلغ أكبر للحصول عليها.

ت- إستراتيجية التركيز:

نظرا لاختلاف المستهلكين من حيث أذواقهم، ثقافتهم، مكان تواجدهم، قدرتهم الشرائية وغيرها من الخصائص فإنه لا بد من تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث يضم كل قطاع عدد من المستهلكين المتماثلين نسبيا، ومن هنا تأتي إستراتيجية التركيز حيث تختار المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية قطاع معين من الزبائن أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي معين لتقوم بخدمته وتوجيه كل مواردها وإمكانياتها من أجل إشباعه. تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة أهدافها الإستراتيجية بكفاءة أكبر من منافسيها⁴.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص47.

² Gerry johnson et autres , *Stratégique*, op, cit ,p 12

³ Gerry Johnson, k scholes, *Exploring Corporate Strategy : text andcases*, printice hall, New York, 8th ed, 2008, p227.

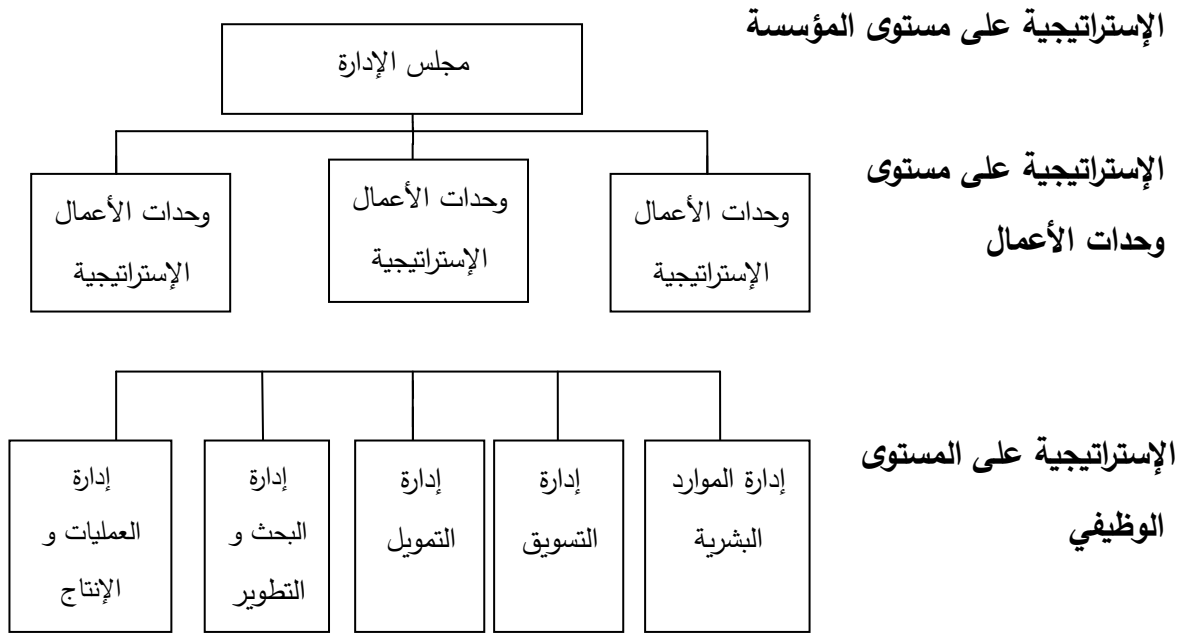
⁴ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص ص 193-194

2-3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (إستراتيجية النشاط):

يقوم مدرء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية، ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (الموارد البشرية، التمويل، إدارة العمليات والإنتاج، البحث والتطوير، التسويق ...)، وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة¹، ومن أمثلة ذلك القرارات الإستراتيجية الخاصة باختيار الموردين والمناطق الجغرافية. والدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون اقل مدى مقارنة مع مستوى المؤسسة ككل ومستوى وحدة الأعمال².

ومنه فإن إستراتيجية المؤسسة يتم بناؤها من خلال مجهود الإدارة في كافة مستوياتها من خلال بناء السياسات والخطط والأهداف ورسالة المؤسسة والغرض من إنشائها.

الشكل رقم (1-3): مستويات الإستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 49

يلاحظ من خلال الشكل أن المستويات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية تكون بما يسمى بهرمية الإستراتيجية في المؤسسات، ومنه وجب التنسيق بين هذه المستويات الثلاث، والتفاعل بين استراتيجياتها من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة.

¹ مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 3031

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005،

المبحث الثالث: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

تعد الإدارة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات بصفة عامة، باعتبارها مدخلا إداريا شاملا تسعى من خلال تطبيقها لمختلف العمليات الإدارية إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، واختلفت باختلاف وجهات النظر حيث كثرت المفاهيم التي أطلقت على النهج الاستراتيجي في الإدارة.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: يمكن عرض أهم التعاريف فيما يلي:

لقد عرفها Ansoff بأنها: تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن تحققها¹. يلاحظ من خلال هذا التعريف أن هناك علاقة بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية مع تحديد الأهداف طويلة الأجل.

أما Glueck فينظر إلى الإدارة الإستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة"². إلا أن هذا التعريف لم يهتم بالعلاقات البيئية للمؤسسة وحصر الإدارة الإستراتيجية في مجموعة من القرارات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف.

واعتبر كل من Thompson & Strickland الإدارة الإستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها"³. نلاحظ أن هذا التعريف أكثر شمولاً حيث أكد على تحديد الرؤية واختيار البديل الاستراتيجي المناسب من خلال التركيز على أهمية المتغيرات البيئية وكيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها. وهذا يدل على أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحديد الاستراتيجيات وأهداف المؤسسة .

ووصفها David بأنها "صياغة وتطبيق وتقويم القرارات التي من شأنها أن تمكن المؤسسة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"⁴. كما تشير الإدارة الإستراتيجية على أنها: مجموعة من القرارات والتصرفات التي

¹ انس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، 2018، ص 22

² Glueck w, **Strategic Management and Business Policy**, New York, McGraw- Hill, New York, 1982, p6

³ Thompson A & Strickland J, **strategic management: concept and cases**, 9th, ed Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996, p25

⁴ David F, **concepts of strategic Management**, 5th ed, New Jersey, Prentice Hall, 1995, p9

تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسات. كما تعرف بأنها: مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة¹. وعرفت بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية. وأيضاً هي عملية تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة"².

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية هي حلقة وصل بين المؤسسة وبيئتها وتعد الأداة المحددة للقرارات والتصرفات التي تساهم في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

وينظر لها من زاوية الميزة التنافسية بأنها "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"³. وبمفهوم آخر عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها "عبارة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها، وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية"⁴.

ومن خلال الاعتماد على التعاريف السابقة، ركز هذين التعريفين على عنصر مهم وهو الميزة التنافسية باعتبار أن الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية هو الحصول على مزايا تنافسية تستطيع من خلالها الحفاظ على مركزها التنافسي.

وعليه يمكن استخلاص بأن الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من النشاطات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة عن طريق مختلف مكوناتها أو مراحلها من تخطيط وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف وامتلاك ميزة التفوق على منافسيها.

ويمكن توضيح مختلف مكونات الإدارة الإستراتيجية في الشكل التالي:

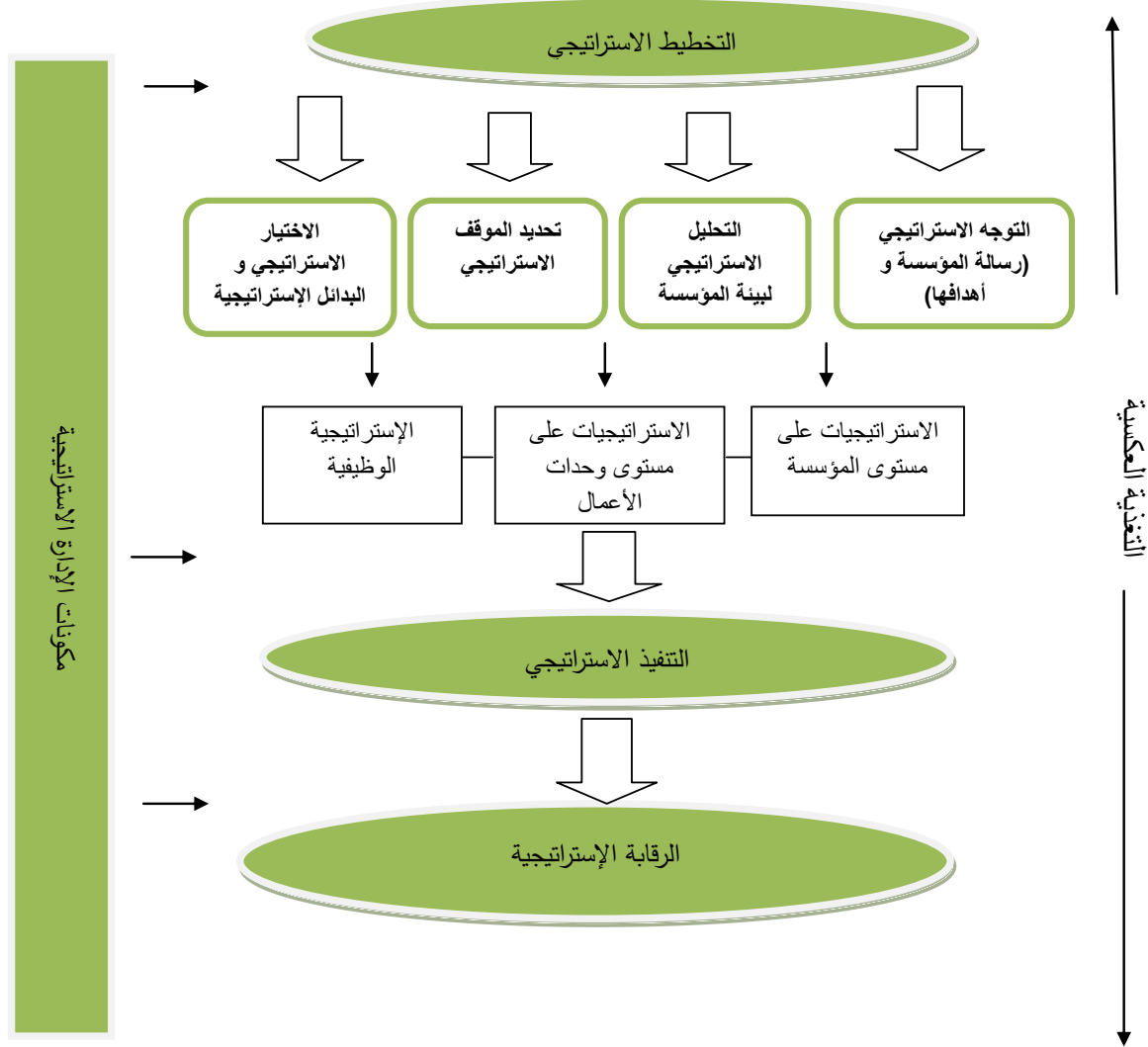
¹ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 11

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 6

³ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 129

⁴ Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P 28

الشكل رقم (1-4) : نموذج لمكونات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال وضع خطط واستراتيجيات أكثر واقعية تكون قادرة على التعبير عن حاجات المؤسسة.

حيث تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وترفا ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا وذلك إذ تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية¹.

فتبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية يساعد المؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها¹:

¹العارف نادية، الادارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 439

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها جغرافيا ضمن الأعمال في المستقبل.
 - يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
 - يمنح المؤسسة إمكانية مستمرة بامتلاك ميزة تنافسية.
 - يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
 - يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
 - ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.
- ومنه تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها مجموعة من القرارات الإستراتيجية التي تتضمن اختيار أفضل البدائل المتاحة للمؤسسة فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسة.

المطلب الثاني: الأهداف والتحديات والمعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

1- أهداف الإدارة الإستراتيجية

تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ودعم قيمتها من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث تتجلى هذه الأهداف في:

1-1- توضيح الرؤية المستقبلية:

تتطلب صياغة الإستراتيجية قدر كبير من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.²

1-2- تدعيم المركز التنافسي:

من خلال المساهمة في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة ظروف التنافس الشديدة، وكذا مساعدتها على استخدام مواردها بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.³

¹ بسام زاهر، سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، 2007، ص 29

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سابق، ص 33

³ Michel Marchesnay, *Management stratégique*, les éditions CHIHAB, Alger, 1997, p183

1-3- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة:

وذلك بوضع خطط طويلة الأجل تساعد على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف¹.

1-4- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير:

يتم ذلك عن طريق التخفيض من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمؤسسة، من خلال التوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتفوق على المتغيرات البيئية الداخلية.

1-5- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة:

أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة إيجابية بين النتائج المالية للمؤسسة و مدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلة الأجل.

1-6- القدرة على إحداث التغير:

وذلك من خلال تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير واقع المؤسسة بإجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.

ومنه فان الإدارة الإستراتيجية تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد مرضية، كما يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة، ومواجهة التهديدات من خلال بناء القرارات والاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تواجه المؤسسات اليوم عدة تحديات تزيد من أهمية تبنيها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية وتتلخص هذه التحديات في²:

2-1- زيادة معدلات التغير:

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستتساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغير المماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 21

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص ص 54- 56

2-2- شدة المنافسة :

يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يأتي ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.

2-3- التغيرات التكنولوجية:

تعتمد العديد من المؤسسات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على احد الموقف زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، تجد تلك المؤسسات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية جديدة.

2-4- عجز الموارد المتاحة وندرتها:

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

2-5- عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا:

في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري والالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئة والديمقراطية...الخ.

3- معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية

هناك مجموعة من الأسباب أو العوائق التي تمنع ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية بشكل صحيح، وتتمثل هذه العوائق في:

- يعد غياب أو عدم ملائمة الرصيد المعرفي المتاح لدى المختصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها من احد المعوقات الرئيسية لتفعيل الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي، ويتطلب معالجة هذا الأمر ضرورة حرص المهتمين بهذا المجال على مراجعة عديد من النماذج العملية للتخطيط الاستراتيجي وتحليلها وعرضها بصورة يمكن للممارسين الانتفاع بها في ممارسة منهج الإدارة الإستراتيجية.

- عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي، يتطلب معالجة هذا الأمر تنمية إدراك الخبراء والمؤسسات الاستشارية المهمة بعملية الإدارة الإستراتيجية من جانب، وأيضاً لدى الممارسين من جانب آخر، فيما يتعلق بأسلوب التعاقد على تقديم الاستشارات في هذا المجال، وتطوير جوهر الاتفاق ليشمل على مسؤولية الخبير أو المؤسسة المهنية عن تنمية الوعي والتطبيق الصحيح لمنهج التفكير الاستراتيجي لدى الأطراف ذوي العلاقة ثم المشاركة في تنفيذ الاستراتيجيات وتطويرها بما يحقق نجاحها وفعاليتها.

- يعتبر عمق الفجوة بين الاعتراف بأهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي من قبل الممارسين من جانب وبين حماسهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء متطلبات ومعوقات التفكير والتخطيط الاستراتيجي من جانب آخر، ولكن لمعالجة هذا العائق يجب التأكيد على أن تفعيل الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي يتطلب بناء وتنمية قدرات الممارسين في صياغة الإستراتيجية التي من خلالها يتم تحديد السيناريوهات الأكثر توقعا في المستقبل ووضع البدائل الإستراتيجية ومن ثم تقليل المفاجآت التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

- لقد ساهم غياب أو عدم وضوح الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية إلى عدم الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي، ومن ثم عدم الالتزام في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، وتوجد العديد من النماذج التي تستخدم في الممارسة العملية الصحيحة للإدارة الإستراتيجية في الواقع.

- عدم وضوح المنافع المرتبطة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية مع مراحلها وخطواتها، وخطا التصور بان منافع هذا المنهج يقتصر على ما بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية¹.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

1- توافر التفكير الاستراتيجي :

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 199

التطبيق. فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو استخدام مناهج نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة¹.

إن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم²:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

2- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية :

للمعلومات دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابهة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية³.

¹ يونس طارق، الفكر الاستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 104.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 45- 50

³ مرجع سابق، ص 51- 52

3- توفر نظام للحوافز :

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المؤسسة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً المكافأة الأداء المرغوب فيه ¹.

4- توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

5- توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ²، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله ³.

المطلب الرابع: أدوار ومهام المدير الاستراتيجي

تختلف مهام وأدوار المدير الاستراتيجي عن غيره من المدراء في المستويات والوظائف الأخرى في المنظمة فالمدراء التنفيذيون يتحملون المسؤولية لوظائف وأعمال محددة مثل الأفراد والمشتريات والحسابات تلك هي نطاق سلطتهم في حين أن مهام المدير الاستراتيجي هي تحقيق التوازن ما بين الأهداف الآنية والأهداف المستقبلية التي ينبغي فيها اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة. وهناك ثلاث مهام أساسية للمدير الاستراتيجي في المؤسسة وهي ⁴:

1- القيام بالأدوار الرئيسية:

هناك عشرة أدوار رئيسية للمدير الاستراتيجي مرتبطة ببعضها البعض وهي:

أ- **رمز المدير:** يؤدي المدير الدور القانوني والواجبات الملقاة على عاتقه من خلال العمل الوظيفي.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص 175.

² عبد الرحمن البراك، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مجلة كلية التجارة ، المجلد 33، العدد 1، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996، ص ص 633، 634.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 326.

⁴ فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان، ط2، بغداد، 2019، ص ص 21-

- ب- **القائد:** يقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والإشراف عليهم لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى.
- ج- **الدور الارتباطي:** يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة وعلى الصعيد الخارجي من أجل التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- د- **المراقب:** يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من أجل إدراك طبيعة النشاط المطلوب ومراجعة أداء المؤسسة.
- هـ- **الموزع:** بما أنه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقلها إلى أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.
- و- **المتحدث الرسمي:** يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات على الجهات والأشخاص المعنيين داخل المؤسسة وخارجها عن طبيعة أعمال المؤسسة وتوضيح استراتيجياتها وسياساتها.
- ز- **المطور:** يهتم دائماً بتطوير العمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية لتقديم أفضل الخدمات وتخفيض الكلفة والجهد والوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
- ح- **المصلح:** يقوم بدور إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المؤسسة لظروف طارئة وأزمات مفاجئة.
- ط- **إدارة الموارد:** يقوم بدور الموزع لموارد المؤسسة من خلال اطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية ومراجعتها للجداول والبرامج وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف.
- ي- **المفاوض:** يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية لحل المشاكل بين الأقسام والأفراد وكممثل للمؤسسة للتفاوض مع الجهات الخارجية الأخرى.

2- القيادة الفعالة:

تعتبر القيادة ذات أهمية كبيرة لأنها تحدد الاستراتيجيات والسياسات التي تطبق بالمنظمة وينظر المديرون في الإدارة الوسطى إلى مدرائهم في المستويات العليا طلباً للنصح والإرشاد هم بحاجة إلى وضع مستوى معياري يتحدد لهم من قبل قياداتهم العليا، وبالتالي فإنهم على استعداد لتقمص أدوار وأساليب المدراء الناجحين في المستويات العليا فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتأثير على وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.

3- إدارة التخطيط الاستراتيجي:

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين والإدارة العليا حيث يجب على المدراء الاستراتيجيين القيام بإدارة التخطيط الاستراتيجي وعليهم أن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع

الأهداف الاستراتيجية وبما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة، ويشترك المدراء في المستويات الإدارية الوسطى (مدراء الأقسام) كمدراء الأفراد والبحث والتطوير في وضع استراتيجيات وظيفية محددة تتناسب مع حدود مهامهم وأعمالهم داخل حدود استراتيجيات المؤسسة.

نستطيع القول بأن هذه الأدوار تعتبر متكاملة ومتداخلة ولا يمكن الفصل بينها، حتى لا يحدث خلل في الأداء العام للمؤسسة.

المهارات اللازمة للمدير الاستراتيجي:

حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الاستراتيجي لنجاح الإدارة العليا، حيث توصلت الدراسات إلى أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة تركز على ثلاث مهارات رئيسية للمدير الاستراتيجي وهي بذاتها يحتاج كل مدير كفاء بمنظمات الأعمال وهي¹:

- **مهارات إنسانية:** وهي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
- **مهارات فكرية:** تتعلق بمعرفة متعمقة تمكن صاحبها من القدرة على رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة والتي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
- **مهارات فنية:** وتتعلق بالعمل الذي يؤدي إلى التعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

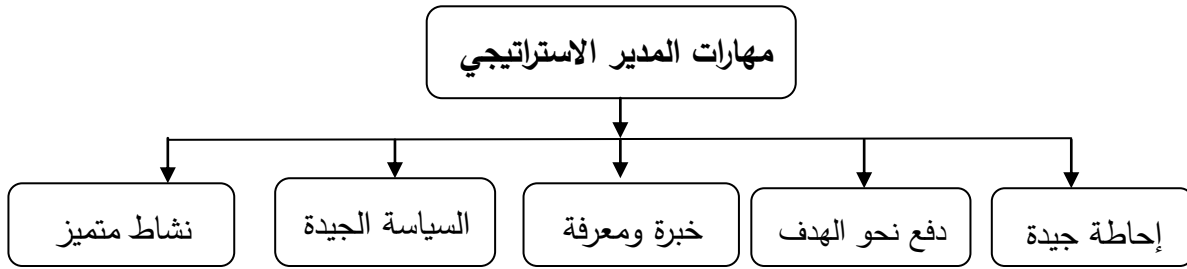
ويختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، وتقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المؤسسة هو حجر الزاوية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

إن المدير الاستراتيجي الناجح هو الذي يمتلك مهارات متعددة تتمثل بالإحاطة والاطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل والخبرة العالية ومهارة السياسي التنظيمي للحصول على البرامج التي يحققها بأقل كلفة وجهد ووقت فضلا عن معرفته بمكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى لغرض معالجتها بالشكل الصحيح وتقديمه خلاصة للأعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير واحتفاظهم باختيارات مفتوحة ويمكن توضيح خصائص مهارات المدير الاستراتيجي بالمخطط التالي²:

¹ انس عبد الباسط عباس، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص 221

² فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، مرجع سابق، ص 24

الشكل رقم (1-5) : مهارات المدير الاستراتيجي



المصدر: فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، مرجع سابق، ص 2

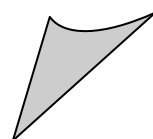
خلاصة الفصل الأول

تضمن هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية، بداية من أسس التفكير الاستراتيجي الذي يعد كمدخل للإستراتيجية، بعدها تم التطرق إلى ماهية الإستراتيجية، حيث استنتجنا أن الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات التي تحدد سلوك المؤسسة ومزاياها التنافسية من خلال التوافق بين قدراتها وبيئتها المتغيرة. وفي الأخير تم التطرق إلى عموميات حول الإدارة الإستراتيجية.

حيث يتضح أن الإدارة الإستراتيجية مرت بتطورات عديدة، واختلفت التعاريف التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية وذلك حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، ولخص بان الإدارة الإستراتيجية تعد إحدى المفاهيم الإدارية التي يمكن استخدامها في مختلف أنواع المؤسسات باعتبارها مدخل إداري، كما تمثل سلسلة من القرارات والعمليات والممارسات الإبداعية التي تؤدي إلى انجاز استراتيجيات تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني

مراحل الإدارة الإستراتيجية



تمهيد :

تعد الإدارة الإستراتيجية المحور الرئيسي لنجاح أي مؤسسة في مهامها، وأسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا من خلال ممارستها الإدارية والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة. بداية من التخطيط الاستراتيجي الذي يعمل على تحديد التوجه الاستراتيجي الذي يتيح للمؤسسة تحديد رسالة ورؤية واضحة يمكنها من تحقيق الأهداف بفعالية، والتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد الموقف الاستراتيجي لتبني الخيار الاستراتيجي المناسب والعمل على تنفيذه وتطبيقه بشكل فعال وتقييم مدى ملائمته وتحقيقه للأهداف المحددة.

واعتمادا على ذلك سنتطرق إلى مختلف مراحل وعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي كمرحلة أولى من مراحل الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: التنفيذ الاستراتيجي كمرحلة ثانية

المبحث الثالث: الرقابة الإستراتيجية كمرحلة أخيرة

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

تعد مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو كما يطلق عليها مرحلة التصميم أو مرحلة صياغة الإستراتيجية، العمود الفقري للإدارة الإستراتيجية وأولى مراحلها، حيث تعتبر وظيفة ومسؤولية أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في كافة المستويات، وتختلف هذه المسؤوليات حسب نوع النشاط والهيكل الإداري للمؤسسة.

المطلب الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الاستراتيجي بمثابة خطوة جوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن:

1- **تحديد رسالة ورؤية المؤسسة:** تعد أهم خطوة في تحديد التوجه الاستراتيجي، لأنه بناء على الرسالة والرؤية يتم قيادة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف.

يعرف البعض الرؤية الإستراتيجية على أنها: ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل.¹

حيث تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤية إستراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات. من هذا المنطلق تعرف الرؤية الإستراتيجية على أنها: المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتتميتها². حيث تبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة، كما توفر الإرشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال تجاهه.

حيث يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها المتوقعة.

ومن جهة أخرى تسعى معظم المؤسسات إلى إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة، ويأتي ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه، وكذا مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية. وهذا من خلال تحديد الرسالة، حيث عرفت رسالة المؤسسة على أنها: نص رسمي يصدر من أعلى المستويات

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 83

² مرجع سابق، ص 89

الإدارية، و في إطار هذا النص يمكن أن تستمر المؤسسة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها وتطويرها¹. وقد عرفت كذلك على أنها: تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمؤسسة وتعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد وتعبّر عن مفهوم الذات للمؤسسة وما تقدمه المؤسسة من خدمة أو منتج أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي يقوم به والرسالة بذلك أشبه ما تكون بهوية المؤسسة، والهوية هي كل ما يميزك عن الآخرين². كما اعتبرت انه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا ؟ والذي يكون مترادفا مع سؤال ما هي رسالتنا ؟ والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات³.

ويلاحظ هنا اختلاف الرؤية عن الرسالة في كونها تتحدث عن المستقبل ولا تصف الحالة الحالية، فهي توضح ماذا تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، أما الرسالة فهي جملة تحدد غاية المؤسسة، ومبرر وجودها، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها، فالرؤية هنا إذا حلم أو إلهام ورغبة جامحة نحو بلوغ المراد، بينما الرسالة عبارة عن غرض.

كما اختلفت وجهات نظر علماء الإستراتيجية حول مكونات رسالة المؤسسة، حيث تقيد معرفة عناصر الرسالة في تقييمها وتحديد مستوى جودتها، والجدول التالي يوضح أحد تصنيفات أبعاد ومكونات رسالة المؤسسة:

¹ غراب كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية)، ط1، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995، ص 54
² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 89

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 67

الجدول رقم (2-1): مكونات رسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
1. العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2. المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
3. الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4. التكنولوجيا	هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة؟
5. البقاء/النمو/الربحية	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6. الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟
7. مفهوم الذات	ما هي القدرات التنافسية للمؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8. الصورة العامة	هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئية واهتمامات المجتمع؟
9. العاملون	ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: David F.R, Concepts of strategic management, op,cit, P97

ويمكن الإشارة إلى أهمية صياغة الرسالة بالنسبة للمؤسسة في النقاط التالية¹:

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
 - تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المؤسسة لوجود فلسفة واضحة لها.
 - تساعد في تصميم برامجها وسياستها الإعلانية من خلال تركيزها على نواحي القوة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في إطار رسالة المؤسسة.
 - تعطي شعورا للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة.
- معايير الرسالة الجيدة:** الرسالة الجيدة هي التي تراعي ما يلي²:
- الواقعية والموضوعية.
 - القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.
 - تحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة من ناحية (الإدارات، الأقسام، أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ..)
 - وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى، أي التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.
 - الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة (كالمنتجات، الخدمات...الخ).

¹ محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص54

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص50

- أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
- التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمؤسسة وأن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.

- أن تعكس اسم المؤسسة وشعارها الأساسي.
- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة.

2- تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية: بعد الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المؤسسة في تحقيق رسالتها.

تعتبر عملية تحديد الأهداف في المؤسسة أمراً مهماً ومصيري باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتاج المؤسسة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة.

تعرف الأهداف بأنها: نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية¹. وبأنها: عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي².

وقد عرفت كذلك الأهداف الإستراتيجية هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الإستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المؤسسة³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تحديد الأهداف تشير إلى النهايات المرتبطة بما يجب عمله أو إنجازه من أنشطة ومهام، مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة وأقسامها المختلفة.

كما تبني الغايات والأهداف من خلال عملية دقيقة تمر بثلاث مراحل متعاقبة وهي⁴:

¹ناديا العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص23

²عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص264

³ Wayne S. Chaneski, **Setting Goals and Strategies Plans**. New Jersey Institute of Technology mmsonline.com/epoerts/manufacturing management, 2015, p35.

⁴ماندير ميشيل، فن التعليم الوظيفي، الأهداف، الاستراتيجيات، التقويم، ترجمة الفوال، محمد خير، نجيب عبد الرحمن، ط1، دار الرضا، دمشق، 2003، ص24

- مرحلة بناء الأهداف العامة، تلك الأهداف التي تأتي من الخيارات الفلسفية الكبيرة، والخيارات السياسية والتربوية.
- مرحلة التجزئة والتحليل القيمي الذي يرتبط بغايات أكثر واقعية ومحددة النهايات ويكون المستوى السلوكي للنشاط محدد.
- مرحلة الأهداف الإجرائية، التي تكون مؤسسة بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة.

2-1- خصائص ومعايير الأهداف الجيدة:

أ- **القابلية للقياس:** القابلية للقياس الكمي بالقدر المستطاع، مع الاعتبار لبعض الأهداف التي يصعب قياسها كميًا كتحقيق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء، إلا أنه ينبغي الاجتهاد من إدارة المؤسسة لوضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف¹.

ب- **المرونة:** بحيث تنسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة أعمال المؤسسة، وتكون المرونة وفق إطار محدد للتعديل، بمعنى أن يكون التغيير في مستوى الهدف وليس في طبيعته².

ت- **الوضوح والفهم:** يجب أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان من جانب الأفراد الذين سيتولون تحقيقها، وأن تكون محددة ودقيقة الصياغة بحيث يكون فهمها موحدًا وأن تصاغ على شكل نتائج متوقعة.

ث- **التوازن والتكامل:** بحيث تختفي صور التناقض والتضارب بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة، أو بين التقسيمات التنظيمية في المؤسسة³.

ج- **المشاركة والقبول:** بحيث تكون الأهداف قد وضعت بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها، كما أنه من المتوقع أن يبني المديرون والأفراد تلك النوعيات من الأهداف التي تتسجم مع تفضيلاتهم، فالقبول يأتي نتيجة للمشاركة ويفضل أن يمتد القبول ليشمل الفئات الخارجية، مثل جماعات الضغط أو المنظمات التشريعية وغيرها من الفئات التي قد تقف عائقًا دون تحقيق الأهداف المزمعة.

ح- **التحفيز:** يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 98

² تأبث عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مرجع سابق، صص 139-141

³ علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر، 2000، ص 51

الإحباط أو سهولة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة¹.

خ- **الملاءمة:** يجب أن تتناسب الأهداف الموضوعة مع الأغراض العامة للمؤسسة كما تم التعبير عنها في رسالتها، فكل هدف يجب أن يعكس كونه خطوة للأمام في سبيل تحقيق غايات المؤسسة.

د- **التوافق مع الظروف المحيطة للمؤسسة:** فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية².

3- **مراحل صياغة الأهداف:** من أجل وضع إطار منهجي لصياغة الأهداف وتطويرها في إطار رسالة المؤسسة، نتبع المراحل التالية:

- البحث عن الأهداف.
- تحويل الأهداف من الإطار النظري إلى الإطار العملي.
- تحليل العلاقات بين الأهداف.
- تحليل مدى قابلية الأهداف للتحقيق.
- تحقيق الأهداف.
- المراجعة و الرقابة والتقييم.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

تقوم المؤسسة بعملية التحليل الاستراتيجي من أجل الكشف على الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، والتعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي.

1- مفهوم وأهمية التحليل الاستراتيجي:

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة. لكي تخدم عملية التخطيط الاستراتيجي³. وتشتترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضرا ومستقبلا، فالتحليل الاستراتيجي هو "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغير في

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، مرجع سابق، ص 144

² علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 52

³ ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 76.

البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي¹.

تخضع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة للكثير من التغيرات التي تؤثر عليها إما إيجاباً أو سلباً، كما تتميز هذه العلاقة بكونها علاقة تأثير وتأثر، بمعنى أن كل مؤسسة تهدف إلى البقاء وجب عليها تبني خطط إستراتيجية لمواجهة تلك الظروف المتغيرة والمتجددة، لأنه لا توجد إستراتيجية مثلى صالحة لكل المؤسسات، بل يجب على كل واحدة منها تحديد إستراتيجية خاصة بها تركز على تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لضمان استمراريتها.

وبناء على ذلك سوف نقوم بتوضيح كل من تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل الوصول إلى وضع إستراتيجية ملائمة.

1-1- تحليل البيئة الداخلية: تهتم المؤسسة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك لغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية. ويقصد بنقاط القوة " عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة سواء كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعترف خدمتها"². أما نقاط الضعف فهي " عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي"³. يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم المؤسسي لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف⁴.

1-1-1- مكونات البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف التي تكتسبها، وتتمثل في:

أ- **الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المؤسسة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام؛

ب- **ثقافة المؤسسة:** هي مجموع القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المؤسسة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء المؤسسة⁵.

¹Johnson G, ScholesK, *Exploring Corporate strategy*, op,cit, p46

²ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 136

³مرجع سابق، ص 136

⁴ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 58

⁵سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية العامة في الساحل السوري)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ص 47.

ت- **الموارد المتاحة:** تمثل الموارد المتاحة في المؤسسة ذلك المزيج من الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية، الأنظمة الإدارية المختلفة...الخ.¹

1-1-2- مداخل التحليل البيئي الداخلي: تعتمد المؤسسة عند تحليلها للبيئة الداخلية عدة أدوات ولعل أهمها²:

أ- **مدخل الاعتماد على الموارد:** حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهي الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، وغير الملموسة.

ب- **تحليل سلسلة القيمة:** ويركز هذا التحليل على وظائف (أنشطة) المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءاً من المواد الخام مروراً بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة.

ت- **تحليل الموارد الوظيفية:** أي بدراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمد عليها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة.

ث- **التدقيق الاستراتيجي:** يرتبط بفحص وتقييم عمليات المؤسسة وأنشطتها التشغيلية المؤثرة في عملية الإدارة الإستراتيجية.

1-2- تحليل البيئة الخارجية: يمثل التحليل الاستراتيجي خطوة مهمة من خطوات الإدارة الإستراتيجية، فلا يمكن القيام بعملية تخطيط استراتيجي ناجحة، وبالتالي اتخاذ قرارات سليمة وموفقة دون أن يكون هناك فهم واضح لكل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومعرفة وتحديد كل من نقاط القوة والضعف التي تقدمها البيئة الداخلية، وكذلك تحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تحملها البيئة الخارجية.

تتعرض جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية، مما يدفعها إلى القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص والتهديدات الكامنة فيها، حيث يتمثل عامل الفرص في اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين، أما التهديد فهو تحد أو خطر أو مشكلة، ينشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها.

¹ احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 69

² أنعام حسن زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 20، التاريخ غير مذكور، ص 7.

1-2-1- مفهوم البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية كل القطاعات والعوامل التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها وتغييرها باتجاهها فتسعى المؤسسة إلى تغيير مسارها على حسب ذلك التغير، فتتوجه إلى تحليلها ودراستها من خلال المسح البيئي على مختلف الفرص التي يمكن استغلالها، وكذا مختلف التحديات التي تواجهها من أجل الرفع من عائدها وتوسيع حصتها السوقية¹.

كذلك تعبر البيئة الخارجية على أنها المحور الرئيسي لأي مؤسسة ومن الطبيعي أن تتأثر المؤسسة بها على مختلف مستوياتها ومكوناتها².

يقصد بتحليل البيئة الخارجية تقييم المؤسسة لمحيطها الخارجي وذلك باكتشاف الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، حيث تشير الفرص إلى مجموعة الأوضاع والمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها تميزاً عن منافسيها، أما التهديدات فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه³.

1-2-2- خطوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: تتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية:

أ- **اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية:** تختلف هذه المتغيرات من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر لنفس المؤسسة، حسب موقف وظروف المؤسسة والصناعة التي تنتمي إليها، والمديرون الإستراتيجيون ومستشاروهم في الإدارة الإستراتيجية هم المسؤولون عن اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية المؤثرة في بيئة المؤسسة، وفيما يلي عرض مختصر لهذه المتغيرات:

- **متغيرات البيئة الخارجية العامة:** هناك العديد من الطرق لتقسيم هذه العوامل بغرض التحليل، من بينها⁴:

➤ **المتغيرات الاقتصادية:** تعتبر إحدى عوامل البيئة الهامة المؤثرة على المؤسسات، من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها ومن هذه المتغيرات الاقتصادية: معدلات النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف... الخ.

➤ **المتغيرات السياسية والقانونية:** لا تعمل المؤسسات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية المحيطة بها، ولذا فإن على أي مؤسسة تعمل وتريد النجاح أن تقوم بتحليل البيئة السياسية

¹ Pge ,Pro.Gestionestrie, **analyse de l'environnement et positionnement**, 93,Rue wellington nord, 2011, P 05.

² أحمد ماهر، **التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، ط2، الدار الجامعية الإسكندرية، 2015، ص 560

³ نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، مرجع سابق، ص 102

⁴ كامل السيد غراب، **الإدارة الإستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية)**، مرجع سابق، ص 71

- والقانونية، من أجل تحديد الفرص والتهديدات التي قد تفرزها هذه البيئة ومن أمثلة تلك المتغيرات:
- علاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو سوقا متوقعا لمنتجاتها.
 - قرار منع أو تنظيم أو إتاحة استيراد بعض المواد الخام أو السلع النهائية يؤثر إما ايجابيا أو سلبيا على عمل المؤسسات.
 - قوانين حماية البيئة وما تفرضه من ممارسات على المؤسسات.
- **المتغيرات الاجتماعية:** يقصد بها المتغيرات المتعلقة بقيم الناس وعاداتهم وسلوكهم، و كما هو الحال مع المتغيرات الأخرى، فإن المتغيرات الاجتماعية قد تقدم فرصا وتهديدات للمؤسسة، ومن أمثلة ذلك: مدى الالتزام بالقيم الأساسية في المجتمع، اتجاه المرأة نحو العمل، حالات تأخير الزواج، اتجاهات معدل الطلاق، الاتجاه نحو تحقيق وعي صحي اكبر.
- **المتغيرات الديموغرافية:** يمكن أيضا للمتغيرات الديموغرافية أن تؤثر على المؤسسة، من خلال الفرص و التهديدات التي قد تقدمها لها، ومن أمثلة هذه المتغيرات: زيادة عدد السكان، التركيبة العمرية للسكان.
- **المتغيرات التكنولوجية:** منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية، وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما يسمى بعملية الفوران المستمر للثورة الابتكارية، لذلك أصبح من الضروري على المديرين الاستراتيجيين أن يقوموا بتحليل عميق وشامل للتأثير على أهم العناصر التكنولوجية على مؤسستهم.
- **متغيرات البيئة الطبيعية:** تشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها مثل: المناخ، طبيعة التربة، والمواد الطبيعية المتاحة في كل دولة، و التي تؤثر بدورها على المؤسسات من خلال الفرص والتهديدات التي قد تقدمها لها¹.
- **متغيرات بيئة النشاط:** تتخصص كل مؤسسة بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي...الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل قوى المنافسة في بيئة النشاط، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وقد قام Michael Porter بتطوير إطار عمل يساعد المديرين الاستراتيجيين في هذا التحليل، حيث يركز على العوامل التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات. وهذه العوامل تتمثل في:

¹ ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 84

- **المنافسون على مستوى القطاع:** هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي في نفس البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تقدم نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع العملاء، إن أي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد يؤدي إلى الكثير من التأثير على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل أو ثار أو مواجهة.

- **قوة المساومة عند الموردين:** يعتبر بورتر العلاقة بين الموردين والمؤسسة كعلاقة المؤسسة وزبونها والتي تظهر من خلال: مدى قدرة المورد على رفع أسعار موارده بفرض قوة تفاوضية بينه وبين المؤسسة، ويضيف أن قوة المورد تتعاضد إذا استطاعت تحقيق التكامل الأمامي، يعني توفير المورد بالخصائص المرغوبة، في حين أن المؤسسة إذا لم تجد البديل فستقع في مشكلة تقبل الشروط، والذي يختلف في حالة وجود عدد من الموردين فهذا يعطيها فرصة المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامها¹.

- **تهديدات المنتجات البديلة:** تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة التي بإمكانها أن تؤدي نفس الوظيفة وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة.

- **قوة المساومة عند المشتريين:** يمكن النظر إلى المشتريين على أنهم عامل تهديد تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة من المؤسسات، أو عندما يتطلعون إلى زيادة جودة منتجاتهم أو تلقي خدمات أفضل (الأمر الذي يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل)، ومن ناحية أخرى عندما تنسم قدرة المشتريين بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كثيرة، وتتوقف قدرة المشتريين على فرض مطالبهم على الشركة بالقياس بالقوة التي تمتلكها الشركة، وطبقا لما يقوله Porter فإن المشتريين يكونون أكثر قوة في الظروف التالية:

• عندما يتألف عرض النشاط من شركات صغيرة متعددة بينما المشتريين قليلي العدد ولكنهم كبير الحجم.

• عندما تكون هناك جدوى اقتصادية للمشتريين للشراء من شركات متعددة في آن واحد ولديهم إمكانية تحويل الطلبات بين المؤسسات العارضة بتكلفة منخفضة.

• عندما يكون بمقدور المشترين استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الراسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

- **تهديدات المنافسين الجدد:** إن تهديد الداخلين الجدد يرتبط أساسا بوجود عوائق الدخول، وهي العوامل

¹ حسن احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، جامعة كسال،

التي تواجه المنافسين الجدد وتكون مرتفعة ومؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة، ومن عوائق الدخول نذكر:

- اقتصاديات الحجم والتي تفرض على الداخلين المحتملين استثمارات مرتفعة وسيطرة على التكاليف.
- المؤسسات الموجودة في الصناعة تكون لها صورة قوية ووفاء من الزبائن.
- تكاليف التحول من مورد إلى آخر تشكل عائقاً أمام المنافسين الجدد.
- **جماعات أصحاب المصالح:** وتتمثل القوة السادسة في جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.

ويلخص Porter إلى أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة المؤسسات القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقاً لإطار عمل Porter يمكن أن تعتبر عامل المنافسة القوية كعامل تهديد للمؤسسات، لأنه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن أن نعتبره فرصة للمؤسسات، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم، وقد تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت، وذلك وفقاً لتغير الأحوال في النشاط، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثل في إدراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل أن تتيح فرصاً وتهديدات جديدة أمام المؤسسات، ويترتب على ذلك صياغتهم لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، إضافة إلى أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيروا قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل¹.

ب- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية: بعد أن يتم تحديد المتغيرات البيئية الرئيسية تأتي خطوة تحديد مصادر المعلومات، التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لعمل مراجعة دقيقة وفعالة للمتغيرات البيئية المختلفة. ويمكن للمؤسسة أن تحصل على المعلومات البيئية من خلال المصادر المنشورة وغير المنشورة، وهو ما يسمى بالمصادر الأولية والثانوية.

- **المصادر الأولية للمعلومات البيئية:** من أمثلة هذه المصادر: المقابلات مع الأطراف المعنية المختلفة، والمؤتمرات العلمية المتخصصة².

- **المصادر الثانوية للمعلومات البيئية:** من أمثلة هذه المصادر: المجلات والصحف والكتب والدليل المتخصص والتقارير والدراسات الداخلية وكذلك نظم الحاسب الآلي وهو من الوسائل السريعة وغير

¹ جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ط4، دار المريخ للنشر، ترجمة: رفاعي محمد الرفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص 132.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 124

المكلفة للحصول على المعلومات المكتوبة، حيث يمكن أن تشترك المؤسسة في بحوث الحاسب الآلي والتي تعطيها فرصة الاطلاع على بعض قواعد البيانات المتخصصة¹.

ت- **التنبؤ بالمتغيرات البيئية:** تستخدم المؤسسات العديد من أساليب التنبؤ في العوامل البيئية الخارجية المحيطة والتي عادة ما تقسم إلى نوعين هما الأساليب الوصفية والكمية²:

■ **أساليب التنبؤ الوصفية للبيئة الخارجية:** تعتمد على الخبرة والحدس الشخصي للمدراء والخبراء والمستشارين في المؤسسات، والتي يمكن استخدامها على العوامل البيئية التي يصعب قياسها وتحويلها إلى قيم رقمية أو كمية ومن بين أهم هذه الأساليب الأكثر استخداماً هي:

- **أسلوب التخمين:** وخير مثال على ذلك قيام الإدارة باستقصاء آراء الزبائن عن مدى كون لديهم نية أو رغبة في شراء منتج معين، وما يدور حوله من مجالات وجوانب مهمة. وغالباً ما يستعمل هذا الأسلوب في حالة التنبؤ بالطلب على السلع الصناعية، حيث يكون عدد المستهلكين محدداً ومعروفاً.

- **أسلوب دلفي:** يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار جماعة من المديرين أو ذوي الرأي، حيث تكون لديهم الخبرة في الموضوع أو الفكرة المطروحة للنقاش، وكذلك يتم اختيار أحد الأفراد كمنسق شرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، ويقوم المنسق بتصميم الأسئلة التي سيعطيها للمشاركين ويرفق بها تعليمات لتوضيح طريقة الإجابة، ومتى تعود إلى المشرف على تطبيق دلفي، ثم يقوم بإرسالها إليهم وبعد ذلك يقوم المنسق باستلام إجابات المشاركين منفردة، ثم يقوم بتفريغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء المشاركين، وبعد ذلك يقوم المنسق بعمل ملخص للنتائج التي توصل إليها المشاركون، ثم بعد ذلك يرسل هذا الملخص إلى كل مشارك ويسأله عما إذا كان مازال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة محل الدراسة، أم لا. وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه، وعادة ما يتم استخدام هذا الأسلوب من أجل التنبؤ بالمتغيرات التكنولوجية، حيث يتم استقصاء الخبراء في مجال تكنولوجي معين لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بالتطور التكنولوجي المحتمل³.

- **أسلوب العصف الذهني:** يعد هذا الأسلوب من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال، من أجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة على مشكلة معينة، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات. تتكون جلسة العصف الذهني من ستة إلى اثني عشر فرداً

¹ ناديا العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص 95

² سعد علي حمود العنزي، إدارة أعمال، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بغداد، 2018، ص 131

³ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 103

وهم يجلسون عادة حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد المشكلة إلا بعد بداية الجلسة حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة¹.

■ **أساليب الكمية للبيئة الخارجية:** بالإضافة إلى الوسائل الوصفية للتنبؤ يجب على مخطط الإستراتيجية أن يستعين بكافة الأساليب الكمية الممكنة، لتساعد في التوصل إلى تنبؤ فعال بالظروف البيئية المحيطة، ومن أهم هذه الأساليب:

- **أسلوب السلاسل الزمنية:** يقوم استخدام هذا الأسلوب في التنبؤ على افتراض أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل كما هي دون حدوث أي تغيير. ولعل ذلك يخالف الأمر الواقع، لأن ما يحدث في الأسواق لا يمكن افتراض استمراره بالمستقبل، ومن هنا على الإداري الذي يقوم باستخدام هذا الأسلوب أن يجري تعديلات في نتائج التنبؤ التي تأتي منه وفقاً لتوقعاته الخاصة بتغير أي متغير يؤثر على التنبؤ.

- **أسلوب الاقتصاد الرياضي:** تحاول نماذج الاقتصاد الرياضي التعبير عن بعض المتغيرات، والعلاقة فيما بينها بشكل رياضي و على الإداري أن يتوقع قيما مختلفة لهذه التغيرات، و تحديد تأثيرها المتوقع على المتغير المراد التنبؤ به بشكل رياضي².

ث - تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة:

بعد اكتشاف الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسة يجب على المدراء الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد، وذلك للتوصل إلى مدى أهمية كل منها للمؤسسة. الأمر الذي يحدد مدى توجيه جهود المؤسسة لاقتناص هذه الفرص أو مواجهة هذه التهديدات وعلى سبيل المثال يمكن أن تحدد المؤسسة أهمية الفرص والتهديدات المتاحة أمامها، وذلك من خلال تحديد ناتج العملية التالية لكل فرصة أو تهديد³: أهمية الفرصة أو التهديد للمؤسسة = الأثر المحتمل لكل فرصة أو تهديد على المؤسسة (و ذلك بإعطاء قيمة تحدد مدى التأثير كان تعطي درجة من 100) * احتمال حدوث تلك الفرصة أو التهديد وذلك بإعطاء قيمة تحدد ذلك الاحتمال كان تعطي درجة من 100).

¹ عزير و راشدة، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، يومي 14 و15 أبريل 2009، ص 7.

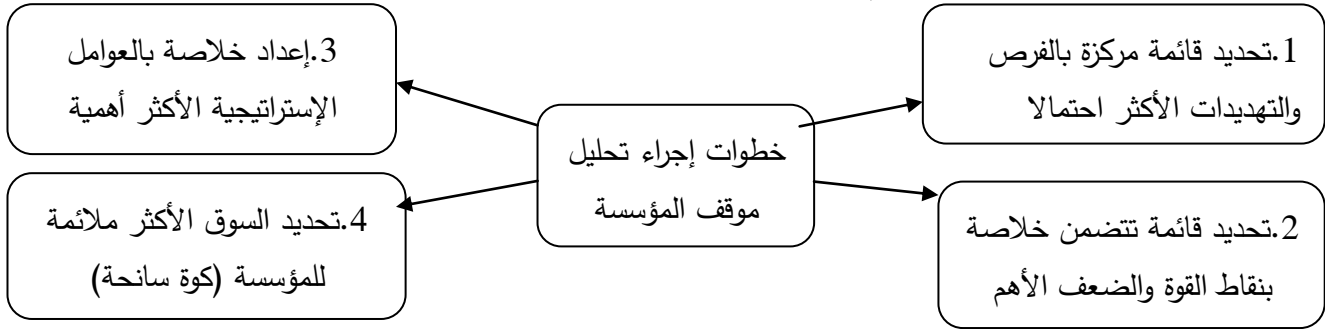
² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 132 - 135

³ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 74 - 85

المطلب الثالث : تحديد الموقف الاستراتيجي

يعتبر تحديد الموقف الاستراتيجي عبارة عن إيجاد نقاط الالتقاء والتوافق بين الفرص التي تتوفر في البيئة الخارجية ونقاط قوة المؤسسة، وفي نفس الوقت مراعاة أثر التهديدات ونقاط الضعف، ويعرف تحليل الموقف بأنه عملية البحث عن المواءمة الإستراتيجية Fit Strategic بين الفرص الخارجية ومجالات القوة الداخلية مع تجنب التهديدات الخارجية ومجالات الضعف الداخلية. ويتطلب هذا استخدام التحليل البيئي Analysis SWOT، وهو أداة مهمة، والأكثر استخداماً في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لاختيار الإستراتيجية المناسبة. ومن أجل إجراء تحليل جيد لموقف المؤسسة، فإن هناك مجموعة من الخطوات التي يمكن إتباعها لإجراء تحليل الموقف والتي تتمثل كما يبينها الشكل¹:

الشكل رقم (2-1): خطوات إجراء تحليل موقف المؤسسة



المصدر: Wheelen Thomas, Hunger J. David, **Strategic Management and Business Policy**, Toward Global Sustainability, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition, 2012, p 225

يتضح من خلال الشكل أهم الخطوات التي يمكن إتباعها لإجراء تحليل الموقف حيث تتمثل في:

- تحديد قائمة مركزة بالفرص والتهديدات الأكثر احتمالاً وتأثيراً، وإعطاء وزن وتقييم لكل منها.
- تحديد قائمة تتضمن خلاصة بنقاط القوة والضعف الأهم، مع إعطاء وزن وتقييم كل منها.
- إعداد خلاصة بقائمة تتضمن العوامل الإستراتيجية للمؤسسة الأكثر أهمية من بين العوامل الخارجية والداخلية .

- اكتشاف سوق أو جزء من سوق يكون ملائماً للمؤسسة، بحيث تسعى لإشغاله لمدة طويلة، ويجد المنافسين صعوبة في إزاحتها عنه لأنهم لن يجدوا جدوى من دخوله. ومن أجل تشخيص هذه الكوة يتم البحث عن نافذة إستراتيجية، التي تعني حاجة غير مشبعة في السوق تملك المؤسسة نقاط القوة والقدرات لاستغلالها، وتكمن أهمية الكوة من حيث أنها متى ما شغلتها المؤسسة وتوسع نشاطها فيها، فإنها ستصبح أقل جاذبية للمنافسين، مما يحمي المؤسسة ويمكنها من التحكم بالسوق. وحتى تتمكن المؤسسة من تحديد

¹Wheelen Thomas L, Hunger J. David , **Strategic Management and Business Policy**, op,cit, p 225

السوق التي ستدخلها، وتحاول السيطرة عليها لمحاولة منع المنافسين من دخولها، ينبغي أن تقوم بإعداد مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، والتي يطلق عليها مصفوفة SOWT، لتوليد مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة، ويبين الشكل التالي محتويات هذه المصفوفة:

الشكل رقم (2-2): نموذج تحليل مصفوفة SWOT

SWOT	TOWS	MATRIX
Weaknesses – W نقاط الضعف	Strengths–S نقاط القوة	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
(استراتيجيات علاجية WO) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة.	(استراتيجيات هجومية SO) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة.	الفرص Opportunities.O
(استراتيجيات انكماشية WT) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	(استراتيجيات دفاعية ST) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات Threat.T

المصدر: زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 150

وكما هو موضح في الشكل، فإنه في ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة، (هجومية، علاجية، دفاعية، انكماشية)، مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق مع موقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في السوق.

- إستراتيجية قوة. فرصة SO: الإستراتيجية التي تستخدم نقاط القوة الاستثمار الفرص التي تتوفر للمؤسسة.

- إستراتيجية قوة. تهديد ST: الإستراتيجية التي تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات التي يمكن أنتواجهها المؤسسة.

- إستراتيجية ضعف. فرصة WO: إستراتيجية تقوم على أساس استخدام الفرص المتاحة للمؤسسة للتغلب على نقاط الضعف.

- إستراتيجية ضعف. تهديد WT: إستراتيجية دفاعية لتجنب التهديدات وحماية نقاط الضعف.

نلاحظ أنه عند كل توليفة، تتبع المؤسسة إستراتيجية خاصة، فعندما تتاح للمؤسسة فرص في بيئتها الخارجية وتكون تملك مؤهلات أو ما يسمى بنقاط قوة فإنها تستغلها لاقتناص تلك الفرص المتاحة فتتبع إستراتيجية هجومية، أما عندما تواجه المؤسسة عوامل تهددها ضمن البيئة الخارجية فإنها تستغل كل عوامل القوة التي لديها لمجابهة تلك التهديدات فعند هذه الحالة تكون المؤسسة تدافع عن حصتها أو

مكانتها في السوق فتسمى بالإستراتيجية الدفاعية؛ وفي ما إذا أتيحت للمؤسسة فرص وكانت لها نقاط ضعف فإنها تقوم بمعالجة الضعف ومحاولة استغلال الفرصة المتاحة، أما عند التوليفة الأخيرة والتي عندها تكون المؤسسة تعاني ضعفاً وفي نفس الوقت تواجهها تهديدات ضمن البيئة الخارجية، ففي هذه الحالة يستحسن للمؤسسة الانسحاب من السوق.

المطلب الرابع: الخيارات الإستراتيجية واختيار البديل الأمثل

بعد قيام المؤسسة بتحديد التوجه الاستراتيجي وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف يتضح الطريق الصائب للمؤسسات لاختيار الإستراتيجية الناجعة. والاختيار الاستراتيجي يتيح للمؤسسات المفاضلة بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية بناء على تحليل بيئتها الخارجية، والذي يجب أن يأخذ فيه عوامل معينة بغية الوصول لخيار أفضل يمكن من خلاله المؤسسات تحقيق مزايا تنافسية.

1- مفهوم البدائل الإستراتيجية: توجد أمام المؤسسات العديد من البدائل الإستراتيجية، حيث تقوم بإتباع الإستراتيجية المناسبة وفق الوضعية التي تكون فيها و التي ترغب الوصول إليها، الأهداف التي تسعى لها، ووفق التوجه الاستراتيجي لها. فالبدائل الإستراتيجية تنشأ نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقاً لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة¹.

2- تصنيف البدائل الإستراتيجية: يمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية إلى قسمين على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الأعمال كما يلي:

1-2- البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة: هي عبارة عن الإستراتيجيات البديلة التي ينبغي على الإدارة العليا أن تفاضل فيما بينها على أسس علمية وحسب وضعية المؤسسة، وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: هل تسعى المؤسسة إلى التوسع أو التنمية في نشاطاتها ؟ أم هل ستسعى لتقليص أنشطتها ؟ أم هل ستكتفي بالمحافظة على الوضع الحالي ؟ وهذه الاستراتيجيات موضحة على الترتيب كما يلي:

أ- إستراتيجية الاستقرار: تعني الإبقاء على تموقع المكاسب الحالية والنتائج المالية المرتبطة به².

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 211

² Robert Le Duff, Encyclopédie de la Gestion et du Management: E.G.M., Ed. Dalloz, Paris, France, 1999, P 16

فالسمة الأساسية لهذه الإستراتيجية هو تجنب دخول المؤسسة ضمن استثمارات جديدة أو التوسع في مجال الأعمال، والعمل على تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح قصيرة المدى، وذلك للمحافظة على استمرار المؤسسة في نشاطها الحالي، والحفاظ على حصتها في السوق من خلال نمو معقول، بطيء، منهجي، غير حاد ومفاجئ¹. وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجيات لعدة أسباب أهمها²:

- محاولة تجنب المخاطر المتعلقة بالتوسع والنمو.
- تركيز الجهود والإمكانات في مجالات الأنشطة الحالية للمحافظة على مزايا تنافسية .
- قلة الإمكانات المالية مما لا يسمح للمؤسسة بالتوسع.
- القيود البيئية (البيئة الخارجية) والتي تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية.
- ب- إستراتيجية النمو/التوسع: يقصد بها الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال خدمة المتعاملين و الأسواق و ذلك بتقديم سلع و خدمات جديدة أو التوسع في أسواق جديدة بسلع و خدمات جديدة. فهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسة في مجال عملها الحالي³. والهدف من النمو ليس الحصول على الفرص واغتنامها فقط، بل يهدف النمو إلى التفوق على المنافسين.
- و من بين أسباب إتباع هذه الاستراتيجية هي⁴:

- تحقيق ديمومة وبقاء للمؤسسة التي تعمل في صناعة ذات تقلبات حادة؛
- تحقيق فاعلية للمؤسسة، ومحاولة إشباع الحاجات الاجتماعية؛
- الاعتقاد السائد بأن الأكبر هو الأفضل؛
- الضغوط الخارجية التي تواجهها المؤسسة؛
- تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- الاستفادة من الامتيازات.

ث- إستراتيجية الانكماش: تمثل إستراتيجية التقلص أو الانكماش البديل الاستراتيجي الثالث (بعد الاستقرار والنمو) المتاح أمام الإدارة العليا للمؤسسة. وتتطوي إستراتيجية الانكماش على تخفيض حجم العمليات أو الأنشطة أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو الانسحاب من مجالات عملها الحالي،

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص125

² محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

2004، صص 117- 118

³Glueck W.F., *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill, Inc. New York, 1982,p207

⁴ حسن الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص163

التحول إلى نشاط أو مجال آخر، كما قد تتطوي في نهاية المطاف على تصفية المؤسسة وبيع أصولها وممتلكاتها.

هناك عديد من الأسباب والمبررات التي تدفع المؤسسة إلى التوجه نحو إستراتيجية الانكماش ومن أهم هذه الحالات والمبررات ما يلي¹:

- وجود فرص أمام المؤسسة للاعتماد على مؤسسات أخرى توفر لها قدرا من الحماية بدلا من التعرض لاحتمالات الخروج من مجال العمل؛

- مواجهة الأزمات أو الضغوط التي تجبر المؤسسة على البحث عن مجالات عمل أو أنشطة جديدة تتطلب إمكانات وموارد أقل، وتتعرض لمخاطر أقل؛

- الاستجابة على ظروف السوق وتدهور الحالة البيعية، والتخلص التدريجي من الأصول، والتقليص من حجم العمل بدلا من احتمال التعرض الاضطراري للإفلاس؛

- الاستجابة للضغوط والتهديدات التي تقلل من حجم الحصة السوقية لدى المؤسسة، وتفضيل هذه الأخيرة لحالة الانكماش حتى تتحسن الظروف، وتسترجع مكانتها مرة أخرى.

ج- **الإستراتيجيات المركبة**: وهي استخدام المؤسسة لمزيج من الإستراتيجيات في آن واحد، حيث يتناسب هذا الأخير مع رسالة المؤسسة وأهدافها، ومن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تلجأ إلى تبني مثل هذه الإستراتيجيات²:

- عندما تمارس المؤسسة أنشطة متعددة وتحتوي على وحدات أعمال إستراتيجية متنوعة، حيث كل وحدة منها تتطلب إستراتيجية تختلف عن الإستراتيجية الخاصة بالوحدة الأخرى؛

- تأثير التغير في ظروف البيئة الخارجية ولو بدرجات مختلفة عن بقية المؤسسات في تبين الإستراتيجية المركبة؛

- وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات الأعمال الإستراتيجية داخل المؤسسة.

2-2- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

عرفت وحدة الأعمال بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو منطقة جغرافية معينة أو لمجموعة معينة من المستهلكين، لها سلطة اتخاذ القرارات وفقا لتوجهات المؤسسة وأهدافها. حيث تركز البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو في قطاع معين في الأسواق، بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 400

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 217

يمكن للمؤسسة أن تتبع عدة استراتيجيات وتعتمد في اختيار استراتيجياتها على الميزة التنافسية التي تملكها وكذلك نطاق السوق الذي سيتم استهدافه، فالمؤسسة يمكن أن تكسب عوائد مالية في بعض الأسواق أو في بعض الحالات، كما قد لا تحقق نجاحا كبيرا في أسواق أخرى، وتتعدد الاستراتيجيات التنافسية ل Porter التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها في²:

أ- إستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة: تتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة التركيز على إنتاج سلع وخدمات بأقل تكلفة ممكنة تكون أقل من تكلفة المنافسين، هذا ما يسمح لها ببيع منتجاتها بسعر أقل وبالتالي زيادة حصتها السوقية أو قد تلجأ للبيع بسعر السوق بغرض زيادة أرباحها. وهذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى³.

ب- إستراتيجية التمييز: تهدف إلى خلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها، بتطوير خصائص المنتج/الخدمة للحصول على خاصية متميزة لا توجد لدى باقي منتجات المنافسين، ويمكن تحقيق هذا التمييز عن طريق أساليب عديدة (التصميم، العلامة التجارية، التقنية، شبكة التوزيع أو خدمة الزبائن...) مما يسمح للمؤسسة بفرض السعر الذي تريده لأن المنتجات المتميزة تتمتع بجودة عالية تجعل المستهلك قابل لدفع مبلغ أكبر للحصول عليها.

ت- إستراتيجية التركيز: نظرا لاختلاف المستهلكين من حيث أذواقهم، ثقافتهم، مكان تواجدهم، قدرتهم الشرائية وغيرها من الخصائص فإنه لابد من تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث يضم كل قطاع عدد من المستهلكين المتماثلين نسبيا، ومن هنا تأتي إستراتيجية التركيز حيث تختار المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية قطاع معني من الزبائن أو خط منتجات معني أو قطاع جغرافي معني لتقوم بخدمته وتوجيه كل مواردها وإمكانياتها من أجل إشباعه. تقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة أهدافها الإستراتيجية بكفاءة أكبر من منافسيها⁴.

2-3- الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ، ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تسهم الاستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الاستراتيجيات على

¹ جميلة أحسن، عامر احمد، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010، ص5

² Michael Porter, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction**, TheFree Press A Division of Simon & Schuster Inc, New York, 1998, P39

³ G. Johnson, K. Scholes, **Exploring Corporate Strategy**, op, cit, p227.

⁴ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 195

مستوى المؤسسة. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة¹.

إضافة إلى ذلك فإن عملية تحديد الاستراتيجيات الوظيفية تتم عبر خطوات معينة وهي كالتالي²:

- الاسترشاد بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة لتحديد المتطلبات الأساسية للإستراتيجية الوظيفية؛
- تذكر الدور الرئيسي الذي ستؤدي كل إستراتيجية وظيفية حسب مجال تخصصها في تحقيق الميزة التنافسية؛
- الاسترشاد بإستراتيجية وحدة النشاط لتحديد المتطلبات الأساسية للإستراتيجية الوظيفية؛
- تحديد المجالات الوظيفية الإستراتيجية محور الاهتمام؛
- تفهم الاتجاهات الحرجة في الصناعة مواقع المنافسين الرئيسية حالياً ومستقبلاً؛
- جمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بكل وظيفة؛
- اتخاذ مجموعة القرارات الإستراتيجية التي تساعد على بناء مهارات معينة في كل مجال وظيفي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية؛
- إعداد الموازنات ومؤشرات الأداء الإستراتيجي لكل وظيفة.

3- اختيار البديل الأمثل

يعد اختيار الاستراتيجي قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة³.

كما تعد عملية اختيار الاستراتيجي حاصل عملية متسلسلة ومتراكبة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ومن ثم تحديد البديل الأفضل وفق معايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي⁴.

3-1- نماذج تحليل الإستراتيجية: هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي، ومن بين أشهرها التي تستخدمها الإدارة هي:

¹ مؤيد السعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص31.

² محمد نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص253

³ زكريا الدوري مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص173

⁴ Macmillan Tampoe M, **Strategic Management**, Process, Content, and Implementation, Oxford Press, 2000, p145

3-1-1 نماذج تحليل المحفظة: يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء إما لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو لخط منتجات أو الأسواق سواء كان ذلك مرتبطاً بالأداء الحالي أو المتوقع، ويوجد نماذج عديدة لتحليل المحفظة لكن من أكثرها استخداماً:

أ- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG Boston consult group:

يعد تحليل مجموعة بوسطن الاستشارية أحد نماذج تحليل المحفظة الشائعة والتي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في إعادة النظر بمزيج منتجات المؤسسة الحالي أو المحتمل في ضوء الأرباح المحققة. وبعبارة أخرى يقوم تحليل المحفظة على أساس استخدام محورين أساسيين هما الحصة السوقية - النمو السوقي، مما يشكل مصفوفة من أربع خلايا كما يوضح الشكل أدناه. كل خلية تمثل خصائص للمنتج والسوق والدوائر الموجودة في الخلايا تمثل وحدات أعمال أو منتجات أو أنشطة، ويتوقف حجم الدائرة على نسبة العائد المتحقق من المنتج أو وحدات الأعمال والتي تعكس الأهمية الراهنة لكل نشاط ومنتج باعتباره مولد للدخل.

الشكل رقم (2-3): مصفوفة BCG

مرتفع معدل نمو السوق منخفض	علامات الاستفهام QUESTION :MARKS الأرباح : منخفضة، غير ثابتة التدفق النقدي : بشكل سلبي . الإستراتيجيات الملائمة: النمو- التركيز	النجوم الساطعة :STARS الأرباح : عالية بشكل متزايد التدفق النقدي : متعادل . الإستراتيجيات الملائمة: النمو، الاستثمار
	الكلاب :DOGS الأرباح : منخفضة، غير ثابتة التدفق النقدي: بشكل حيادي، سلبي . الإستراتيجيات الملائمة: الانكماش،التصفية	البقرة الحلوب:CASH COWN الأرباح : عالية، ثابتة التدفق النقدي: عالي. الإستراتيجيات الملائمة: الاستقرار
	منخفض	مرتفع
	الحصة السوقية	

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص247

من خلال الشكل يمكن توضيح مصفوفة بوسطن كالآتي:

- علامة الاستفهام: درجة نمو عالية /حصة سوقية منخفضة: عادة ما تتميز المنتجات التي تقع في هذا المربع بأنها ذات حصة سوقية منخفضة، أي أن مركزها التنافسي ضعيف، ولكن معدل النمو مرتفع

كما أن توجهات المؤسسات غير معلومة وعلى هذا فإن عليها أن تكثف الاستثمارات في تلك المنتجات إذ التوقعات قد تشير إلى أن المبيعات قد تزداد وهذا سبب كافٍ لجعل المؤسسة تعطي فرصة للتغيير لجعل تلك المنتجات أن تصبح نجوماً في المستقبل، ولكن بالمقابل قد لا يتحقق هذا الطموح وتصبح في مربع الوضع القلق، وبالتالي تكون طبيعة توجه المؤسسة يتصف بالإزالة، وعلى ذلك يمكن أن نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو عادة ما تسمى بمرحلة تقديم السلعة في منحنى دورة حياة المنتج¹.

ولذلك فإن من مميزات هذه الخانة: انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع - تناقص الأرباح نتيجة لانخفاض مستوى المبيعات - ضعف ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة - عدم استقرار سمعة ومكانة المؤسسة.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي محاولة الرفع من الحصة السوقية، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المؤسسة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

- **النجوم: درجة نمو عالية / حصة سوقية مرتفعة:** عادة ما توصف المنتجات في هذا المربع بأنها ذات معدل نمو وحصة سوقية عاليتين، أي أنها تمتلك مركزاً تنافسياً قوياً وبذلك لها إمكانية في تحقيق أرباح عالية مما يستدعي أن تأخذ الأولوية بالتمويل والإعلان، وعلى هذا فإنها تحتاج إلى أموال لتمويل النمو السريع وعلى العكس من ذلك فإنها قد تتراجع لتصبح في مربع الوضع القلق، وعادة ما تسمى هذه المرحلة بمرحلة النمو في دورة حياة المنتج².

ويمكن ذكر مميزات هذه الخانة على النحو التالي: تتميز منتجات المؤسسة بدرجة عالية من الولاء - التزايد المستمر لمبيعات المؤسسة - حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي أي مركز القيادة في السوق.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإتفاق على البحث والتطوير، واستمرار الإعلان، والتوسع في التوزيع، ومحاولات تخفيض التكاليف..الخ.

- **البقرة الحلوب:** درجة نمو منخفضة / حصة سوقية مرتفعة: وتمثل المنتجات السوقية العالية، أي أن حصتها السوقية عالية ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، وبالتالي فإن هذه المنتجات تولد تدفقات

¹ حسن الحسني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 132

² Metin Javier & Jay, **Firm Resourceas & Sustained**, competitive Advantage Journal of management , January vol38,1,2012, pp 375-414.

نقدية، أي أنها مربحة أكثر مما تحتاجه في الإنتاج والتسويق، وعلى هذا فان التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لإيجاد مجالات ذات فرص ربحية عالية (نجوم، علامات استفهام) لذلك يجب أن تصمم استراتيجيات قادرة على المحافظة على الحصة السوقية، كما أن هذا المربع يمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.

وهذا يجعلها تتميز بالخصائص التالية: كبر التدفق النقدي واستمراره - وصول المنتجات في هذه الخانة إلى مرحلة النضج من دورة حياتها.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع استراتيجيات الاستقرار.

- **الكلاب: درجة نمو منخفضة /حصة سوقية منخفضة:** وهي المنتجات التي تقع في الجانب الأيسر من المصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي ذات الوقت فإنها تحقق تدفقات نقدية واطئة، وهذا ما يستدعي إجراء عملية الشطب على أغلب المنتجات ضمن هذا المربع، ولكن بالمقابل قد لا يكون إزالة جميع المنتجات ضمن هذا المربع ضروري إذ أن هناك استراتيجيات يمكن توظيفها لتحقيق أرباحها على المدى القصير كما تبدأ المؤسسة بالسعي إلى تخفيض المصاريف التسويقية والاقتصار على بيع المنتجات إلى المستهلكين من ذوي الولاء العالي ولديهم الرغبة في شراء تلك المنتجات دون الحاجة إلى الإعلان عنها كما يمكن إزالتها على المدى البعيد، ويمثل هذا المربع مرحلة التدهور في منحنى دورة حياة المنتج.

وهو وضع يجعل المؤسسة تتميز بالخصائص التالية :الانخفاض المستمر لمبيعات المؤسسة - تناقص أرباحها وتحملها للخسائر - عزوف إقبال العملاء على منتجات المؤسسة بفعل تقادمها.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي إحدى استراتيجيات الانكماش

ب- نموذج ماكنزي Mac Kinsey لشركة جنرال إلكتريك (GE شاشة الأعمال):

جاء هذا النموذج إثر النقد الذي وجه لمصفوفة BCG بسبب محدوديته وعدم قدرته على قياس جاذبية الصناعة. طورت شركة GE مصفوفة تحليلية متقدمة لتحديد وحدات الأعمال إستراتيجية أو المنتجات الرئيسية التي تريد الشركة الإبقاء عليها في الحقيقة والتي تريد إلغائها، وبالتالي تعيين كيفية التعامل مع هذه الوحدات أو المنتجات. يفيد نموذج GE أيضا في تقييم قرارات الاندماج وتوسيع الاستثمار وبرامج تطوير منتجات رئيسية جديدة. لذلك نجد أن معظم العيوب التي رافقت نموذج جماعة بوسطن الاستشارية في صياغة الإستراتيجية المشتركة للمنظمة يتم تجاوزها في نموذج شاشة الأعمال لشركة GE. مصفوفة

GE تعرف أيضا بإستراتيجية إشارة المرور¹. ويوضح الشكل الموالي كيفية بناء المصفوفة ومضامينها الإستراتيجية:

الشكل رقم (2-4): المضامين الإستراتيجية لمصفوفة MC KINSEY

جاذبية الصناعة (قيمة النشاط)				
مرتفع	متوسط	منخفض		
الحفاظ على وضعية الرائد (تكاليف أكثر)	الحفاظ على وضعية التابع	الاستغلال	عالي	المركز التنافسي
تحسين الوضعية	استغلال بحذر	انسحاب انتقائي وجزئي	متوسط	
انسحاب	انسحاب تدريجي وانتقائي	تصفية وعدم الاستثمار	ضعيف	

المصدر: 3ème J.P détri et autres ,stratégor (Politique générale de l'entreprise), édition, Dunod, Paris 1997,P111

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن مصفوفة GE تتكون من تسع خلايا منها ثلاث تتميز بالبحث على النمو والاستثمار والانطلاق نتيجة قوة المركز التنافسي وارتفاع معدل جاذبية الصناعة، ومنها ثلاث تحذر وتطالب بالتمهل لعدم مناسبة الظروف المحيطة بالصناعة أو مركز المؤسسة التنافسي، بالإضافة إلى ثلاث خلايا تزداد حدة تحذيرها لدرجة التوقف حيث انخفاض في مستوى جاذبية الصناعة وضعف المركز التنافسي معاً².

ت- نموذج هوفر Hofer مصفوفة تطور (المنتج/السوق): قدم هوفر مصفوفة أطلق عليها اسمه، كما عرفت باسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، جاءت هذه المصفوفة لتلاقي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي ماكنزي وبوسطن الاستشارية، إذ اعتمد هوفر في بناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق.

تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين، الأول يمثل نضج الصناعة وهي: المرحلة الجينية (النشوء) النمو، النضج، والتلاشي. أما البعد الثاني يمثل المركز التنافسي المصنف خمس فئات وهي: المركز المهيمن، القوي، المفضل، المركز الذي يمكن الدفاع عنه، والضعيف. يمكن توضيح مصفوفة تحليل تطور السوق / منتج في الشكل التالي:

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص136

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص374

الشكل رقم (2-5): مصفوفة تحليل تطور المنتج/ السوق

التدهور	النضج	النمو	النشوء	
الدفاع عن المركز الحالي، التركيز، التحديد، النمو مع الصناعة	الدفاع عن المركز الحالي، المحافظة على قيادة قلة، التكاليف، التحديد النمو السريع	نمو سريع، قيادة قلة، التكاليف، التحديد، الدفاع عن المركز.	نمو سريع الانطلاق	مهيمن
التخلي عن الأنشطة، تعليق بعض الأنشطة، النمو مع الصناعة، الحصاد.	قيادة قلة، التكاليف، التركيز، التجديد، التمييز، النمو مع الصناعة.	نمو سريع، قيادة قلة، التكاليف، التمييز	الانطلاق، التمييز، نمو سريع	قوي
التحويل، تخفيض النفقات.	الحصاد، الدفاع و إيجاد موقع ملائم لتجديد التحول، التمييز، التركيز، النمو مع الصناعة.	التركيز على التمييز، الملحق، نمو مع الصناعة.	الانطلاق، التمييز، التركيز، نمو سريع	مفضل
التجديد، الانكماش، تخفيض النفقات	الحصاد، التشذيب، إيجاد موقع ملائم، تخفيض النفقات.	اللاحق بالحصاد، إيجاد موقع ملائم، التشذيب، التركيز، نمو مع الصناعة.	الانطلاق، نمو مع الصناعة، التركيز.	يمكن الدفاع عنه
الانسحاب	الانسحاب، التجريد، التشذيب.	التحول، التشذيب، تخفيض التكاليف، الانكماش.	إيجاد بيئة ملائمة لللاحق، نمو مع الصناعة.	ضعيف

المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة، عمان، ط1، 2004، ص272.

ث - نموذج مصفوفة شال SHEEL DPM

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية مصفوفة السياسات الموجهة التي وضعتها شركة SHEEL النفطية التي استخدمت بكثرة من طرف مؤسسات أوروبية عديدة، وهي محصلة تطوير مصفوفة BGC، وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعا من خلال

إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة¹.

تتضمن المصفوفة تسعة خلايا يمكن استخدامها في تسعة مواقف من خلال التركيز على متغيرين أساسيين يتمثلان في: ربحية السوق والتي تقابل معدل نمو في مصفوفة BCG، والمركز التنافسي للمؤسسة والذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG، وتتضمن تسعة خلايا كما يوضح الشكل:

الشكل رقم (2-6): نموذج مصفوفة شال SHEEL DPM

		ربحية السوق (توقعات قطاع الأعمال)		
		جذاب	متوسط	غير جذاب
المركز التنافسي للمؤسسة	ضعيف	3	2	1
	متوسط	6	5	4
	قوي	9	8	7

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2013، ص296

تتضمن المصفوفة مايلي²:

- **الخلية الأولى:** وتشير إلى أن الإمكانيات التنافسية للمؤسسة ضعيفة في القطاع، وأن ربحيتها المتوقعة متدنية جدا وغير جذابة، لذلك فإن الخيارات الإستراتيجية المعتمدة هي الانسحاب وعدم الاستثمار وترك القطاع.

- **الخلية الثانية:** وهي أيضا تشير إلى الإمكانيات التنافسية الضعيفة للمؤسسة في قطاع متوسط الربحية، وهنا على الإدارة أن تجري تحليلا معمقا لتقرر في ضوءه الانسحاب وترك القطاع إذا كان لا يبشر بمستقبل واعد، أو البقاء في القطاع إذا كانت لمؤشرات تشير إلى تغير ايجابي مستقبلي.

- **الخلية الثالثة:** إن الربحية لهذا القطاع جذابة لكن المؤسسة لا تمتلك ميزات تنافسية تؤهلها لأن تكون موقع استراتيجي ملائم، وعلى إدارة المؤسسة إما اعتماد استراتيجيات تدريجية للارتقاء بالإمكانيات التنافسية أو يتم التخلص من الأنشطة في هذا القطاع إذا لم تستطع.

- **الخلية الرابعة:** إن الربحية المتوقعة للقطاع غير جذابة لكن المؤسسة تملك إمكانات تنافسية متوسطة، يتطلب الأمر استخدام استراتيجيات تراجع وترك هذا القطاع لأنه لا داعي للتطوير في قطاع

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي، مرجع سابق، ص 190

² ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص ص 296-297.

قد قل نجمه وأصبح غير جذاب .

- **الخلية الخامسة:** تشير إلى قطاع متوسط الربحية والمؤسسة لديها ميزات تنافسية وسط، وهنا على المؤسسة أن تكون أكثر حذرا عند إتباع استراتيجيات النمو.

- **الخلية السادسة:** رغم أن القطاع جذاب من ناحية الربحية المتوقعة إلا أن المؤسسة في موقع تنافسي وسط، وذلك يتطلب منها بذل جهود في تحسين إمكاناتها التنافسية وموقعها الإستراتيجي.

- **الخلية السابعة:** تجد المؤسسة نفسها تمتلك إمكانات تنافسية كبيرة في قطاع غير جذاب على الإطلاق، وعليه أن تعتمد إستراتيجيات تصفية والحصول على العوائد المالية قبل أن يصبح القطاع أكثر سوءا، وعليها أن تخفف الاستثمار بشكل جدي وكبير حتى لو تطلب الأمر البيع الجزئي والمهم لبعض الوحدات في القطاع.

- **الخلية الثامنة:** تحتوي على الأنشطة ذات الإمكانات التنافسية القوية في السوق متوسط الربحية، ويمكن أن تكون استراتيجيات النمو مفضلة بعد أن يتم اختيار الطرق الملائمة للنمو في هذا النوع من القطاع .

- **الخلية التاسعة:** تمثل الخيارات الإستراتيجية المفضلة حيث أن الجاذبية عالية للقطاع من ناحية الربحية وتأتي منسجمة مع وجود قوة تنافسية كبيرة للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة تحتل مركزا قياديا يجب أن تحافظ عليه.

3-1-2- تقويم نماذج محفظة الأعمال: تتميز نماذج تحليل محفظة الأنشطة بما يأتي:

- تقدم نماذج تحليل المحفظة لإدارة العليا أو الإدارة الوسطى وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المؤسسة أو منتجاتها، ومعرفة مركزها التنافسي لكل وحدة أعمال أو منتج، وكذلك تساعد على تحديد حصة السوق النسبية لكل وحدة أعمال أو منتج في المؤسسة .

- تتميز نماذج تحليل المحفظة باعتبارها وسيلة تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات عليها.

- تساعد النماذج في التحليل والتقويم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف النمو والربحية .

- تساعد على تصميم إستراتيجيات تنظيمية كفء وفاعلة تتلاءم مع الموقف لكل وحدة أعمال أو منتج في المؤسسة.

وبالرغم من المزايا المذكورة أعلاه، تواجه نماذج تحليل محفظة الأعمال مشاكل عديدة يمكن تحديدها

كالآتي:

- تعتمد نماذج تحميل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق وتحتاج إلى الوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات، فضلا عن أن معظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها.

- رؤية ثابتة، فهي صور لحظية ولا تتوقع اتجاهات السوق أو المركز التنافسي للمؤسسات¹.

- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي للوحدة أو للنشاط موضع التقييم، فنجد أن الكثير من وحدات الأعمال الخاصة بالمؤسسة تمد في دورات متتابعة والتي تتذبذب فيها المبيعات في اتجاهين: الاتجاه الفردي والاتجاه العكسي أي بارتفاعها وصعودها وانخفاضها وهبوطها فهي قد تؤدي إلى تقدير الإدارة الخاطئ لمعدل نمو النشاط أو الوحدة وتزداد هذه المشكلة وتأثيرها بحدة على عملية التقييم عندما تتصف أنشطة المؤسسة بالتنوع في عدة ميادين حيث قد تختلف الدورة لكل نشاط من هذه الأنشطة من حيث توقيت تأثيرها على المبيعات².

- لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الأعمال بعين الاعتبار أهمية ودور التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات أو بين وحدات الأعمال كأحد الاختيارات الإستراتيجية التي تستطيع بين الشركات العملاقة، أو بين الشركات المتنافسة، أو بين شركات قوية مع شركات ضعيفة.

- لم تهتم نماذج تحليل المحفظة بالعوامل الإدارية والتنظيمية بشكل عام، وبالعوامل المتعلقة بكيفية إدارة الثقافة التنظيمية بشكل خاص.

4- العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الاستراتيجي

أ- الأهداف: إن صياغة الإستراتيجية المناسبة تنطلق أساسا من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والتي سبق تحديدها من قبل إدارة المؤسسة سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية إستراتيجية أو تشغيلية.

ب- دراسة الخبرة الماضية: تبدأ معظم المؤسسات بدراسة الإستراتيجية الحالية مرتكزين على البدائل الشبيهة التي تم تطبيقها في الماضي، وهذا من شأنه تخفيض الوقت والجهد التي تبذل للبحث عن بدائل مناسبة، إلا أن الاعتماد على تلك الأحداث قد يحد من قدرة المؤسسة على التغيير والتفاعل بكفاءة مع بيئتها الخارجية³.

¹ Manuel Cartier et autres, **Maxi Fiches de Stratégie**, Dunod, Paris, 2010, p44.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سابق، ص 279

³ جمال الدين محمد مرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 324

ت- اتجاه الإدارة نحو المخاطر: إن اعتماد إدارة المؤسسة على خيار استراتيجي معين يرتبط ارتباطا وثيقا باتجاهاتها نحو المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فقد تميل بعض المؤسسات إلى العمل بدرجات عالية من المخاطرة معتقدة في ذلك بضرورة وجود هذه المخاطرة لتطوير المؤسسة، فإدارة المؤسسة في هذه الحالة ستختار استراتيجيات ذات مخاطر عالية (استراتيجيات النمو والتوسع). أما المؤسسات التي لا تميل للمخاطرة فسيكون خيارها الإستراتيجي محصور في الإستراتيجيات الدفاعية. والجدول التالي يلخص أثر الاتجاهات الإدارية نحو المخاطرة في اختيار إستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (2-2): أثر اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة في اختيار إستراتيجية المؤسسة

النظرة اتجاه المخاطر	فكرة أولية عن الخيار الإستراتيجي المتولد	الخيار الإستراتيجي المحتمل
المخاطر ضرورة لنجاح المنظمة المخاطر العالية تولد حافز للإبداع	مشاريع ذات درجة عالية الخطورة	الخيارات التوسعية
المخاطر حقيقة واقعة قبول بعض المخاطر و تجنب بعضها	خيار متوازن بين المخاطرة العالية و ذات الخطورة البسيطة	الخيارات المتوازنة
المخاطر تدمر المؤسسة يجب العمل لتقليل المخاطر	رفض الخيارات الخطر	خيارات الاستقرار

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، مرجع سابق، ص 109.

ث- عنصر الزمن-التوقيت المناسب: إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصرا هاما لنجاحها واستمرارها أو فشلها. فالمدى الزمني المتاح للاختيار فيما بين الإستراتيجيات كذلك الوقت الذي تأمل فيه الإدارة أن تحقق إستراتيجيتها النتائج المرجوة والعوائد المأمولة يعد من الأمور التي تشغل الإدارة. هذا إلى جانب دراسة الوقت الذي يكون فيه السوق مستعدا لاستقبال منتجات المؤسسة ومتشوقا إليها¹.

ج- الموارد التنظيمية: تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي ينبغي مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، وتبدو أهمية الموارد لكونها قد تمثل مصدرا من مصادر القوة بحيث تميز المؤسسة تنافسيا، كما قد تحد من تحقيق أهدافها.

ح- مركز المؤسسة في الصناعة: غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي لا تحظى إلا بحصة سوقية أقل. وعلى ذلك فإن مركز

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 199.

المؤسسة في الصناعة يعد معيارا من المعايير الحاكمة في الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة وتكون إما مؤسسة رائدة في السوق أو مؤسسة تابعة.

خ- **الحصة السوقية للمؤسسة:** ففي حالة امتلاك المؤسسة حصة سوقية كبيرة بحيث تتولى قيادة السوق فإنها تتبع استراتيجيات تمكنها من الحفاظ على ريادتها للسوق مثل استراتيجيات النمو والتوسع. أما إذا كانت المؤسسة تستحوذ على حصة سوقية صغيرة فهذه المؤسسة مضطرة إلى إتباع استراتيجيات الاستقرار أو النمو المحدود.

بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من الصعوبات قد تواجه عملية الاختيار الإستراتيجي هي¹:

- **شح المعلومات:** قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الإستراتيجي أو قد يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة و في كلتا الحالتين، يتأثر العدد المتاح من البدائل، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الإستراتيجي تبدو أمرا غير مناسباً.
- **الوقت و ضوابط الكلفة:** في حالة تخطي صانع الخيار الإستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له و تجاوز معدل الكلفة المسموح به، فإن فاعلية قراره ستتدهور، وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
- **انقطاع الاتصال:** قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة فعلا في المؤسسة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صنع الخيار الإستراتيجي.
- **السوابق المماثلة:** الأفعال السابقة والسياسات الموضوعة قد تقصد التفكير عند صانعي الخيار الإستراتيجي، وهنا تحاول الأعمال السابقة دراسة وتفهم البدائل المغرية.
- **الإدراك والتبصر:** إن الخيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الإستراتيجي، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة، ولكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوعي وفي ضوء المحددات الخارجية يصل الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.

¹ محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع،

المبحث الثاني: التنفيذ الإستراتيجي

إذا كانت عملية التخطيط الإستراتيجي مهمة صعبة تتطلب مهارات فكرية وتحليلية، فإن تطبيقها يتطلب مهارات عملية، والدقة في الانجاز بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة، أي أن فشل الإدارة في تنفيذ الإستراتيجية يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل.

المطلب الأول: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

بعد اختيار الإستراتيجية المناسبة لظروف المؤسسة، فإن أولويات الإدارة تتجه نحو تحويل هذه الإستراتيجية إلى أفعال وممارسات، ويتطلب وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لتحقيق أهدافها مجموعة مختلفة من الأنشطة والمهارات الإدارية. حيث أن عملية التنفيذ الإستراتيجي تمثل تحدياً كبيراً للإدارة، من خلال تركيز المديرين في هذه المرحلة من تخطيط أعمالهم إلى تطبيق وتفعيل وتنفيذ هذه الخطط. يقصد بتطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المالية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف¹.

كما تعرف مرحلة التنفيذ على أنها: مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات². وتعرف كذلك على أنها: العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد ونظم الحوافز وتقييم الأداء³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنفيذ الإستراتيجية هو التطبيق الفعلي للخيار الإستراتيجي المناسب من خلال توفير الجوانب الإدارية والوظيفية لتحقيق الأهداف.

إن لتنفيذ الإستراتيجية أهمية بالغة ضمن السيرورة الإستراتيجية باعتبارها حلقة وصل بين مختلف مراحلها، فهي تحمل الخيار إلى موقع التطبيق من جهة، وتمثل الأساس الذي تبنى عليه آليات الرقابة الإستراتيجية من جهة أخرى، وبذلك فهي تحظى بأهمية كبيرة لكونها⁴:

– تنقل الاستراتيجيات والخيارات إلى أرض الواقع مستهدفة نتائج محددة؛

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 197.

² أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط1، عمان، الأردن 1996، ص 132

³ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 222

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص 440

- تعطي ممارسات ونشاطات تنفيذ الإستراتيجية معنى محدد للالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الموضوعية وكيفية الوصول إليها؛
 - تساعد ممارسات التنفيذ على بناء تجربة ذاتية للمؤسسة، حيث أن القدرات والمهارات المتاحة يمكن أن تستغل استغلالاً فعالاً على ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المناسبة؛
 - تساعد ممارسات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة، كما يمكن أن تعالج بعض الفجوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.
- ومن هنا فإن مرحلة التنفيذ تعتبر أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية حيث أن التنفيذ غير فعال للخطط والسياسات يؤدي إلى فشل الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي تتأثر عملية التنفيذ بالمرحلة الأولى للإدارة الإستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي فكما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وغير معقدة كلما كانت عملية التنفيذ تتسم بالفعالية والانسجام مع الإستراتيجية الموضوعية.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب تنفيذ الإستراتيجية

1- الإطار العملي في تنفيذ الخطة: التخطيط التشغيلي

إن الخطة التشغيلية هي الذراع التطبيقي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، وكلا منهما مكمل للآخر، يربط بينهما ما يطلق عليه بالتخطيط التكتيكي القائم على المحافظة على التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال القدرة على استيعاب المتغيرات المتوقعة أو المفاجئة وإخضاعها إلى الفعل التخطيطي المقصود بمراحل زمنية متعاقبة لا تتجاوز ثلاث سنوات، تبدع فيها الإدارة الوسطى في تكيف عمل المؤسسة في مواقف تكتيكية مدروسة باتجاه الهدف الاستراتيجي، وبما يضمن كفاءة التنفيذ على مستوى التخطيط التشغيلي، وهو تجسيد لمبدأ المرونة في التخطيط. ويمكن توضيح هذه العلاقات من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(2-3): المقارنة بين مستويات التخطيط في المؤسسة

أساس المقارنة	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التكتيكي	التخطيط التشغيلي
نمط التفكير	فكر على المدى البعيد	فسر كيفية التعامل مع المتغيرات	نفذ على المدى القصير
الزمن	أكثر من 5 سنوات	2_3 سنة	أقل من سنة
المستوى الإداري	قيادة المؤسسة وبالمشاركة مع كافة مستويات الإدارة	قيادة المؤسسة مع الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية تنفيذ المهام
المضمون	منظور مستقبلي_الرؤية_الرسالة_أهداف إستراتيجية	السياسات الداخلية للمؤسسة	الإجراءات_البرامج_القواعد
المراجعة	مراجعة شاملة كل خمس سنوات للخطط طويلة الأمد	كل سنة مع استيعاب المتغيرات الجديدة	كل شهر مع إعداد الخطة للسنة القادمة عند بدء التنفيذ للسنة الحالية
المهام	تركز قيم المؤسسة على الابتكار والإبداع	اعتماد سياسات التمكين و التطوير	معالجة عوائق تطبيق الابتكار و الإبداع
النتيجة	العمل على تحقيق نتائج أفضل من المتوقع	العمل على الموازنة بين المتوقع و الممكن	العمل على تحقيق النتائج المطلوبة
الاعتماد	يعتمد على تقدم مهارات العاملين وعلى ما هو استثنائي	يعتمد على التكوين و التدريب و التطوير لتحقيق الانجازات	يعتمد على الأداء المطلوب والممكن تحقيقه فعلا
العلاقة مع العاملين	هناك تقارب بين القيادة العليا والعاملين	موقف الوسيط بين القيادة العليا والعاملين	هناك فجوة بين القيادة العليا والعاملين

المصدر: كامل كاظم بشير الكناني، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم واليات عمل، ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، 2016، ص419

إن المسار في تنفيذ الخطة يتكون من ثلاث مراحل أساسية هي:

أ- التشخيص: تتضمن هذه المرحلة مايلي:

- الاطلاع على الوثائق الرئيسية مثل الخطة الإستراتيجية، والترتيبات وأنشطة المؤسسة مثل تخصيص الموارد و قياس الأداء؛

- الاطلاع على الأداء التشغيلي والمالي لتحديد التباين والانحرافات؛

- المعرفة التامة للأدوار الرئيسية والمسؤوليات المطلوبة وعمليات اتخاذ القرارات الرئيسية والعلاقات

الخارجية بين الأعضاء الوظيفي ووحدات التشغيل؛

- تحديد المضامين الإستراتيجية في التنفيذ المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونماذج السلوك الإداري والثقافة التنظيمية السائدة وتحديد النشاطات الداخلية والروابط الإستراتيجي؛
- تحديد التصورات الداخلية والخارجية كاستطلاع وجهات النظر ودرجة الإدراك عن طريق المقابلات المركزة والاستبيانات ومقابلة عينة منتخبة بدقة من الجمهور الحالي والمحتمل ومصادر أخرى لفهم وجهة نظرهم اتجاه المؤسسة؛
- تحديد أوجه الإستراتيجية التي تعمل بشكل جيد وصياغة الفرضيات بخصوص التهديدات والفرص، وكيفية إتباعها وبأي ترتيب.

ب- التحليل: ويتضمن:

- اختبار الفرضيات الخاصة بالمشاكل والفرص للتطوير؛
 - تحليل القضايا ذات العلاقة بين مكونات أو عناصر النظام الاستراتيجي؛
 - صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف في اختيار أو صياغة الإستراتيجية المطلوبة؛
 - ت- التوصيات: وتتضمن وضع أو تطوير حلول بديلة في تقديم:
 - حلول للمشاكل واختبارها في ضوء متطلبات مواردها ومخاطرها وما هو قابل للتطبيق؛
 - توصيات معينة لتقديم خطة عمل متكاملة وقابلة للقياس؛
- هذه الخطة يفترض أن يتفق العاملون في المؤسسة لتحديد الخطوات التالية لما ينبغي القيام به لتحقيق الأهداف، وفي جوهرها محاولة للإجابة عن الأسئلة والتي تتمحور حول الأبعاد الثلاثة التالية¹:

البعد الأول: من سيقوم بعملية التنفيذ؟

عادة ما يقوم مدراء الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي بينما يقوم الآخرون في المؤسسة كل من موقعه بعملية التنفيذ حيث مدراء الفروع والعاملون معهم بوضع البرامج التنفيذية كل في مجال تخصصه.

البعد الثاني: ما الذي يجب عمله؟

يقوم المديرون المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لاتخاذ كل خطة من الخطط الموضوعية ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ ثم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل التكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي وبمجرد أن يتم الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة وتعرف

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 134

الإجراءات بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم انجاز المهام والوظائف المختلفة.

البعد الثالث: كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟

من اجل الوصول إلى الأهداف بالطرق في مرحلة التخطيط الاستراتيجي ومن اجل الوصول بالبرامج التنفيذية إلى النهايات المطلوبة فان على الإدارة أن تتأكد من أن المؤسسة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط المختلفة قد حشدت من اجل انجازها وقد وفرت الإمكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الأهداف.

ويتم تطبيق الإستراتيجية من خلال وضع الإطار العملي المتمثل بالخطط التنفيذية التي تشمل مايلي:

أ- **الأهداف السنوية:** تعرف الأهداف السنوية بأنها عبارة عن النتائج المطلوب تحقيقها خلال السنة، وتساعد على تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

إن نجاح صياغة الأهداف السنوية وضمان انسجامها مع الأهداف العامة وتوفير الدافعية لتطبيقها، يتطلب المشاركة المسبقة بدا من الإدارة العليا والأفراد في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعورا بالمسؤولية لدى الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه مسبقاً¹. أي يجب أن يتم التنسيق بين الوحدات الإدارية الوظيفية عند وضع الأهداف ليتم إزالة أي تعارض بينها، فإدارة التسويق مثلاً تمتلك أهدافاً سنوية محددة وواضحة، منها مثلاً الفترة الزمنية المستغرقة في توصيل الخدمة للزبون، فإدارة التسويق لا تستطيع أن تحقق هذا الهدف لوحدها إذا لم تقم إدارة التصنيع وإدارة المخازن بتبني نفس الأهداف².

ب- **سياسة المؤسسة في تنفيذ الخطة:** تمثل السياسات أداة مهمة من أدوات التنفيذ الاستراتيجي، وتعرف بأنها إرشادات عامة توضح وتبين للعاملين كيفية العمل والتصرف عند قيامهم بتنفيذ الأعمال بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة³. إضافة إلى أن وضوح السياسة سيجعل منها أداة للرقابة غير مباشرة على أعمال وتصرفات الآخرين، كما تسمح بالتنسيق بين الوحدات التنظيمية وتخفيض من الوقت الذي يقضيه المديرون في اتخاذ القرارات.

¹ كامل كاظم بشير الكنانى، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم و آليات عمل، مرجع سابق، ص 422

² منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011، ص 305

³ مرجع سابق، ص 305

تتصف السياسات بمجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر فيها لكي تكون مفيدة و مجدية و من أهمها مايلي¹:

- أن تكون داعمة للاستراتيجيات.
- أن تكون واضحة و مفهومة للجميع.
- الاستقرار النسبي فلا يتم تغييرها بصورة متكررة و سريعة، و من وقت لآخر بما يفقدها الكثير من فوائدها و دواعي وجودها.
- المرونة: يجب أن تكون قابلة للتعديل والتبديل، إذ أن السياسات عادة ما تتم بالسهولة على صعيد فرضها وأعمالها بينما يصعب إبطالها والتخلص منها.
- ومنه فان السياسة تسعى إلى صنع الإطار العام الذي من خلاله يتم اتخاذ القرارات اللازمة من اجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ت - وسائل تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

- **البرامج:** هي بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال والهدف من البرنامج وضع إستراتيجية تتم عبر مجموعة من الخطوات المحددة. وهذا البرنامج قد يكون إعادة هيكلة المؤسسة، أو تغيير ثقافتها الداخلية²، أو قد تنطوي إستراتيجية القسم على شراء احد منافذ التجزئة الموجودة بدلا من إنشاء منافذ توزيع جديدة خاصة القسم. وهذا يتطلب وضع برامج مختلفة كبرنامج للإعلان، ومثال ذلك ما قامت به شركة ajax continental عندما باعت منفذا توزيعيا من منافذها إلى شركة jonessurplus ، التي فرضت بعد ذلك أسعارا اقل واختيار أفضل كما تحتاج المؤسسة إلى برنامج للتدريب أو برنامج للتحديث أو برامج خاصة لدمج الفروع والأقسام الجديدة ضمن النظام المحاسبي للمؤسسة وبعدها تنفذ هذه البرامج تبدأ عملية الموازنة³.

- **الموازنة:** هي عبارة عن خطة مالية تغطي فترة زمنية معينة، وهي توضح الكيفية التي يتم بها الحصول على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة⁴، كما تعرف على أنها: بيان لبرامج المؤسسة معبرا عنها بصورة نقدية، أي أنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض

¹الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات دراسية، مرجع سابق، ص 296

²مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة السورية، سوريا، 2018، ص 138

³الدوري زكريا مطلق، مرجع سابق، ص 305

⁴مجد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدارالجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 182

التخطيط والرقابة¹. حيث تظهر أهمية الموازنات في العناصر التالية²:

- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للموارد، الأجور، المصاريف الرأسمالية، ورأس المال العامل؛
- تنظيم و تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة، وكل فرد من أفرادها؛
- إلزام كل فرد من أفراد الإدارة بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى؛
- إلزام الإدارة بدراسة أسواقها، منتجاتها وأساليبها، وهذا ما يساعد على اكتشاف الوسائل التي توسع مجال نشاط المؤسسة؛
- المساعدة على وضع السياسات؛
- إلزام المستويات الإدارية على المحافظة على المواعيد، وعدم اتخاذ القرارات الإدارية قبل اخذ جميع العوامل في الحسبان؛
- الوقوف على مدى تحقيق الأهداف الموضوعة؛
- متابعة جميع النشاطات للبحث على مدى التقدم في تطبيق الخطة.
- الإجراءات: هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تحدد كيفية أداء وظيفة ما بالتفصيل. على سبيل المثال: شركة تتبع إستراتيجية التمايز التنافسية تدير قوة مبيعاتها بإحكام أكثر مما تفعله الشركات التي تتبع إستراتيجية خفض التكلفة، حيث تتطلب إستراتيجية التمايز علاقات طويلة الأجل مع العملاء لخلق تفاعل عن كثب مع قوة المبيعات³.

المطلب الثالث: مستلزمات تنفيذ الإستراتيجية

عند تنفيذ الإستراتيجية يجب على المديرين الحرص على الاهتمام بجملته من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الإستراتيجية للتنفيذ بنجاح. حيث تتمثل في:

1- تقدير حجم التغيير: يحدد مقدار التغيير الواجب إدخاله على الإستراتيجية لتتجح عملية التنفيذ وهناك استراتيجيات تحتاج إلى تغييرات طفيفة على عملها الحالي، وأخرى تحتاج إلى تغييرات كثيرة، وبعضها يحتاج إلى تغييرات جذرية.

وهناك خمسة أنواع للتغييرات الإستراتيجية⁴:

¹الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات دراسية)، مرجع سابق، ص 306

²فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 4

³مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 139

⁴مرجع سابق، ص 134

1-1- الإستراتيجيات المستقرة: لا يتم التغيير هنا، والإستراتيجية يمكن تنفيذها على أساس الاستراتيجيات السابقة من خلال مراقبة النشاط بصورة كثيرة.

1-2- التغيير الاستراتيجي الروتيني: التغيير يكون هنا بسيطاً، والتعديلات تتم بشكل اعتيادي ثم التنبؤ بها كجذب الزبائن واستمالة أذواق عملاء جدد على سبيل المثال.

1-3- التغيير الاستراتيجي المحدود: ويتضمن إضافة تغييرات على الإستراتيجية السابقة، كأننا نقوم بإدخال نوع جديد من المنتجات تابع للأنواع المنتجة السابقة.

1-4- التغيير الاستراتيجي المهم (الجزري): وتضم هذه التغييرات الاندماج أو الاستحواذ، كالاندماج مع مؤسسات أخرى ما يتطلب إعادة تغيير كل البرامج والإجراءات والسياسات المتخذة، والتغييرات التي تتم ضمن الصناعة الواحدة.

1-5- إعادة التوجه التنظيمي: وهنا التغيير يكون أعمق من سابقه، ويتم التغيير بشكل جزري أيضاً، كانتقال المؤسسة من صناعة إلى صناعة أخرى، وهذا التغيير يحتاج إلى مهارات وتكنولوجيا كبيرة ومتطورة.

ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه كيرت لوين الذي يرى بان تغيير الإستراتيجية لابد أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي¹:

- المرحلة الأولى (إذابة الثلوج): يقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الإستراتيجية أو السلوك المعمول به حالياً، إذ يجب تغيير الإستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة، ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المؤسسة بعض المعايير الخاصة بالأداء مثل انخفاض معدل الربح أو تقليص حصة المؤسسة في السوق، كذلك فإن استخدام تحليل الفجوة، والذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف، يمكن المؤسسة من إقناع الأفراد العاملين بالمؤسسة بضرورة التخلص من السلوك الحالي واستخدام استراتيجيات جديدة.

- المرحلة الثانية (مرحلة التغيير): حيث يكون موضوع هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب والتي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً، وهناك عدة أساليب تساعد الإدارة في تدخلها لتطبيق بعض الاستراتيجيات الجديدة.

¹Lewin Kurt ,Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change, Human Relations,1947, p 36

- **المرحلة الثالثة (مرحلة إعادة التثليج):** تعني من خلالها المؤسسة ببناء درجة عالية من التزام الأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج أن تحاول المؤسسة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

2- تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي تابعا للإستراتيجية فلا بد أن يكون هناك توافق وتكامل بنيوي بين الهياكل والإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، لأنها قد تتواجد هياكل تناسب استراتيجيات معينة ولا تناسب جميع الاستراتيجيات. في حين لابد الأخذ بعين الاعتبار الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية. حيث تمثل الثانية مجمل العلاقات بين الأفراد التي تنشأ على أساس غير رسمي، وقد يكون الهيكل التنظيمي غير الرسمي أداة لنجاح تنفيذ الإستراتيجية، في حين تتمثل الأولى بمجمل العلاقات والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات التي تنشأ بين الأفراد كما صممتها الإدارة ونقلها في مخطط المؤسسة¹.

وحتى يتوافق تصميم الهيكل مع الإستراتيجية يتطلب:

- التحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
 - إسناد الأنشطة والمهام للأفراد.
 - اختيار كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمؤسسة للتحكم بأنشطة خلق القيمة بأفضل شيء ممكن.
 - تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمؤسسة من خلالها توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل انجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة.
 - ويتم اختيار أي هيكل تنظيمي جديد وفقا لعاملين²:
- الأول:** يتعلق بمدى ملائمة هذا الهيكل للإستراتيجية وقدرته على تنفيذ كل الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بتنفيذ الإستراتيجية.

الثاني: المفاضلة بين مزايا الهياكل التي سيتم اختيارها وعيوبها وتتناسب مع الإستراتيجية المراد تطبيقها. وللهاياكل التنظيمية أنواع و كل نوع يناسب إستراتيجية معينة:

2-1- الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

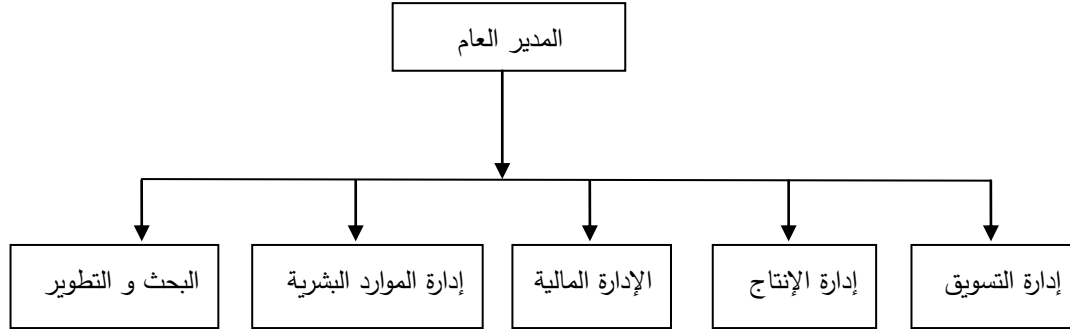
يعتبر أكثر الهياكل شيوعا، فيه يتم تجميع كافة الأنشطة المتخصصة مجال معين من مجالات النشاط في وحدة إدارية واحدة تعكس وظيفة أساسية ووظائف المؤسسة، ومن مزايا هذا التقسيم الزيادة في التخصص الوظيفي تطوير وتنمية خبرات العاملين المتخصصين. ويعاب على هذا النوع من الهياكل عدم

¹الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية، مرجع سابق، ص301

²مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص135

اكتساب خبرات جديدة في مجالات أخرى. ويلائم هذا الهيكل الشركات التي لها خطوط إنتاج قليلة ونمطية، أي انه يناسب إستراتيجية النشاط المهيمن أو النشاط الوحيد¹. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي:

الشكل رقم (2-7): الهيكل التنظيمي الوظيفي

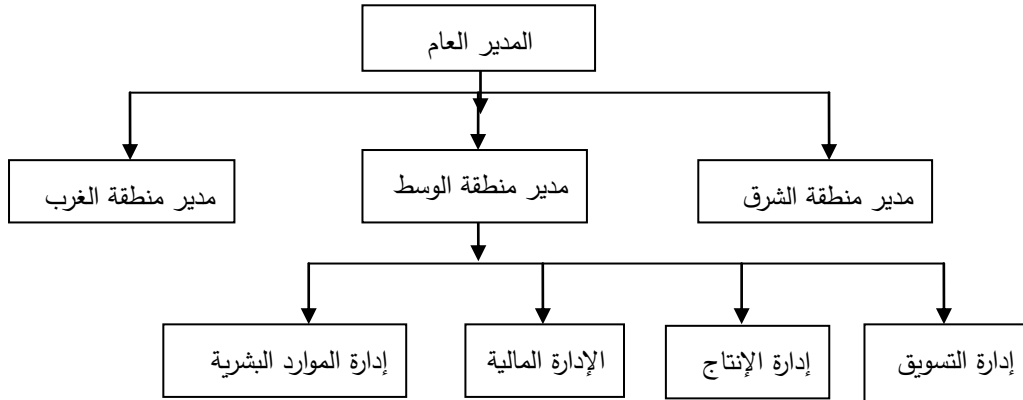


المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص213

2-2- الهياكل على الأساس الجغرافي أو السلعي :

يناسب استراتيجيات المؤسسات ذات الحجم الكبير التي تتطلب استراتيجياتها تحقيق التوافق مع حاجات وخصائص معينة لمنطقة جغرافية أو مجموعة من المستهلكين. من مزايا هذا التقسيم أخذه العوامل المحلية لكل منطقة بعين الاعتبار، وإتاحة الفرصة لتدريب المديرين، و دقة البيانات التسويقية، وفعالية الرقابة على السوق. ومن عيوبه صعوبة الرقابة والتنسيق، واحتمال تكرار بعض الأعمال، وإساءة استخدام بعض المدراء للصلاحيات الممنوحة لهم. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس الجغرافي².

الشكل رقم(2-8): الهيكل التنظيمي الجغرافي



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سابق، ص302

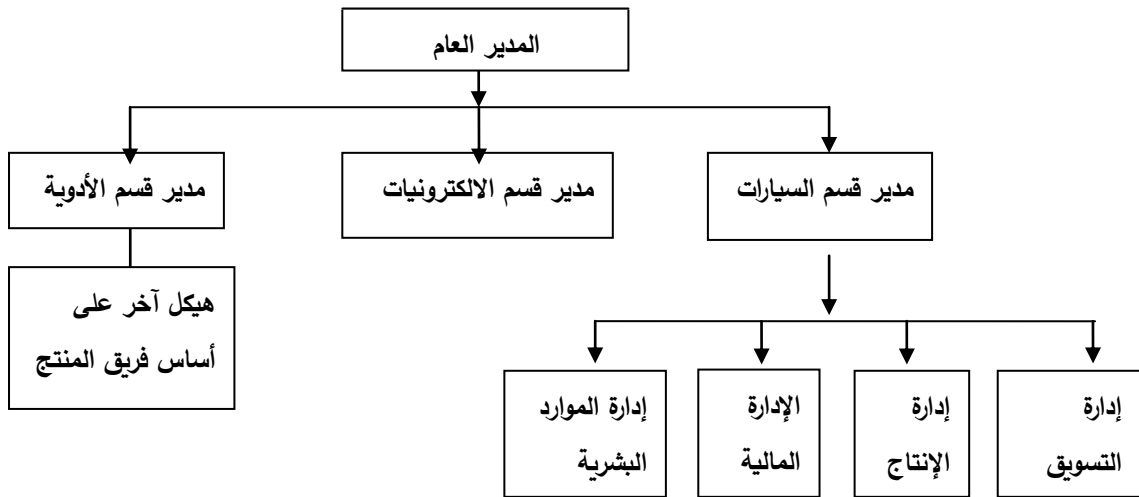
¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص299

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص301

2-3- الهيكل التنظيمي على أساس الأقسام:

يناسب إستراتيجية المؤسسات ذات الأنشطة المتنوعة والمتعددة والتي تتطلب استراتيجياتها العديد من الأنشطة لإنتاج المنتجات الرئيسية. ومن مزايا هذا الهيكل تسهيل تدفق المعلومات الخاصة بالمنتج من وإلى مركز الرئيس، ومن عيوبه تكرار المجموعات التي توجد في كل قسم، حيث يقوم كل قسم ببناء وتطوير بنيته التحتية الخاصة به.

الشكل رقم (2-9): الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 301

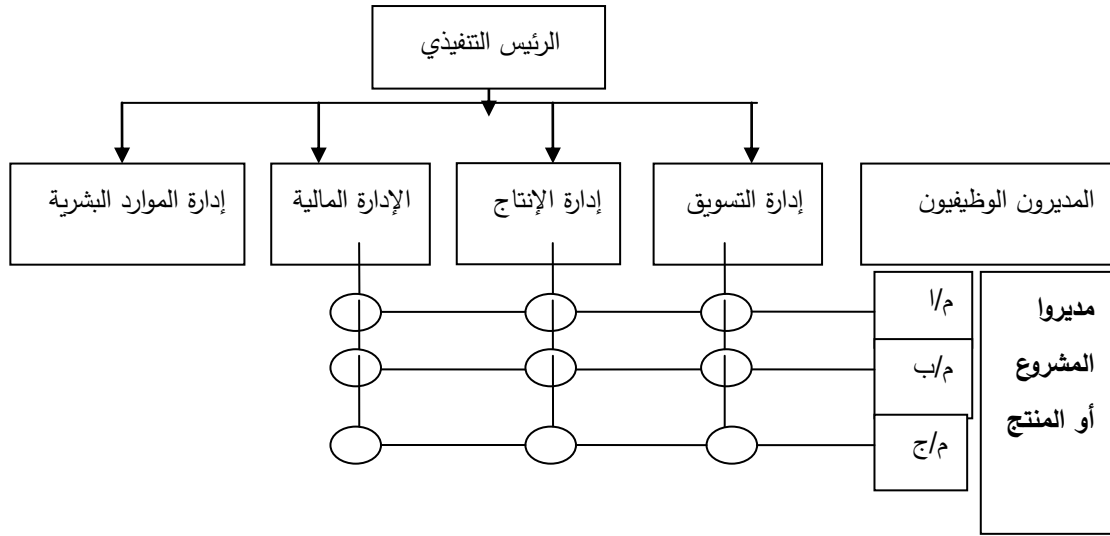
2-4- الهيكل التنظيمي على أساس العلاقات المتشابهة (المصفوفة):

وهو مختلط بين الأنواع السابقة حيث تكون الوظائف الرئيسية فيه مشتركة، وتمارس دورها الوظيفي الأصلي في كل القطاعات المختلفة الموجود.

وبموجب هذا الهيكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل بها والمسؤول المباشر عن تطبيق الإستراتيجية، وكذا تفويض المزيد من السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم، ويستخدم هذا التقسيم لتسهيل عملية تطوير وإنجاز برامج ومشاريع متعددة. وهو يناسب إستراتيجية المؤسسات ذات المنتجات المتعددة وغير مترابطة وفي قطاعات مختلفة¹.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص 178

الشكل رقم (2-10): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص301

3- تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن البيئة الداخلية للمؤسسة وتؤثر تأثيراً مباشراً في أدائها، فهي مجموعة من المعتقدات والقيم التي تشكل سلوك العاملين تجاه مفردات العمل المؤسسي، كالانتماء، والإخلاص، والحرص على موارد المؤسسة، وممتلكاتها، ومستقبلها، وتطورها، لذا تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: المعتقدات والقيم والمعايير، الأعراف والأنماط السلوكية لمجموعة من الناس، والثقافة يتم تعلمها واقتسامها من قبل أعضاء المجتمع، ويكون لها تأثير اضطراري على سلوكياتهم¹.

3-1- أبعاد الثقافة التنظيمية: حيث تتمثل في²:

- القيم التنظيمية: تمثل تفاهما مشتركا في مؤسسة ما، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين، وتمكنه من التمييز بين ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والاهتمام بأداء الآخرين.. الخ
- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

¹ كامل كاظم بشير الكنان، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم و آليات عمل، مرجع سابق، ص410

² خالدية مصطفى عبد الرزاق، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، العدد 1، العراق، 2019،

- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة.

- **التوقعات التنظيمية:** يقصد به ما تتوقعه المؤسسة من الأفراد العاملون بها، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المؤسسة بتبني إبداعاتهم أو إعطائهم وضعاً اجتماعياً معيناً، وبالمقابل تتوقع المؤسسة أن يعطي العاملون أفضل ما لديهم، أو أن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة، مع توفير الاحتياجات والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية.

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية من خلال التأثير على سلوكيات العاملين ودفعهم على انجاز الأعمال والتميز فيها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. فلا توجد ثقافة تنظيمية مثالية تطبق على جميع المؤسسات، وإنما هناك الثقافة الأفضل التي تدعم إستراتيجية المؤسسة ولهذا يتطلب البحث عن الثقافة التنظيمية التي من خلالها تعد احد متطلبات نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

4- توزيع وتخصيص الموارد:

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظم جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية، فلابد من تصنيف الموارد، لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الإستراتيجية حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة¹.

5- **تكوين القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية وتنميتها:** وهذا من خلال تطوير المهارات الفنية والإنسانية والفكرية.

المهارات الفنية: تتعلق بمبدأ معرفة الفرد أو إتقانه للعمل الذي يؤديه أو سيؤدي.

المهارات الإنسانية: ترتبط بقدرة الشخص على التعامل والتواصل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.

المهارات الفكرية: تتعلق بمدى المعرفة المتعلقة لدى المديرين التي تمكنه من القدرة على رئاسة المؤسسة كوحدة متكاملة وفهم الأمور المعقدة في المؤسسة التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.

6- اختيار مداخل تنفيذ الإستراتيجية:

وحتى تتم عملية تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل فعال، فإن على المؤسسة أن تحدد المدخل المناسب الذي يمكنها من تنفيذ الإستراتيجية، وغالباً ما يعتمد اختيار هذا المدخل على طبيعة نشاط المؤسسة ونوع الهيكل، وطبيعة الثقافة السائدة، ومن أهم المداخل:

¹ جواد شوقي، إدارة إستراتيجية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص301

أ- **مدخل إصدار الأوامر:** في هذا المدخل يبذل المدراء جهود كبيرة على عمليات التحليل وصياغة الإستراتيجية، وربما يطورون إستراتيجية لوحدهم أو بإشراف فريق معين. وبعد صياغة الإستراتيجية يطلب من العاملين تنفيذها وفق إجراءات محددة، وهذا تحت إشراف المديرون على تنفيذ الإستراتيجية¹.

ب- **مدخل التغيير التنظيمي:** يركز هذا المدخل على بذل الإدارة جهودا كبيرة باستخدام آليات وأساليب سلوكية سهلة المرور نحو التنفيذ والوصول إلى الهدف، وعادة ما يتم إجراء تغييرات في الهيكل أو العاملين عندما تتغير أولويات المؤسسة².

ت- **المدخل التعاوني:** في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فريق التخطيط صياغة استراتيجيات وإيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ بسهولة، ويلعب المديرون دور المنسقين والمشرفين، كما أنها تعطي الفرصة لجعل المأخذ على هذا المدخل هو حقيقة التعاون في مجال صنع القرارات واعتماد وجهات نظر عديدة خاصة إذا وضعت الإدارة العليا رقابة مركزية شديدة على الإجراءات³.

ث- **المدخل الثقافي:** هو توسيع للمدخل التعاوني، وفيه يقوم المدير بإيصال تصورات حول المهمة بأكملها وعرضها بالمؤسسة، والسماح للعاملين لتصميم نشاطات عملهم رغم هذه المهمة. ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية في إطار هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعة تؤدي إلى نتائج مطلوبة⁴.

ج- **مدخل النمو والتوسع:** في إطار هذا المدخل ترى الإدارة أن واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام ولكن تشجيع العاملين لتطوير وتنفيذ الإستراتيجية بطرقهم الإبداعية، وعادة ما تطور استراتيجيات في إطار هذا المدخل متحركة في البداية من المنفذين لها في المستويات الأدنى والمشرفين صعودا إلى المستويات الأعلى لتأتي الإستراتيجية وكأنها جمع أفكار ورؤى الجميع.

المطلب الرابع: نموذج ماكينزي في تنفيذ الإستراتيجية

هي إحدى الشركات الاستشارية وتدعى شركة ماكينزي MCKinsey Consulting Company وهي شركة رائدة في مجال استشارات الأعمال وتشتهر الشركة بالعديد من الأعمال الاستشارية والدراسات الأكاديمية المتميزة وتقدم الحلول الاستشارية للشركات والحكومات على السواء.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص181

² خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، مرجع سابق، ص 221

³ سعد علي ربحان المحمدي، مرجع سابق، ص 182

⁴ خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، مرجع سابق، ص 222

وقد قدمت شركة ما كينزي الاستشارية نموذجاً يتضمن سبع عناصر إدارية وتنظيمية ضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجيات، وأطلقت عليها الشركة اسم أنموذج العناصر السبع (S7) the seven S Framework .

حيث يبدأ كل عنصر من تلك العناصر بحرف (S) باللغة الانجليزية، كما أنها تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، دون التمييز بينهما باعتبارها معطيات في اتجاه واحد في التأثير على المؤسسة. وهي نموذج محفظة الأعمال طورتها شركة ماكينزي الأمريكية للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية. وهذه العناصر هي¹:

1. القيم والغايات المشتركة Goals & Shared Values، والتي تمثل التطلعات والطموحات لما يريد أعضاء المؤسسة تحقيقه والوصول إليه، وهذه يصعب التعبير عنها بشكل صريح في الأهداف.

2. الإستراتيجية Strategy، مجموعة من الممارسات التي تمارسها المؤسسة بهدف تحقيق السبق على المنافسين، حيث تحدد من خلال تلك الممارسات رؤية المؤسسة ورسالتها وغاياتها ، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلي، وبما يحقق التوازن في تلبية مصالح كل الأطراف، أي أنها تعني رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياته على المدى البعيد.

3. المهارات Skills، تمثل ما يمتلكه العاملون في المؤسسة من إمكانيات وقدرات وكفاءات، ما يمكنهم من تحويل الأفكار والمعلومات إلى واقع عملي، وبالتالي فالمهارات هي التي تميز مؤسسة عن أخرى، وتجعلها قادرة على المنافسة بشكل أفضل.

4. الأنظمة Systems، مجموع من التعليمات التي تعمل المؤسسة بموجبها ، والتي تشير إلى كيفية قيام المؤسسة بانجاز أعمالها المختلفة، وتشمل أنظمة الإنتاج، وأنظمة الرقابة، وأنظم المعلومات، وغيرها من الأنظمة.

5. العاملون Staff، يعتبرون عنصر مهما من عناصر تنفيذ الإستراتيجية، بما يملكونه من مهارات وقدرات، وينبغي على المؤسسة أن تهتم بخصائص أولئك العاملين بشكل كبير، خاصة ما يتعلق بالخصائص التي تفيد في تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة بشكل فاعل.

6. أسلوب الإدارة Style، أي الطريقة الفكرية التي تعتمدها إدارة المؤسسة في إدارة عملياتها المختلفة، حيث تظهر من خلال ذلك الأسلوب القيم الأساسية والجوهرية التي ينبغي أن تعتمدها المؤسسة.

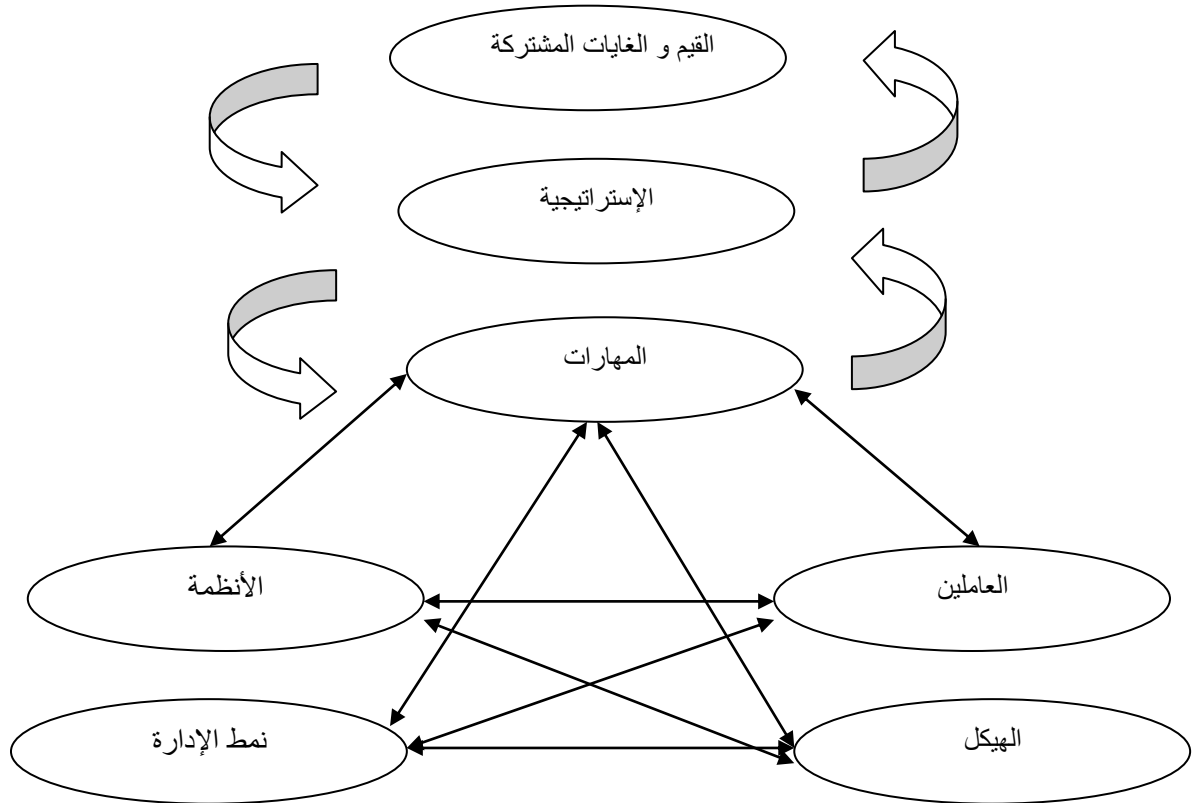
¹مرجع سابق، ص 300

7. **الهيكل التنظيمي Structure**، يمثل الهيكل التنظيمي مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحددها الخريطة التنظيمية، وبالتالي تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتوضيح عمليات التنسيق التي تتم بين الأنشطة المختلفة وحتى يتم تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الإستراتيجية يجب تتبع ما يلي¹:

- تحديد الأنشطة والمهام الأساسية المطلوب تنفيذها لتحقيق الإستراتيجية؛
- تحديد تأثير الأنشطة المطلوب تنفيذها لتحقيق الإستراتيجية على خلق وحدات تنظيمية جديدة؛
- يجب أن يعطى الوحدات التنظيمية الجديدة القوة والسلطة والأولوية اللازمة؛
- توفير التنسيق بين كل الوحدات.

ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-11): أنموذج العناصر السبعة الذي قدمته شركة ماكينزي لعملية تنفيذ الاستراتيجيات (7S)



المصدر: طاهر محسن الغالبي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 458

¹ ماهر أحمد، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 434

المبحث الثالث: الرقابة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية والتي تتمكن فيها المؤسسة من معرفة ما إذا كان تنفيذها للخيار الاستراتيجي قد حقق أهدافها من خلال وضع المعايير والمقاييس اللازمة لضمان التأكد والتحقق من تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية وأهميتها

تم التطرق بداية إلى تعريف الرقابة ثم مختلف المفاهيم للرقابة الإستراتيجية مع إبراز أهميتها.

1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى تعريف الرقابة الإستراتيجية، نعرف الرقابة على أنها: العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف، والغايات التي سبق تحديدها، بالإضافة إلى أنها تشتمل على عمليات قياس أداء المسؤولين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف، والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم¹. ويقصد بالرقابة الإستراتيجية تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح وإذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، وإن من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المؤسسة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها².

أما العالم الفرنسي هنري فايول والذي يعد واحد من رواد الإدارة التقليدية، حيث يعتبر تعريفه للرقابة من أقدم التعاريف وأشهرها في كتابه (الإدارة الصناعية والعامة 1916)، حيث عرف الرقابة بأنها: التأكد من أن كل شيء يتم حسب الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على كل الأشياء والناس والإجراءات³.

كما ينظر للرقابة الإستراتيجية بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها⁴.

كذلك يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية هي: نوع خاص من الرقابة المنظمة التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها¹.

¹ شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2000، ص3

² جميل قاسم، طاهر الجنابي، دراسة الحالات المنهجية مع نماذج منتقاة، شركة الشرق الأوسط للطباعة، الأردن، 1986، ص13

³ عقيلي عمر وصفي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 251

⁴ مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص148

إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لانجاز أهداف المؤسسة الأساسية من خلال مراقبة وتقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المؤسسة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي ومن ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة ووضعها موضع التنفيذ، فإن الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفؤة وفاعلة وتعمل كما يفترض لتحقيق النجاح.²

ومنه يمكن القول بان الرقابة الإستراتيجية عملية منظمة لقياس قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف، والكشف عن نقاط الضعف وأسباب الانحرافات، واتخاذ الإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب.

2- أهمية الرقابة الإستراتيجية:

تكتسي الرقابة أهمية كبيرة، حيث حظيت ومازالت تحظى باهتمام الكثير من العلماء والمفكرين، ويمكن تبين أهمية الرقابة في النقاط التالية³:

- العمل يؤديه العنصر البشري، وبالتالي معرض للخطأ، والانحراف، لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ، وتفايدي الانحرافات؛
- اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها، وتعدد العاملين فيها، يجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقا للخطط الموضوعة، ومعرفة مشاكل التنفيذ، والتصدي لها؛
- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط، وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ، فقد تحدث تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية، أو الاثنين معا، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف، والأداء الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات، وكيفية علاجها، أو تصحيحها وهو الدور الذي تقوم به الرقابة.

المطلب الثاني: مستويات الرقابة الإستراتيجية

تعد وظيفة الرقابة الإستراتيجية آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج الإدارة الإستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة تقويم أداء المؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الإستراتيجيات المطبقة وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

1- الرقابة على المستوى الاستراتيجي:

تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا¹. حيث تهدف إلى إحكام الرقابة على

¹Hill M.A , others, **strategic management: competitiveness and globalization**, south-westem college publishing, 2001, p552

²سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، مرجع سابق، ص 203

³ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية(مفاهيم ونماذج تطبيقية)، مرجع سابق، ص 429

الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.²

2- الرقابة على المستوى التكتيكي:

تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية. وتركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام وربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.³

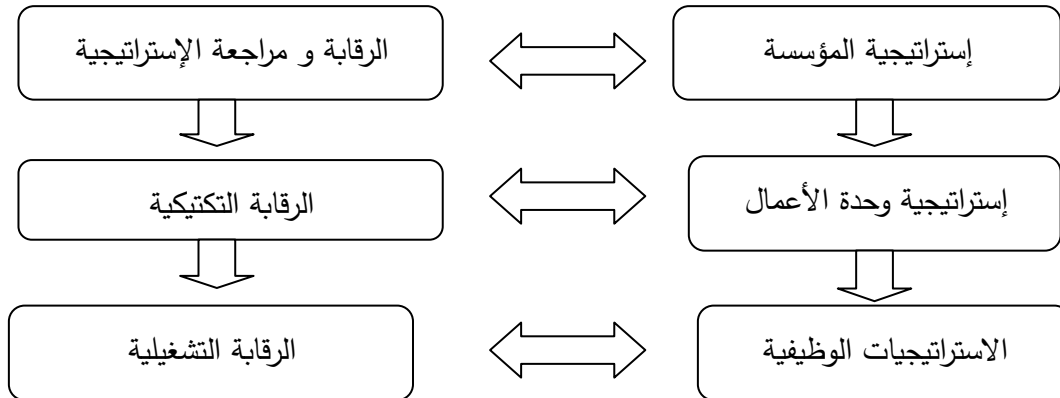
3- الرقابة على المستوى التشغيلي (الرقابة العملياتية):

تتعلق بأحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى، إذن تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة/المرتدة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.⁴

ومن خلال هذه المستويات يجب الفصل بينها عند التفكير في تصميم نظام رقابي للمؤسسة، وعادة ما يكون هنالك تناغم بين المستوى الاستراتيجي و المستوى الرقابي، حيث أن الرقابة يجب أن تكون على جميع المستويات بدءا من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة مروراً باستراتيجيات وحدات الأعمال ووصولاً إلى الإستراتيجية الوظيفية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات الرقابة:

الشكل رقم (2-12): العلاقة بين مستويات الإستراتيجية وعمليات المراجعة والمراقبة



المصدر: مساعدة ماجد، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص348

¹ السكارنة بلال، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دارالمسيرة، عمان، 2010، ص307

² مساعدة ماجد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص348

³ السكارنة بلال، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص307

⁴ أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص150

خصائص النظام الرقابي الفعال¹:

- الرقابة الإستراتيجية يجب أن تتوفر فيها متطلبات أساسية لتكون فعالة:
- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث، حيث أن كثرة نظم الرقابة قد تؤدي إلى إرباك العمل.
- يجب أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس. أي يجب إنشاء بعض المقاييس النوعية والكمية لمتابعة سلوك التعاون إذا كان التعاون بين القطاعات مهما لأداء المؤسسة.
- مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الأوان. أي إتباع نظم الرقابة التوجيهية التي تتابع العناصر المؤثرة على الأداء لإعطاء إنذار مبكر للمشكلات.
- استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى، حيث يميل اتجاه الإدارة نحو المدى القصير إذا تركز الاهتمام على قياس الأداء قصير الأجل فقط.
- يجب أن ترمي نظم الرقابة إلى اكتشاف الحالات الاستثنائية.
- الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو الأكثر بدلا عن التركيز فقط على معاقبة الفشل في الوصول لهذه المعدلات.
- نشاطات التقييم الاستراتيجي يجب أن تكون اقتصادية، بمعنى أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المبذولة لتوفير وتطبيق النظام الرقابي مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيقه².
- المرونة: بمعنى أن تكون الوسائل الرقابية والمعايير المستخدمة قابلة للتطوير والتعديل بما يتلاءم مع الظروف المتغيرة.
- الموضوعية: يجب أن تكون معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي موضوعية قدر الإمكان، وغير خاضعة للمعايير والاعتبارات الشخصية.

المطلب الثالث: خطوات وأنواع الرقابة الإستراتيجية

1- خطوات الرقابة الإستراتيجية:

- يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق هدف المؤسسة، وهذا يتطلب تحديد الخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي:

¹ حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، مرجع سابق، ص 363

² محمد منصور إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 336

1-1- تحديد النشاط المراد تقييمه: تنفيذ رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها، وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة، ومن خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم معا وهل هي سابقة أو لاحقة...؟...الخ، أي لابد بداية تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء¹.

1-2- وضع المعايير: يتم وضع معايير الأداء لاستخدامها في قياس الأداء، والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية، وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، ولابد أن تحتوي المعايير على حدود السماح، بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

إن تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي ستم فيه عملية الرقابة يسهم في فعالية العملية الرقابية الإستراتيجية لان المعايير تنطلق من رسالة المؤسسة، فان تحقيق هذه المعايير يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة، ولابد أن تكون المعايير واقعية تراعي البيئة الداخلية والخارجية. وفيمايلي بعض البنود التي توضح قائمة مختصرة للمعايير²:

أ- **خدمات العملاء:** وقت التسليم- النسبة المئوية لعائد المنتجات- الفاصل الزمني بين حوادث مشكلة و أداء الخدمات.

ب- **الإنتاج:** تسلسل المواد الخام فيما بين الآلات- معدل دوران المخزون من المواد نهائية الصنع- النسبة المئوية للتلفيات- عدد الوحدات المعيبة.

ت- **الموارد البشرية:** معدل دوران العمل- معدل التأخير والغياب- معدل الأجور والخدمات والمزايا- تدريب العمالة وتنمية قدراتها.

ث- **الأداء المالي:** معدل العائد على الاستثمار والعائد على الأصول - معدلات تحقيق الإيرادات- معدلات نمو المبيعات- هامش الربح.

1-3- قياس الأداء: بعد أن تم وضع المعايير تأتي الخطوة التالية لها، وهي قياس الأداء حيث تعد جوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد. وهي مرحلة أو جزءا من العملية الرقابية الكلية، وقياس الأداء يتطلب قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء

¹ عبد القادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 240-

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 251

المخطط له، وبمعنى آخر قياس المخرجات ومقارنتها بالأهداف (الأداء المخطط له)¹. كما انه يتطلب تحديد متى يتم القياس ونوعية المقاييس المستخدمة، وخاصة في جانبي الكفاءة والفاعلية.

ويسعى المدراء إلى إجراء عدة مقارنات أساسية:

- مقارنة أداء المؤسسة بالأهداف المحددة.

- مقارنة أداء المؤسسة خلال فترات زمنية مختلفة.

- مقارنة أداء المؤسسة بالمنافسين .

- مقارنة أداء المؤسسة بالمعدلات الصناعية.

وتؤدي نتائج المقارنة إما إلى إظهار توافق بين الأداء الفعلي والمعياري، أو أن يكون الأداء جيداً، أو أن يكون الأداء سلباً، وهذا يعني وجود خلل.

وهناك عدة معايير لقياس الأداء حيث تعتمد على حجم المؤسسة والصناعة والاستراتيجيات وفلسفة الإدارة، حيث تشمل²:

أ- **المعايير الكمية**: وهي عند محاولة تقييم أداء المؤسسة الحالي كمياً، أساس ذلك متوقفاً على مقارنة النتائج الحالية للمؤسسة بنتائجها في الماضي، أو بنتائج منافسيها، فيما يختص بالمعايير التالية: صافي الربح، ونسبة توزيع الأرباح، صافي الربح للسهم الواحد... الخ، وعلى الإدارة الاختيار من بين هذه المعايير الكمية ما تراه اقرب وأهم من غيره عند قيامها بالتقييم، ويختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى. كما أن عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وقل تكلفة قياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما.

ب- **المعايير النوعية**: هناك العديد من المعايير النوعية بدا من قياس مدى مواءمة الرسالة للمتغيرات البيئية واتساق الإستراتيجية مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، مروراً بمدى إمكانية المخططون الإستراتيجيون التفاعل مع صانعي الإستراتيجية، وانتهاء بدرجة استخدام المنتج بسهولة ويسر، أو قوة تحمل المنتج أو درجة الاعتماد عليه. وقد يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياس المعلومات النوعية مثل الأداء الفكري، كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع... الخ.

إذ يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية، أي يقوم على التغذية العكسية، وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة، أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى

¹ منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 331

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، مرجع سابق، ص 303

الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية¹. وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء و المتعلقة بتقييم الإستراتيجية، والتي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة (موثوقة) ومستمرة حول نتائج تنفيذ الإستراتيجية على المدى الطويل، تحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة.

وبالتالي لابد أن تحرص على خلق التوازن بين المعايير التي حددتها، وأن تحدد توقيت القياس باختلاف الهدف من وراء قياس الأداء هل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الانحرافات في الأداء عن المعايير الموضوعية لكي تقوم الإدارة بالإجراءات التصحيحية اللازمة، قبل الانتهاء من العمل موضوع الرقابة، أم الهدف هو تقييم العمل في صورته النهائية مع تتبع كل مراحله المختلفة². ومنه فإن هذه الخطوة أساسية للعملية الرقابية تعتمد على دقة وصحة المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي، وعلى القيام بالقياس في الوقت المناسب.

1-5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: في هذه الخطوة تقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة³. وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أي على نتائج الأداء الفعلي.

1-6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمؤسسة في المستقبل، كالتغيرات في هيكل المؤسسة وتخصيص الموارد وتطوير حوافز أداء جديدة.

تتكون هذه الخطوة من مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام بالتصرف الملائم لعلاج الانحرافات.

1-7- تحديد الانحرافات: إذا كان هناك انحرافات تؤثر بين مستويات الأداء الفعلي والمعايير فإن الإدارة يمكن أن ترجع إلى بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات⁴:

¹ عبد القادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 242

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، مرجع سابق، ص 304305

³ عبد القادر محمد الاسطة، مرجع سابق، ص 244

⁴ حسن الحسيني عداي فلاح، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 228

أ- أخطاء أثناء تنفيذ الإستراتيجية .

ب- قيام المنافسين ببعض التصرفات غير المتوقعة .

ت- التغيرات في البيئة الخارجية (اقتصادية / اجتماعية / ثقافية... الخ).

ث- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للإستراتيجية المختارة.

ج- أخطاء في تقدير مستوى الأهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسة.

توجد مجموعة من الأسئلة التي يمكن للإدارة أن تجيب عليها حتى تحدد تلك الأسباب التي أدت إلى

ظهور انحرافات في الأداء عن المعايير الموضوعية وتشمل هذه الأسئلة ما يلي :

- هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات أسبابا داخلية أم خارجية؟

- هل أن هذه الأسباب هي أسباب فجائية أم كان من المفترض التنبؤ بها مقدما؟

- هل أن هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة؟

- هل أن الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية؟

- هل يوجد لدى المؤسسة قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات؟

1-8- الإجراءات التصحيحية: إن الإستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود المؤسسة إلى أحد

نوعين من الاستجابة والتصرف هما ¹:

أ- يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلا طفيفا للإستراتيجيات الحالية،

أو تغييرا كاملا لتلك الإستراتيجيات .

ب- يتمثل في تغيير المعايير مسبقا، فمن الممكن خاصة بالنسبة للإستراتيجيات الجديدة أن تكون النتائج

المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المؤسسة أو أعضائها.

إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تضع المؤسسة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية و تحصل

على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية و تحسن الضعف الداخلي. كما يجب

أن يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية و تقوية مركزها التنافسي .

قد يزيد من قلق المدراء والعاملين حول اتخاذ الإجراءات التصحيحية لذلك فإن المشاركة في فعاليات

التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على المقاومة الفردية للتغيير، فتقبل الأفراد للتغيير يكون

أفضل عند امتلاكهم إدراك معرفي بالتغييرات وإحساس بالسيطرة على الموقف والوعي بان الإجراءات

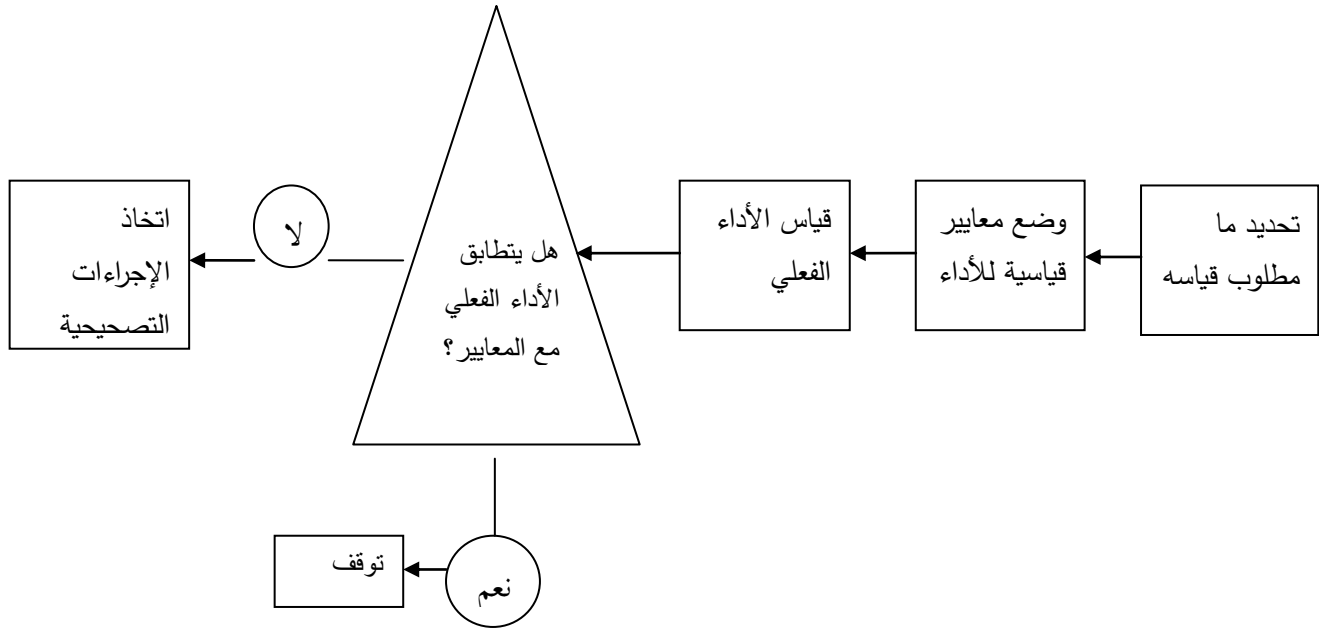
الضرورية سيتم اتخاذها لتنفيذ التغييرات².

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية للقرن القادم، دار أم القرى، المنصورة، 1988، ص237

² الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم عمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص336

يوضح الشكل التالي الخطوات رئيسية للرقابة الإستراتيجية:

الشكل رقم (2-13): خطوات الرئيسية للرقابة الإستراتيجية



المصدر: :Wheelen Thomas, Hunger J. David, **Strategic Management & Business Police**.
Thirteenth Edition, 2012, p 330

2- أنواع الرقابة الإستراتيجية

هناك عدة أنواع للرقابة الإستراتيجية، تختلف باختلاف المعايير أو الأساس المستخدم للتصنيف، أهمها:

2-1- الرقابة حسب زمن ممارستها :

تنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

2-1-1- الرقابة السابقة feed for ward control:

تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية، وهي مدخل لمراقبة استخدام المدخلات داخل نظام الأنشطة التنظيمية كوسيلة لانجاز أهداف التنظيم، يركز المدراء هنا على اختيار أفضل المدخلات في مستوى التشغيل وتجنب المشاكل قبل وقوعها وضبط ومراقبة التغيير في المستوى الاستراتيجي بالكشف عن التغييرات الرئيسية في البيئة والتي قد تؤثر على تنفيذ الأهداف طويلة الأجل، يعمل هذا النوع من الرقابة على أساس التنبؤ أو توقع الخطأ واكتشافه قبل حدوثه¹.

2-1-2- الرقابة الجارية (المتزامنة) Concurrent control :

يمارس هذا النوع من الرقابة أثناء عملية التنفيذ الاستراتيجي أي بشكل متزامن مع الأفعال ومن أمثلة

¹ عباس علي، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، ط1، عمان، 1995، ص11

هذا النوع من الرقابة هي¹:

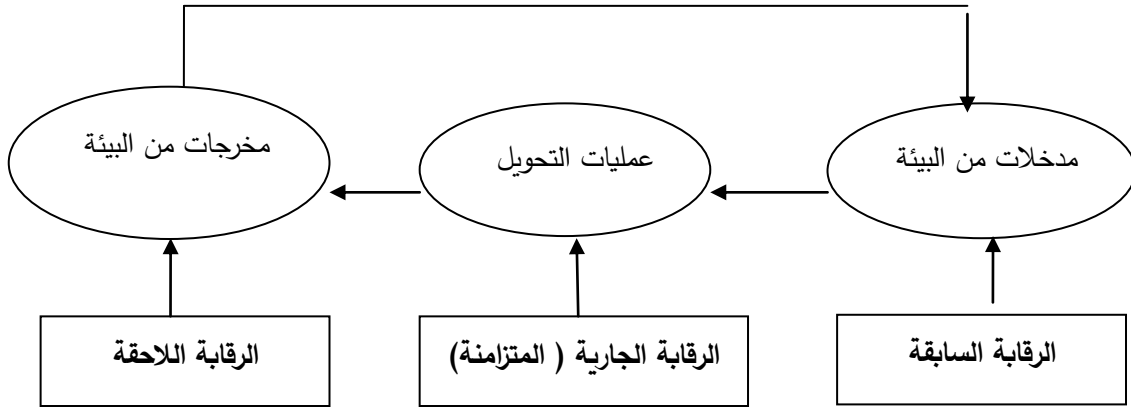
- عمليات السيطرة الإحصائية على الجودة: إذ يتم التعرف على مستوى أداء العملية أثناء وقت العمل كما يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بإيقاف الخط الإنتاجي بشكل مباشر.
- الرقابة على مستوى المخزون: والتي تهدف إلى التعرف على مستويات التخزين من مادة معينة بغية تحرير طلبية جديدة من هذه المادة إذا ما وصل تخزينها إلى ما يعرف بالحد الأدنى للتخزين.

2-1-3- الرقابة اللاحقة freed back control:

وتتضمن عملية التقييم الدوري للافتراضات والمقدمات البيئية الخارجية التي سبق وأن تمت عملية صياغة الإستراتيجية في كافة المستويات. وتركز هذه الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية بعد إتمام هذه الأنشطة حيث يقارن الانجاز مع المعايير الموضوعية وتحقق هذه الرقابة ثلاث أدوات وذلك على المستوى التشغيلي وهي²:

- تزويد المدراء في مستوى التشغيل بالمعلومات التي تساعدهم في تقييم فعالية أداء الأنشطة التنظيمية المسؤولين عنها.
 - تستخدم كأساس لتقييم و مكافأة الأفراد.
 - تحدد الرقابة هنا من المسؤول عن المدخلات أو العملية الإنتاجية.
- ويمكن توضيح أنواع الرقابة وفق هذا المعيار في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-14): أنواع الرقابة الإستراتيجية حسب زمن ممارستها



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة

¹ صالح عيد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المناهج للنشر

والتوزيع، عمان، ص 405 - 406

² Certo Samuel C, **modern management, quality, Equality Ethics of the global environment**, fifth edition, London, 1989 , p527

2-2- الرقابة حسب طريقة تنفيذها: تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة و رقابة غير مباشرة:

2-2-1- الرقابة المباشرة: هي تتضمن مقابلات شخصية أو وجها لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

2-2-2- الرقابة غير المباشرة: يستخدم هذا النوع التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية، مثلا التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

2-3- الرقابة حسب مجال تطبيقها: تقسم وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية و رقابة نوعية:

- تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.

- أما الرقابة النوعية فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة¹.

2-4- معايير أخرى: كما يمكن أن تقسم إلى:

- رقابة محاسبية تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس، كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.

- رقابة إدارية: تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها.

نلاحظ أن هناك اختلاف في أنواع الرقابة حيث يعتمد ذلك على طبيعة المؤسسة ورسالتها التي وجدت من أجلها، وهذا الاختلاف يكمن في المعيار المستخدم للتقسيم ومدى اهتمامه بجوانب معينة في المؤسسة.

¹ عبد القادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 238

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من الطرق والأساليب العلمية الحديثة، حيث تسعى المؤسسات اليوم إلى البقاء والنمو في بيئة أعمالها من خلال تطوير أساليب التحليل والمتابعة في ظل بيئة توصف بالتغيير المستمر وزيادة حدة المنافسة، فأصبحت الإدارة الإستراتيجية هي الأداة الفعالة لتحقيق مكانة في السوق ومركز تنافسي متميز عن منافسيها.

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة يمر بعدة مراحل أولها مرحلة التخطيط الاستراتيجي الذي يتضمن تحديد التوجه الاستراتيجي من خلال تحديد رسالة ورؤية المؤسسة والتي تعتبر نقطة البداية ثم تحديد الأهداف الإستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف والعوامل الخارجية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، ثم تحديد الموقف الاستراتيجي الذي ينتج عنه مجموعة من الخيارات الإستراتيجية ويتم المفاضلة بينها باستخدام مجموعة من الأدوات (BCG، GE..)، وبعد ذلك تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي من خلال تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ وتوفير مجموعة من الأنظمة المساندة على التطبيق. وفي الأخير تأتي مرحلة الرقابة لتحديد الانحرافات وإيجاد الحلول الملائمة.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية ومدى مساهمة
الإدارة الإستراتيجية في تحقيقها

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات تفرضها البيئة التنافسية التي تتصف بالتغير والتعقيد، مما يجبر هذه المؤسسات على التأقلم مع هذه التغيرات والعمل على تحقيق متطلبات البقاء من خلال التحسين المستمر والتفوق والريادة الدائمة، ومع اشتداد المنافسة تسعى المؤسسات إلى اكتساب مزايا تنافسية تتفوق بها على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط أو القطاع من خلال تطبيق استراتيجيات متعددة. ومن أجل التفصيل أكثر في مفهوم الميزة التنافسية والتعرف على أبعادها المتمثلة في (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع)، بالإضافة إلى نموذج Porter والاستراتيجيات التنافسية، وكذا إبراز الدور الفاعل للإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: أبعاد، محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: نموذج Porter والاستراتيجيات التنافسية.

المبحث الرابع: تنمية الميزة التنافسية واستمراريتها.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الميزة التنافسية

في ضوء التحديات التي يشهدها الاقتصاد اليوم، فإن المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات وعقبات متعددة منها اشتداد المنافسة من جهة والمحافظة على بقاءها واستمرارها مع ضرورة التكيف مع البيئة المحيطة بها.

ومن أجل البقاء والتفوق في السوق يتوجب على المؤسسة الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية من خلال استغلال فرص جديدة بطرق جديدة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتميز عن نظيرتها في السوق، ولتحديد الجوانب المختلفة للميزة التنافسية سيتم من خلال هذا المبحث استعراض مفاهيم، أهمية وأنواع الميزة التنافسية.

وقبل الخوض في تعريف الميزة التنافسية، ارتأينا أولاً إلى تقديم مفاهيم ذات أهمية كبيرة في أدبيات الإستراتيجية ألا وهي المنافسة والتنافسية.

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية

يمكن الإشارة إلى أن هناك اختلاف مفاهيمي بين المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، لهذا سنحاول توضيح ذلك.

1- مفهوم المنافسة:

للمنافسة عدة معاني تتمثل في تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها¹.

كما يشير معنى المنافسة إلى محاولة المؤسسات القضاء أو التخفيف من آثار المنتجات البديلة، لما تقدمه هي في السوق، ومحاولة صرف الزبائن عن تعاطي تلك البدائل².

وتعرف المنافسة على أنها الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية، يمكن لهذا الصراع التنافسي أن يتم باستخدام السعر أو التركيز على التصميم، الإنفاق على الترويج والإعلان، خدمات ما بعد البيع...³.

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.

² السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 101

³ شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2008، ص

وتلعب المنافسة ضرورة حتمية ودورا أساسيا للمؤسسات، التي تسعى إلى تحقيق البقاء والاستمرارية من خلال التميز.

وعليه فإن المنافسة هي عبارة عن صراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات في نفس السوق مع تقديم بدائل قوية من قبلهم، فهي أساسا تهدف إلى الحصول على حصة سوقية اكبر من خلال تحقيق التفوق على المنافسين.

2- مفهوم التنافسية:

تزايد الاهتمام بمفهوم التنافسية من قبل جميع المؤسسات، التي أصبحت تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية عالمية، ومن ناحية تعريفه لم يتفق الباحثين على تعريف موحد، حيث يظهر أن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل إذا كان على مستوى الدولة أو على مستوى القطاع أو على مستوى المؤسسة.

- تعريف التنافسية على مستوى الدولة:

لقد تعددت التعريفات المقدمة على هذا المستوى، فحسب المنتدى الاقتصادي العالمي the world economic forum يعتبر اقتصاد دولة ما انه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو اقتصادي مستدام على المدى المتوسط و الطويل¹. وفقا لهذا التعريف فإن التنافسية في قدرة الدولة تعبر على زيادة حصتها في السوق الدولية وبشكل مستمر، أو من خلال قدرتها على تحقيق نمو مستدام. يعرف المجلس التنافسية الصناعية الأمريكي على أنها: قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات في اختيار الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحافظ على مستوى معيشي متزايد على المدى الطويل². يشير هذا التعريف إلى القدرة على إنتاج سلع وخدمات تحقق الصدارة في الأسواق العالمية.

ويتفق هذا التعريف مع تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE التي ترى أن التنافسية هي: القدرة على إنتاج سلع وخدمات تستطيع المنافسة في الأسواق العالمية، في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي³.

يمكن على ضوء ما سبق وصف التنافسية بأنها قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تسمح لها بالتفوق في الأسواق الدولية، مع توفير المناخ المناسب للنشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة للأفراد.

¹ Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale** : stratégies pour les entreprises françaises, France harmattan, 2005, P41

² عمر صقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص92

³ Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale** : stratégies pour les entreprises françaises, op,cit,p41

- التنافسية على مستوى القطاع:

تختلف التنافسية على مستوى القطاع من دولة إلى أخرى، وهذا الاختلاف يرجع إلى الإستراتيجية المتبعة لكل قطاع. حيث تعرف التنافسية على مستوى القطاع أو الصناعة على أنها: قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة¹، أي أن القطاع الذي تمتلك فيه مؤسساته القدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

- التنافسية على مستوى المؤسسة:

إن كلا من مفهوم التنافسية على مستوى الدولة والتنافسية على مستوى القطاع لم يلق اهتماما كبيرا بالدراسات، وعلى العكس من ذلك فإن مفهوم تنافسية المؤسسة كان ولازال محور اهتمام العديد من الدراسات، حيث تتفق على أن مستوى المؤسسة هو المستوى الأنسب لتحقيق التنافسية، ذلك أن التنافس الفعلي يكون بين المؤسسات و ليس بين الدول أو القطاعات، فالتنافسية على مستوى القطاع أو الدولة هو انعكاس للقدرة التنافسية للمؤسسة².

عرفت تنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبيا من منافسيها³، حيث يركز التعريف على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية. في حين تم تعريفها كذلك على أنها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد⁴. فالتنافسية تعكس قدرات المؤسسة التي تسمح لها بالصمود والمنافسة في السوق.

يمكن تعريف التنافسية استنادا إلى معايير مختلفة:

المعيار الأول: يستند على ثلاثة عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة. وعليه فإن التنافسية يمكن تعريفها بأنها تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مناسب.

¹ إبراهيم بلقلا، إبراهيم براهيمية، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 8

² أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 246

³ Ahmed Bounfour, *le management des ressources immatérielles*, Dunod, Paris, 1998, P 217

⁴ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مرجع سابق، ص 11

المعيار الثاني: يستند على السوق بمعنى أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

المعيار الثالث: تعتبر التنافسية كسلوك وبالتالي يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة فهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد ، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات. على ضوء ما سبق، يمكن تقديم تعريف تنافسية المؤسسة على أنها القدرة على الصمود ومواجهة المنافسة في السوق، من خلال وضع استراتيجيات فعالة تساهم في المحافظة وتطوير المركز التنافسي للمؤسسة للمدى البعيد.

كخلاصة للمفهومين السابقين يمكن استخراج النقاط الآتية :

- تعكس المنافسة الظروف التي تنشط فيها المؤسسة.
- أما التنافسية فتتعلق بامتلاك المؤسسة لقدرات تسمح لها بالمواجهة في المنافسة والتفوق عليها.

المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية

أصبح مفهوم الميزة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية، حيث تنتج الميزة التنافسية أساسا عن القيمة المضافة التي تستطيع المؤسسة توفيرها وإقناع الزبائن بها.

1- تعريف الميزة التنافسية

تعددت التعاريف المرتبطة بمفهوم الميزة التنافسية، واختلفت باختلاف الزوايا المنظور منها. حيث يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى chamberlin سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى selznich سنة 1959، الذي ربط الميزة بالكفاءة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Schendel و Hofer الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، وأخيرا وضع كل من day سنة 1984، ثم M.porter سنة 1985 من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أن الهدف غير المعلن للإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط مباشرة بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك الميزة يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة¹.

¹ حسن الزعبي، أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأهلية، 2003، ص 2

يعتبر مايكل بورتر Porter Michael أول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات جزئية في الاقتصاد معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها حيث تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع¹. يركز بورتر في تعريفه على عملية الإبداع والتطوير والاكتشافات الجديدة التي لا يمتلكها المنافسين، أو الطرق الأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبلهم وهذا ما اعتبر جوهر الميزة التنافسية.

وتم تعريفها كذلك على أنها: قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال استغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز². نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يركز على التفوق من خلال تبني إستراتيجية تنافسية، والاستغلال الأمثل للموارد.

كما تم تعريفها على أنها: الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين³. وتم تعريفها على أنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناافع 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 والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁴.

وعرفت كذلك بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تعبر عن الطرق الأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث تتسم بتفوق المؤسسة بإتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

¹Michael Porter, *Avantage Concurrentiel Des Nations*, Inter Edition, paris, dunod, 1993, P48.

²مصطفى أبو بكر محمود، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 14

³ Macmillan H., Tampoe M, *Strategic management*, op, cit, p89

⁴السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 45

⁵مصطفى ابو بكر محمود، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 13

2- أهمية الميزة التنافسية:

إن امتلاك المؤسسات للمزايا التنافسية في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال من تغيرات سريعة، يجعلها تتفوق على غيرها من المنافسين، وهذا من خلال اختيارها وتنفيذها لإستراتيجية قادرة على إدامة موقعها في السوق وبالتالي يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية¹:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا على أن المؤسسة في موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، أي سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تعرضا لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من ناحية أخرى.

- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما للمؤسسات الناجحة لأنها هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وأن المنافسين على علم تام بها.

- تعد الميزة التنافسية عاملا مهما وجوهريا لعمل المؤسسات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي يصاغ حولها الإستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل والمتغيرات لدعم الميزة التنافسية.

- تعد سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية حاجيات الزبائن في المستقبل، عن طريق إيجاد تقنيات ومهارات إنتاجية بصورة قدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.

3- خصائص الميزة التنافسية:

إن امتلاك الشركة لميزة ما لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص ليتم اعتبارها ميزة تنافسية، وأهم تلك الخصائص²:

- أن الميزة التنافسية نسبية، وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.
- أن الميزة التنافسية تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- الميزة التنافسية تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للزبائن أو كليهما.
- تؤدي إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء، عمان، 2015، ص 562

² خالد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، مرجع سابق، ص 356

- الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر أن هناك شكلين من الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف والتمايز، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي. وعليه يمكن القول بصفة عامة هناك نوعين من المزايا التنافسية وهما:

1- ميزة التكلفة الأقل cost advantage:

وتعني قدرة المؤسسة على تصميم، إنتاج، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة. بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة الأقل¹.

حتى يمكن الحياة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. تتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة التموضع. وتكون المراقبة على النحو التالي²:

أ- مراقبة الحجم (controlling scale):

يقصد به البحث عن الحجم الأمثل للإنتاج، حيث تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حياة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف، غير أن هناك مستوى معين من الإنتاج تبدأ عنده ارتفاع التكاليف، وبالتالي ينبغي على المؤسسة تحديد هذا المستوى حتى لا تقع في مشاكل.

ب- مراقبة التعلم:

هو محصلة الجهود المبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب أن لا يتم حصر الاهتمام على تكاليف اليد العاملة فحسب بل يجب الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، ويتم مراقبته من خلال مقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع.

¹عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 10

العدد 10، جامعة مسيلة، 2010، ص 199.

²Michael Porter, *Avantage Concurrentiel Des Nations*, op.cit, p85

ج- مراقبة الروابط :

يقصد بها هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف، بمعنى يمكن للمؤسسة أن تخفض من تكاليفها إذا تمكنت من التعرف على مختلف الروابط الموجودة بين الأنشطة المضيفة للقيمة واستغلالها، مثلاً التكلفة الناتجة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراقبة المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع ضمن نظام سلسلة القيمة لاستغلال الروابط الموجودة بين سلاسل القيمة وتحقيق وفورات معينة.

د- مراقبة الإلحاق:

ويتم هنا تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة لتحقيق أكبر قدر من القيمة، أو تحويل المعرفة العملية لنشاط منتج للقيمة إلى نشاط مماثل ضمن وحدة إستراتيجية أخرى، وبالتالي مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

هـ- مراقبة الرزنامة:

في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، وفي هذه الحالة تدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى المنافسة بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة. ومن جهة أخرى فإنه بإمكان المؤسسة تنظيم رزنامة المشتريات في شكل دورة أعمال، فمثلاً شراء المؤسسة لأصل في الفترات التي ينخفض فيها الطلب على منتجاتها، يمكنها من الاستفادة بذلك الفارق في سعر الأصل المستعمل في صنع تلك السلع.

و- مراقبة التوضع:

قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التوقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن التوقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين. فمثلاً تموقع نشاط المبيعات قبل نشاط الإنتاج يدل على أن المؤسسة تنتج حسب الطلب وبالتالي تستفيد من تخفيض تكاليف التخزين إلى الصفر.

وحتى تنجح المؤسسة في الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل، ينبغي مراقبة ضرورية لعوامل تطور التكلفة من اجل تقادي بعض الأخطاء والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة، وبالتالي يجب عليها مراعاة عدة جوانب أثناء تطبيق هذه الميزة، ومن بين الأخطاء التي يجب تفاديها نذكر مايلي¹:

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى مثل البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي رغم أهميتها، لذا يركز اغلب المسيرين على تكلفة التصنيع باعتبارهم يستهلكون موارد بكثرة؛

- إهمال أنشطة التمويل واعتبارها نشاط ثانوي، فيتم توكيلها إلى أشخاص تتقصهم الخبرة، فهي بذلك تهمل الروابط بين تكاليف نشاط التمويل وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة؛

- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة مثل الصيانة؛

- النقص في استغلال الروابط وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك الأنشطة فيما بينها كضمان الجودة ، مراقبة منتجات تامة الصنع، خدمات ما بعد البيع، فالتركيز على هذه الروابط يؤدي إلى تخفيض في تكاليف العديد من الأنشطة وتحقيق مزايا تكاليفية؛

- تخفيضات متناقضة في السعر؛

- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة؛

شروط تطبيق ميزة التكلفة الأقل:

هناك جملة من الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل نوردتها فيما يلي²:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات الزبائن للسلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيفة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة أو الخدمة لكل الزبائن؛
- محدودية تكاليف التبديل (تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للزبائن؛

¹Ibid, pp 147-150

²دحمانى مصطفى، بوسهمين أحمد، تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد03، العدد01، جامعة بشار، 2017، ص 193

- إن تركيز المؤسسات على ميزة تخفيض التكاليف من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي، قد يجعلها تهمل بعض الجوانب التي تفقدها التميز، وبالتالي يجب التركيز على الأنشطة التي تساهم في تميز المنتج لكي لا تنقص من جودة المنتجات عن طريق تخفيض التكاليف.

2- ميزة التميز : Differentiation

تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو منتجات مختلفة عن التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر الزبون (جودة أعلى، خصائص فريدة، توفر خدمات ما بعد البيع) لذا من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز¹.

ومن الاعتبارات الأساسية التي يجب إدراكها أن التمييز لا يعني إغفال المؤسسة لهيكل التكاليف فيها، حيث أن تكلفة تبني ميزة التميز يجب ألا تكون عالية بحيث تؤثر على أسعار منتجاتها، وبالتالي تضعف قدرتها التنافسية.

وحتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، التوقع، التكامل، الحجم.

أ- الإجراءات التقديرية **Discretionary**: هذه الإجراءات يمكن أن تعتبر كمعامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد حيث تتعلق ب:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة؛
- الخدمات المقدمة؛
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان)؛
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما؛
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط؛
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش).

ب- الروابط : Interrelationships

¹Michael Porter, op.cit, p147

- يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال العلاقات الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. ويمكن شرح هذه العلاقات كما يلي:
- الروابط بين أنشطة المؤسسة: تشترط لتلبية احتياجات الزبائن و تحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها. مثلا لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال نشاط الإمداد الخارجي فقط بل يجب التنسيق مع قسم المشتريات من اجل معرفة مدى السرعة في معالجة الطلبات.
 - الروابط مع الموردين: من خلال التنسيق معهم من اجل تصميم مكونات تكون في مستوى الجودة التي ترغب فيها المؤسسة.
 - الروابط مع قنوات التوزيع: المحافظة على قيمة المنتج حتى وصوله إلى الزبون النهائي.

ت- التموقع Location:

قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، بحيث تكون دائما قريبة من زبائنها حتى لا يفكروا في المنتجات أو الخدمات البديلة.

ث- التكامل integration:

بهدف تحقيق التفرد قد تلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

ج- الحجم Scale :

- قد يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيرا، و في بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلبا على التمايز.
- كما ترتبط ميزة التميز بجملة من المخاطر، والتي يجب أن يتم تجنبها، نذكر منها¹:
- المبالغة في التمييز من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز رغبات الزبائن، الأمر الذي يجعلها عرضة للمنافسة من طرف منتجات ذات نوعية أحسن وتكلفة منخفضة؛
 - الارتفاع الشديد في الأسعار يجعل الزبون لا يتأثر بالقيمة بقدر ما يتأثر بالتكلفة التي سيتحملها؛
 - التركيز الشديد على المنتج، وإهمال إمكانيات التمييز التي توجد في بعض نشاطات سلسلة القيمة؛

¹طرشي محمد، بريري محمد، دور أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 27/28 نوفمبر 2007، ص5

- عدم معرفة تكلفة التمييز حيث تقوم المؤسسة بتسخير موارد مالية أكبر مما يدره هذا المنتج أو الخدمة المميزة من أرباح.

الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز : نذكر منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة)، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات الزبون؛

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

للحصول على ميزة التميز ليس ممكن في كل الظروف وإنما ضرورة توفر مجموعة من الشروط، حيث أن المؤسسة مطالبة بتحديد المجالات التي يمكن التفرد فيها، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز مستمر.

من خلال ما سبق ذكره حول أنواع الميزة التنافسية للمؤسسة، نجد أن الحصول على نوع الميزة سواء ميزة التكلفة الأقل أو تمييز في المنتج، فإنه يتطلب توفير مجموعة من الشروط التي تساعد على تحقيق هذه الميزة، كما يجب على المؤسسة أن تتقاضي الأخطاء التي تفقدها هذه الميزة.

المبحث الثاني: أبعاد، محددات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

في ظل وجود العديد من الجهات المنافسة، فإن المؤسسات تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن أجل تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على الصمود، يتوجب على المؤسسة أن تحدد الأبعاد التي تميزها عن غيرها من خلال جودتها وقدرتها على الاستمرار.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تتعلق الميزة التنافسية بعملية إيجاد المؤسسة عن الأبعاد التي تميزها على غيرها من المنافسين، وهذا من خلال التعرف على رغبات واحتياجات الزبائن والعمل على تلبية إرضائهم، حيث تسعى المؤسسة إلى التميز من خلال عدة مصادر تضمن لها ذلك.

وهذا التميز يمكن تحقيقه من خلال أبعاد مختلفة تشكل ما يسمى بأبعاد الميزة التنافسية والتي اختلفت من باحث لآخر.

أشير في دراسة أن أبعاد الميزة التنافسية تتحقق من خلال ثلاثة أبعاد هي: ميزة التكلفة، ميزة تنوع الخدمات، ميزة جودة الخدمات¹.

وهناك من يرى أنها تتحقق من خلال أربعة أبعاد: الكفاية المتفوقة أي السيطرة على التكاليف- الجودة المتفوقة أي تقديم منتجات تلقي القبول من قبل الزبائن- الإبداع المتفوق أي تقديم منتجات جديدة- الاستجابة المتفوقة من قبل الزبائن².

في حين أشارت دراسة أن أبعاد الميزة التنافسية تتكون من خمسة أبعاد وهي: التسعير التنافسي، الجودة ذات القيمة للزبون، موثوقية التسليم، ابتكار المنتج³.

وأشارت دراسة كذلك أن أبعاد الميزة التنافسية تتكون من خمسة أبعاد هي: المرونة، الإبداع، الجودة، التكلفة، التمايز.

وتناولت دراسة إلى أن أبعاد الميزة التنافسية تتكون من بعدين هما: التكلفة المنخفضة، التمايز⁴.

اعتمدت الباحثة على أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهو ما تم الاعتماد عليها في معظم الدراسات وهي: بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة، بعد الإبداع⁵.

1- بعد التكلفة Cost:

إن تحقيق ميزة التكلفة ترجع إلى قدرة المؤسسة على توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين. فالافتراض الأساسي والعملي لإستراتيجية قيادة أقل التكاليف يتمثل بامتلاك المؤسسة لميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للمؤسسة⁶.

إن التركيز على تخفيض التكلفة يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على تقديم أسعار أقل بالنسبة إلى المنافسين، وكون المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن الحصول على مخرجات منخفضة التكلفة يتطلب من المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة من المنافسين في العمليات التي تقوم بها،

¹Zhao X, Lai F Wang Q, The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China, Industrial Management & Data Systems, 106(9), 2006, p 1252

²فؤاد نجيب، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، 2004، ص 634-635

³ Koufteros X. A, Vonderembse M. A, Competitive Capabilities: Measurement and Relationships, Proceedings Decision Science Institute, Vol.3, 1997, p1067.

⁴Ganapavarapu, L. K, Prathigadapa S, Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business, Arabian Journal of Business and management review, 5(3), 2015, p 2

⁵الطائي يوسف حبيب سلطان، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 العدد 4، 2006، ص 24

⁶ عبد إبراهيم بشري، أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد، 2006، ص 65

فالزبون يهتم بسعر المنتج وهي من أهم أولوياته في عملية الشراء، وأن العوامل التي تؤدي هي انخفاض التكاليف (زيادة الخبرة لدى العاملين- المؤهلات- التعليم- الاستثمار الناجح-بدء سياسات مناسبة للإنتاج و التوزيع-استغلال الموارد المتاحة)¹.

إن امتلاك المؤسسة لهذا البعد يجعلها تتفوق على منافسيها وبالتالي السيطرة على السوق، والحصول على حصة سوقية أعلى تضمن نجاحها وتفوقها.

2- بعد الجودة Quality :

تعتبر الجودة على قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو حتى تزيد عن توقعاته. وتتضمن ثلاث عناصر² :

- المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المعروفة والخصائص الموضوعية الملائمة للزبون.

- الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات الزبائن وتطلعاتهم وحاجاتهم.

- الصلاحية: وتعني محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

وينظر للجودة على أنها المصدر الأساسي للميزة التنافسية وأن المنتجات التي تتميز بجودة عالية تساهم في تحسين سمعة المؤسسة و رضا الزبائن، وأنه في حالة تقديم المؤسسة لمنتجات عالية الجودة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، يتيح للمؤسسة فرض أسعار أعلى لمنتجاتها، ويكون ذلك من خلال توفير جودة عالية للمنتج³.

ولعل أبرز الدراسات في هذا المجال توصلت إلى نتيجة مفادها أن الشركات الأكثر تميزا و نجاحا هي المؤسسات التي تركز على الجودة من اجل تحقق الميزة التنافسية والربحية للمؤسسة من خلال زيادة الحصة السوقية والتميز⁴.

إن الحصول على الجودة العالية والمتميزة ينتج عن الدمج بين الإبداع والتنفيذ الملتزم للأفكار الإبداعية.

¹Diab S. M,Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(9),2014, p 138

² الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009،ص94

³Chen Y. S, Hsu Huang, Yang, **Quality, size, and performance of audit firms**, The International Journal of Business and Finance Research, 7(5),2013,p 100

⁴ يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2007،ص

ترى الباحثة أن الجودة تقود المؤسسة كسلاح استراتيجي للحيازة على ميزة تنافسية والحفاظ عليها من خلال تحقيق حصص سوقية عالية وكسب ثقة المتعاملين. ولكن لتحقيق مستوى عال من الجودة يجب أن تنفذ الأفكار بكفاءة وفعالية، لأن ما يصعب تقليده من قبل المنافسين هو التنفيذ المتفوق للفكرة والتي تنجم عن الإستراتيجية المتبعة.

3- بعد المرونة Flexibility:

يمكن الإشارة إلى عدة مفاهيم أهمها: المرونة والوقت والتسليم والاستجابة للزبائن.

المرونة:

تعبر المرونة على قدرة المؤسسة على تغيير نوع المنتج وتطويره وفقا لحاجات الزبون وتبعا للتغير في طلبات السوق أو بالأحرى الإنتاج حسب الطلب، وهي القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتقديم المنتج حسب تفضيلات هذا الزبون¹.

كما تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة على توفير مجموعة متنوعة ومستويات مختلفة في السوق المستهدفة من خلال قدرتها على مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات والخدمات وفقا لتوقعات الزبائن، بالإضافة إلى قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات في طلب الزبائن، إما بالزيادة أو النقصان².

الوقت: يعتبر بعدا أساسيا تتنافس الشركات من خلاله، ويتم التعبير عنه كبعد تنافسي من خلال الأبعاد الثلاث التالية: التسليم السريع - التسليم في الوقت المحدد - وسرعة التطوير.

التسليم: يعتبر التسليم احد أسس المنافسة بين المؤسسات، وذلك من خلال التركيز المؤسسات على تقليل المدة الزمنية، وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات في اقل وقت ممكن، حيث تعتبر السرعة في الاستجابة لمتطلبات الزبائن ركيزة أساسية لتحقيق التميز للمؤسسة³.

ويمكن أن يتضمن التنافس على أساس التسليم الجوانب التالية:

- السرعة في التسليم وتخفيض وقت انتظار الزبون.

- القدرة على التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه.

¹ الطائي يوسف حليم سلطان، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي

الكوفة، مرجع سابق، ص 25

²Diab S. M, Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals ,op,cit , p 140

³المصري نضال ،عابدين إبراهيم، دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3،

القاهرة، ص 98

- السرعة في التطوير وتتحقق بتخفيض الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد.

الاستجابة للزبائن:

تجدر الإشارة إلى أن المرونة تعد إحدى أهم المبادئ التي يجب على المؤسسة أن تتبناها بغرض الاستجابة للتغيرات البيئية، حيث تتصف المؤسسات المرنة بأنها¹ :

- متكيفة: أي تكيف الشركات مع بيئة العمل المحلية والدولية .

- متكاملة: بمعنى تكامل العناصر الأساسية لاستيعاب جميع المظاهر .

- مشتقة (ثانوية): وهذا من خلال المنافع التي يمكن استخلاصها من كون الشركة (متكيفة ومتكاملة). حيث تعبر المنافع على: ولاء الزبائن، التزام العاملين، تعاون الموردين، تعاون الموزعين واحترام المنافسين، وبالتالي ضمان السلسلة الكاملة للعلاقة.

- تقويمية: تحدد مؤشرات الأداء المتميز في الشركة بسهولة. حيث تعبر هذه المؤشرات على: إعادة الشراء والحصة السوقية، انخفاض تقلبات الموظفين (معدل دوران العمل)، ارتفاع الروح المعنوية والعلاقة طويلة الأجل مع الموردين والموزعين والتعاون التنافسي بين المنافسين.

تخلص الباحثة إلى أن المرونة تعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة للحاجات المتنوعة للأسواق المستهدفة بسرعة أكبر مقارنة بالمنافسين.

4- الإبداع creation:

الإبداع يعرف على أنه إيجاد طرق وأساليب جديدة مفيدة في انجاز الأعمال، فهو يعبر عن إيجاد حلول لمشكلة بطريقة جديدة وفريدة، من خلال توليد أفكار تساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها². وبالتالي يعد أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها أو خدماتها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

لكي تحافظ المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب أن تستمر في التركيز على الأبعاد

الأربعة لبناء الميزة التنافسية من تكلفة وجودة ومرونة وإبداع، من خلال قيامها بتطوير كفاءات

¹Hatum A, Pettigrew A. M., **Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy**, British Journal of Management, Vol.17, 2006, pp 115-136

²Al najjar F. J, **Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage** (An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies), International Journal of Business and Social Science, 7(2),2016,p

متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق.

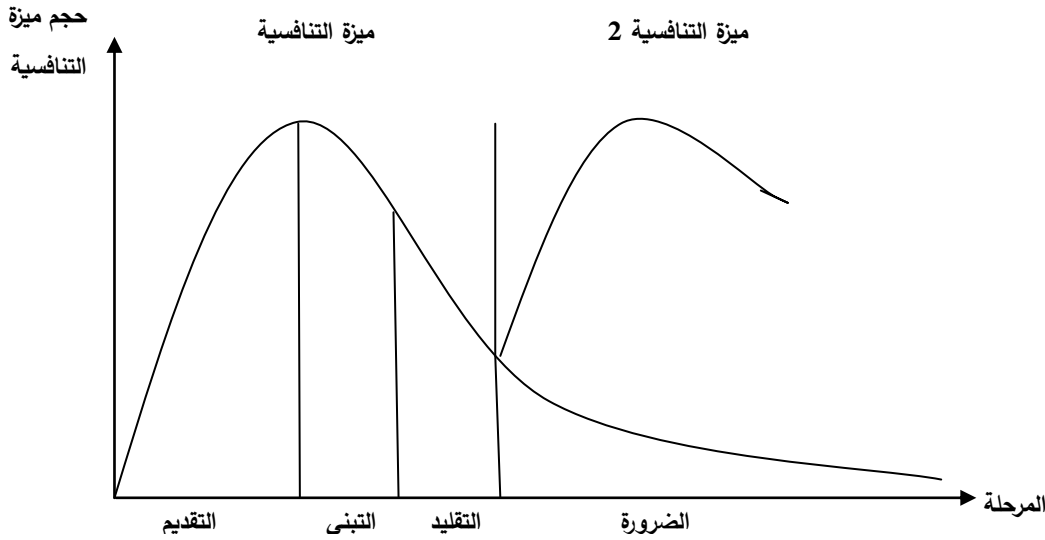
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين أساسيين هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

1- حجم الميزة التنافسية

يقصد بحجم الميزة التنافسية الفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة تفوقا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها قبل وصولها لمرحلة التقادم، وتمر الميزة التنافسية بدورة حياة تشبه المراحل التي يمر بها أي منتج عادي. ويمكن تقديم دورة حياة الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: محمد نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 86

يتضح من خلال الشكل أن دورة حياة الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل رئيسية وهي¹:

- مرحلة التقديم:

من خلال الشكل يتبين لنا بأنها أطول مرحلة مقارنة بالمراحل الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية، وجهود ضخمة و ذلك كون الميزة جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل الزبائن، حيث نلاحظ بان حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

- مرحلة التبني:

¹ محمد نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، مرجع سابق، ص 238

هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ انه ومن خلال الشكل يتبين لنا بان حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

- مرحلة التقليد:

يتضح لنا من خلال الشكل بان حجم الميزة التنافسية بدا في التراجع، تتجه شيئا فشيئا نحو الركود، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

- مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو البحث عن ميزة جديدة تختلف تماما عن الميزة الحالية، أو تقديم الإبداع، وإلا فإنها ستفقد مركزها التنافسي عندها يكون من الصعب عليها العودة إلى التنافس من جديد.

يتبين لنا أن المؤسسة لا يكفيها امتلاك للميزة التنافسية فقط، بل ضرورة متابعة دورة حياتها وتحديد الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو البحث عن ميزة جديدة.

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

2-1- نطاق القطاع السوقي:

يقصد به مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق بأكمله.

2-2- نطاق التكامل الأمامي:

يعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا تنافسية عديدة، فالتكامل الأمامي يهتم بصورة خاصة بنشاط توزيع المؤسسة حيث يمكن للمؤسسة أن تختار بين توزيع منتجاتها بنفسها أو تفويض مؤسسة أخرى للقيام بهذا النشاط حسب قدرتها على توفير منافذ التوزيع.

¹ أنبيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 88

2-3- النطاق الجغرافي:

يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها ليس على مستوى المحلي بل في كل أنحاء العالم.

2-4- نطاق النشاط:

يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس الموارد من تكنولوجيا أو الأفراد والخبرات لخدمة صناعات مختلفة تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار. وإن جودة الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية:

1- مصدر الميزة :

يمكن أن نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار¹:

1-1- مزايا تنافسية منخفضة:

مثل ميزة التكلفة الأقل؛ بحيث يسهل نسبيا محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج /الخدمة، مثل التكلفة اقل لكل قوة العمل ومواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

1-2- مزايا تنافسية مرتفعة:

مثل تميز المنتج، تكنولوجيا عالية، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص ص 99-100

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار الزبائن؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة ما إذا اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يتوجب على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استناداً إلى معايير معينة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

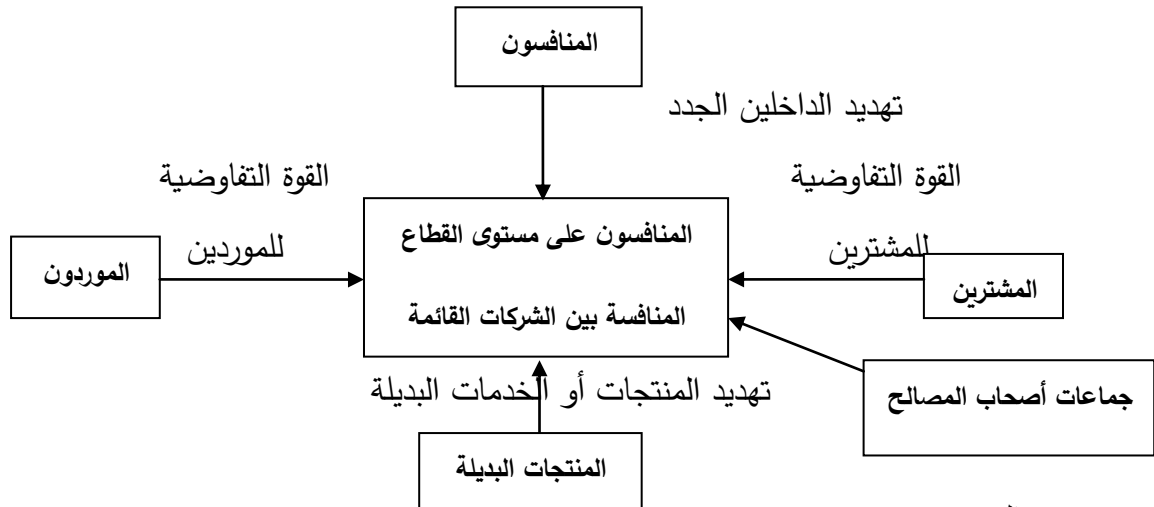
المبحث الثالث: نموذج بورتر والميزة التنافسية

حتى تتمكن المؤسسات من البقاء في السوق ينبغي عليها معرفة مكوناتها الرئيسية واحتياجاتها المستقبلية وكذا المعرفة الدقيقة للتنافسية، لكي تستطيع المؤسسات التحكم في التأثيرات التي تواجهها من البيئة التي تتميز بالتغيير المستمر.

المطلب الأول: القوى التنافسية الخمس ل PORTER

تواجه المؤسسات منافسين ينشطون في نفس القطاع زيادة على ذلك ظهور قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة واقتطاع جانب من أرباحها، إذ أن هذه القوى تعرف بقوى التنافس، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: Michael porter, choix stratégiques et concurrence, Traduit par Philippe de lavergne, édition économique paris, 1982, p 04

يتضح من خلال الشكل القوى التي تحكم المنافسة قدمها Porter ضمن خمسة أقسام تتمثل في المنافسة على مستوى القطاع، تهديد المنافسين المحتملين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

1- المنافسون على مستوى القطاع:

تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين¹.

إن حدة المنافسة قد تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع؛ فإذا كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرصة تسمح للشركات برفع الأسعار وتحقيق أرباح أكبر، أما إذا كانت المنافسة شديدة فقد ينجم عن ذلك منافسة سعرية، حيث تؤدي المنافسة السعرية إلى تضخيم الأرباح من خلال ارتفاع هوامش الربح. وبالتالي تؤدي المنافسة الحادة بين الشركات القائمة إلى تهديد الربحية. إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تعتمد على الهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج.

1-1- الهيكل التنافسي:

يشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعية التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم .

¹ عبد الحميد اسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999، ص 108

إن هيكل الصناعة المجزأ يشكل تهديداً أكثر منه فرصة حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائد الدخول؛ وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات بالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمعة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى¹.

1-2- ظروف الطلب:

إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصاً للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

1-3- عوائد الخروج:

قد تكون عوائد اقتصادية، معنوية، إستراتيجية... تمنع المؤسسة من الخروج من القطاع، وإذا كانت عوائد الخروج عالية جداً في قطاع يتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبات الزبائن إلى تخفيض الأسعار. وتتضمن عوائد الخروج الأكثر شيوعاً²:

- الأصول المتخصصة: كالأستثمارات في المصانع والمعدات، وليس بها استخدامات بديلة ولا يمكن التخلص منها بالبيع لأن قيمتها السوقية ضئيلة.

- القيود الحكومية والاجتماعية: تتمثل في عمليات المنع أو الحث التي تفرضها الحكومة وما يترتب عنها من تكاليف مرتفعة مثل التعويضات التي يتم دفعها للعمال الذين يمكن اعتبارهم فائضين عن الحاجة.

- الحواجز العاطفية: الارتباط العاطفي بالقطاع من طرف المسيرين، وشعورهم بالمسؤولية اتجاه المستخدمين .

- الاعتبارات الإستراتيجية: كالتبعية الاقتصادية في مجال صناعي معين وتكون للشركة علاقات تعاونية مع شركات أخرى، لذا فإن الانسحاب قد يؤثر على قدرتها التسويقية وكذا على سمعتها في الأسواق المالية.

2- تهديد المنافسين المحتملين:

¹جاريث جونز، شارل هيل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 115 - 125.

²Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, op,cit, p21-25

يرتبط تهديد الداخلون المنافسين المحتملين إلى السوق بقوة موانع الدخول التي يفرضها المنافسون إلى القطاع وقدرتهم على تجاوزها، فكلما كانت هذه الموانع ضعيفة أدى ذلك إلى زيادة كثافة المنافسة داخل القطاع وزيادة حدة الصراع من أجل الحصة السوقية، لذا فإن حواجز الدخول المرتفعة تعتبر أساسية، حيث يرى Porter أن ربحية المؤسسة ترتفع بارتفاع موانع الدخول لتلك السوق . كما حددت عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق إلى¹:

- **اقتصاديات الحجم:** تعني ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج نتيجة زيادة عدد وحدات المنتجة أي توزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات فينخفض نصيب الوحدة الواحدة، أي أنها تعبر عن مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع والمنتجات نمطية؛
- الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.
- **تميز المنتج:** وتعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تمتلك صورة جيدة لعلامتها التجارية تعزز من ولاء عملائها، ويشكل تميز المنتجات حاجزا لدخول المنافسين الجدد لأنه يتطلب استثمارات ومصاريف باهضة لاستقطاب زبائن القطاع، إضافة إلى استهلاك وقت طويل لصنع صورة خاصة للمؤسسة الجديدة².

- **متطلبات رأس المال:**

تخلق الحاجة إلى استثمار موارد مالية ضخمة من أجل المنافسة حاجزا في دخول منافسين جدد إلى السوق خاصة إذا كان رأس المال المطلوب إنفاقه في مجالات يصعب فيها الاسترداد بسرعة مثل البحث والتطوير، الإعلان، الدعاية، وغيرها.

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:**

إن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع المتوفرة لتصريف منتجاتها، وعلى المؤسسات الجديدة إقناع الموزعين بقبول تصريف منتجاتها من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار لرفع هامش ربح الموزعين، ولكن قد يحدث أن يكون للمنافسين علاقات تاريخية مع الموزعين تتيح لهم الاستحواذ على

¹جاريث جونز، شارل هيل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص110

²Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, op.cit,p8

جميع قنوات التوزيع، وفي هذه الحالة فالمؤسسات الجديدة مطالبة بإنشاء قنوات للتوزيع خاصة بها مع ما يتطلبه ذلك من استثمارات تؤثر على هامش الربح لهذه المؤسسات.

- **مزايا التكلفة المطلقة:** وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية :

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع...؛
- التحكم في مدخلات معينة تتطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية...)
- إمكانية توفير مواد أرخص.
- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

- **اللوائح والأنظمة الحكومية:** إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس.

3- القوة التفاوضية للموردين:

يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة دفع ثمن لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة. ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للشركة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة. ويستطيع الموردون أن يكونوا في حالة قوة في الحالات التالية¹:

- قلة عدد الشركات التي تعمل في مجال التجهيز، مع توفر قدر كبير من التركيز في المنتجات؛
- عدم وجود مواد خام بديلة منافية لتلك التي يقدمها المجهزون؛
- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد؛
- تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حالة تفكيرها إلى اللجوء لمصادر بديلة؛
- عندما تكون المواد الداخلية في الإنتاج ملزمة، وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلع؛
- عند الوثوق بأن الموردون يشكلون تهديدا، لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة؛

4- القوة التفاوضية للزبون:

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات، حالات دراسية، مرجع سابق، ص 105

يتفاوض الزبون لتخفيض أسعار القطاع، بالإضافة إلى تفاوضه من أجل حصوله على منتجات بأحسن جودة وخدمات جيدة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع¹، وهذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات الشركة، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للشركة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية، وتزداد قوة الزبائن على التفاوض في الظروف التالي²:

- عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة ومتعددة، بينما الزبائن قليلو العدد ولكنهم كبيرو الحجم.

- عندما تكون الكميات المشتراة من قبل الزبائن كبيرة، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط والمساومة على تخفيض السعر .

- عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة وبذلك تتضارب مصالح الشركات لتخفيض الأسعار.

- عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الأسعار الحقيقية وتكاليف الموارد يتيح ذلك له الضغط على الشركات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة.

- عندما يستطيع الزبائن استخدام لغة التهديد، للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة.

5- تهديدات المنتجات البديلة :

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها شركات أخرى ويمكن أن تلبي احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلبي به منتجات الشركة الأصلية؛ ولهذا السبب تدخل الشركات في منافسة مع شركات أخرى تنتج منتجات بديلة. لأن هذه الأخيرة تقلص من المردودية المحتملة للقطاع وعلى سبيل المثال: إمكانية إحلال الألمنيوم محل الحديد في بعض الصناعات يؤثر سلبا على مردودية قطاع الحديد والصلب³.

يرى Porter أن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر هي :

- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.
- المنتجات التي يتجه فيها السعر /الأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.

¹Michael Porter, *Choix stratégique et concurrence*, Op, Cit, P27.

²جاريث جونز، شارلز هيل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص146

³Michael Porter, *Choix stratégique et concurrence*, Op, Cit, P25.

بالإضافة إلى أن هناك قوة سادسة، تم إضافتها بعد ذلك وهي جماعات أصحاب المصالح و التي تعكس الحكومة، النقابات، المجمعات المحلية، و غيرها، بمعنى أن للبيئة اعتبارات حيث يمكن أن يكون هناك بعض من أصحاب المصالح ذو شأن كبير على منظمة الأعمال كما هو الحال في الحكومات كالسياسات الحكومية في الدول النامية، أو المنظمات، أو المجتمع المدني، ومنظمات حقوق الإنسان في الدول المتقدمة وحماية المستهلك وجماعات حماية المحيط والبيئة¹.

بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن قوى التنافس تدفع المؤسسات إلى تحقيق النمو في حالة الاستفادة من الفرص المتاحة، أو الخروج من السوق، لأن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية، وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذا القطاع، وبالتالي على المؤسسة اختيار القطاع المناسب الذي يحقق لها التفوق على منافسيها والحفاظ على مكانتها في السوق.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

إن نجاح المؤسسة يعتمد على تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق، مما يجعل المؤسسة تعمل باستمرار للبحث عن مصادر وطرق تساهم في دعم هذه الميزة لمواجهة متغيرات المحيط، وهذا من خلال الفحص الدوري والمنتظم لكل النشاطات المنجزة داخل المؤسسة والعلاقات فيما بينها وهذا ما يعرف بسلسلة القيمة.

ظهرت فكرت سلسلة القيمة عام 1985 كطريقة توضيح تأثير العمليات والأنشطة الداخلية المسؤولة عن أداء كل من التصميم، التصنيع، التسويق في تحقيق القيمة للعملاء ويعتبر M. Porter أول من وضع تعريفا لهذا المصطلح حيث يعرفه: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والمحتملة حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها/خدماتها"².

كما يمكن تعريفها على أنها: إطار لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها، ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة³.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 277

² Michael Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, Op.cit,p49

³ محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014،

ويركز مفهوم سلسلة القيمة على محورين أساسيين هما¹:

- تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة؛

- تحديد الكلفة التي تضيف قيمة؛

إن العلاقة بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية تتضح من خلال الأدوار والأهداف التي تطمح سلسلة القيمة إلى تحقيقها، وذلك على النحو التالي²:

- تمثل المؤسسة على أنها مجموعة من الأنشطة التي يمكن من ورائها خلق قيمة لمنتجاتها أو خدماتها؛

- تسمح بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وبالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية؛

- تحديد درجة التكامل والتنسيق الداخلي بين الأنشطة؛

- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر؛

- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة داخل المؤسسة.

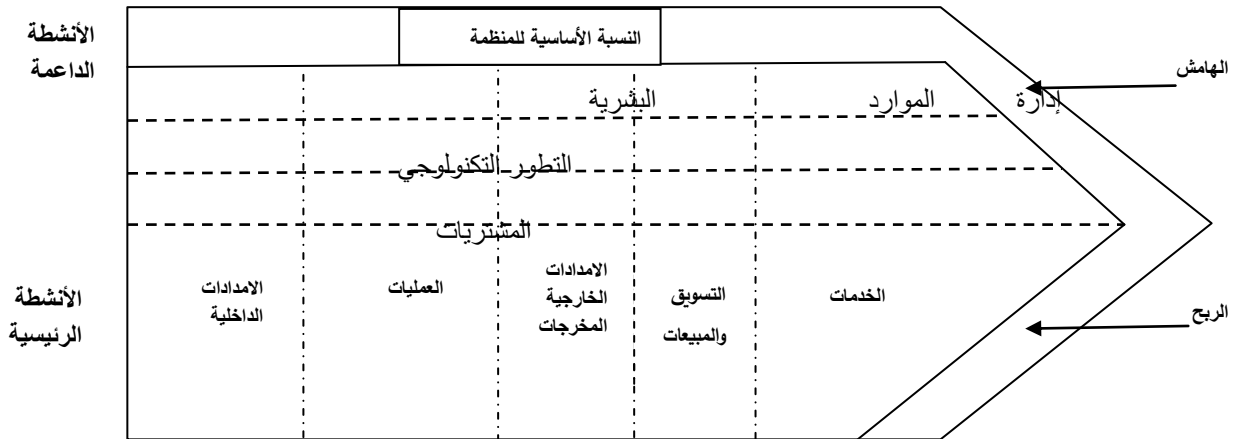
وعليه فإن فهم مصادر الميزة التنافسية يتم من خلال تفحص كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والوسيلة الأساسية للوصول إلى ذلك هي سلسلة القيمة.

ويمكن توضيح نموذج سلسلة القيمة في الشكل الموضح أدناه، حيث تتكون سلسلة القيمة للمؤسسة من عدد الأنشطة الرئيسية التي تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والسعي للتفوق على المنافسين. وتصنف هذه الأنشطة إلى أولية أو أساسية وأنشطة سائدة أو داعمة :

¹مكرم عبد المسيح باسيلي، محاسبة الكلف الأصالة والمعاصرة (رؤية إستراتيجية)، ج 1 ، ط3، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص103.

²عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية (مدخل حلقة القيمة)، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010 ، ص12

الشكل رقم (3-3): سلسلة القيمة



المصدر: Michael Gervais, *Strategie de l'entreprise economica*, paris,2003,p118

1- الأنشطة الأولية أو الأساسية (الرئيسية):

تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة وحتى تقديمها للزبائن¹. وهي مكونة من خمس مجالات رئيسية²:

أ- الإمدادات الداخلية:

وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالاستلام والتخزين والرقابة على المخزون من مواد الأولية والأجزاء والعناصر الاستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

ب- العمليات (الإنتاج):

تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الاختبارات والرقابة على الجودة.

ت- الإمدادات الخارجية:

تتضمن عدة نشاطات منها التوزيع حيث تعتمد المؤسسات على الوسطاء في تصريف أو بيع منتجاتها إلى المستهلك، وتعتبر نظم التوزيع إحدى الموارد الأساسية للمؤسسة التي ينبغي الاهتمام بها وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتمييزها.

ث- المبيعات والتسويق:

¹Michael Porter, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, op cit, P38

² Ibid, PP 39- 40.

وتتضمن أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحيازة السلعة من المؤسسة إلى الزبون.

ج- الخدمات:

وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، توفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تعديل المنتج، بالإضافة إلى تلقي شكاوى المستهلكين. ترى الباحثة أن تصميم هذه الأنشطة يساهم في إعداد الاستراتيجيات الفرعية لتتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث أن دراسة وتحليل هذه الأنشطة يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية. وبالتالي نجد أن مستوى التكلفة ودراسة مسبباتها تعد أساساً للتخطيط الاستراتيجي.

2- الأنشطة الداعمة (المساندة):

تعمل الأنشطة الداعمة على مساعدة وظيفة الأنشطة الأساسية المضيئة للقيمة، ولهذا السبب يشار إليها بأنها أنشطة داعمة، كما تساعد هذه الأنشطة المؤسسات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأساسية للمؤسسات لإضافة القيمة، وتشمل¹:

أ- البنية الأساسية للمؤسسة:

تشمل أنشطتها الإدارة العامة، والمحاسبة والجوانب القانونية، والتمويل، والتخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل خلق القيمة.

ب- إدارة الموارد البشرية:

تتعلق بالأنشطة الضرورية التي تضمن الاستقطاب والتعيين، الاستخدام، والتدريب وتنمية الأفراد، والترقية والحوافز، وتقويم الأداء، علماً أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وتعتبر مهمة في تحديد نواحي القوة والضعف فيها.

ت- التطور التكنولوجي:

هي عبارة عن الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة بما يتلاءم مع مقاييس الجودة الشاملة ومعايير الايزو، وتطوير برامج الحاسوب ونظم الاتصال.

ث- المشتريات:

¹ طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص88

تتضمن أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات، وشراؤها سواء كانت مواد أولية، أو خدمات أو آلات وضمان تدفقها بالكمية والأوقات اللازمة، كما تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجون إليه من البيئة الخارجية.

تري الباحثة أن المجموعة الثانية تمثل دراسة البنية التحتية وتقييمها، والموارد المتاحة لتطبيق إستراتيجية المؤسسة كون الأنشطة الداعمة معظمها طويلة الأجل ولها تأثير على قيمة المؤسسة. من خلال ما سبق يتضح لنا أنه لكل مؤسسة سلسلة قيمة خاصة بها تتكون من أنشطة أساسية وأخرى مساندة وهذا من أجل الأداء بكل كفاءة، حيث أنها تمكن من دراسة جوانب القوة وجوانب الضعف في أنشطة المؤسسة لتحديد قدرة كل نشاط على المساهمة في بناء ميزات تنافسية، فالاختلافات بين سلاسل القيمة للمنافسين يعد عاملا مهما للميزة التنافسية.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافس

لقد أطلق عليها مصطلح استراتيجيات العامة لان جميع الصناعات أو الأعمال يمكن لها إتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمة أو في مؤسسات تهدف إلى الربحية أو لا تهدف إلى الربحية، إن جميع هذه الاستراتيجيات هي النتيجة الطبيعية لعمل المؤسسات في الإنتاج، السوق، المؤهلات والمهارات المتميزة¹.

تحقق الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة التفوق التنافسي في ظل بيئة تنافسية غير مستقرة. حيث يمكن اعتبار الإستراتيجية التنافسية عبارة عن الآلية التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل².

أشار **Porter** أن كل مؤسسة أمامها ثلاث استراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين، وتتمثل في الشكل التالي:

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، مرجع سابق، ص 250

² Davis Mark M, Aquilano Nicholas Chase, Richard B, **Fundamentals of Operations Management**, 4th ed, McGraw- Hill Companies, U.S.A, 2003, p122

الشكل رقم (3-4): الاستراتيجيات العامة للتنافس

الميزة التنافسية Advantage Competitive

التمايز Differentiation	التكلفة الأقل Lower cost	
إستراتيجية التمايز Differentiation	إستراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership	سوق مستهدف واسع
إستراتيجية التركيز على التمايز Focus Differentiation	إستراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	سوق مستهدف ضيق

نطاق التنافس
Competitive Advantage

المصدر: Micheal Porter, Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction, op, cit, P39

تعتمد إستراتيجية التنافس على عدة خطوات هي:

- معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئة أعمال المؤسسة، وترتيبها حسب مدى تهديدها لوضع المؤسسة، وهذا من خلال نظام اليقظة التنافسية، مع الإشارة انه كلما زادت هذه القوة، كلما زادت صعوبة المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة.

- تحديد الأهداف الإستراتيجية، بحيث يتم التركيز عليها واستخدام استراتيجيات المنافسة فيها.

- تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة بحسب إمكانيات وظروف المؤسسة، حيث أن صياغة هذه الإستراتيجية تتحد بأربعة عوامل أساسية هي: نقاط القوة والضعف، والقيم الشخصية لمدراء المنظمة، الفرص والتهديدات، والتوقعات الاجتماعية.

وتحدد هذه الاستراتيجيات التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها والتي نصنفها إلى:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تعتبر هذه الإستراتيجية من أقدم الاستراتيجيات المطبقة من قبل المؤسسات وتعني قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، وبالتالي الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين¹. حيث أن هذه الإستراتيجية تحقق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، وتحاول مؤسسة

¹ روبرت ايتسديفيلي، الإدارة وبناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص

من خلالها أن تصل إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة¹.

يتطلب تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة توفر مجموعة من الشروط وهي²:

- نمطية السلع المقدمة بمعنى الإنتاج بمقاس واحد.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- بناء إمكانيات تصنيعية ذات كفاءة عالية والاستمرار في تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف إضافة إلى تخفيض النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.

إن تبني هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة يوفر لها مجموعة من المزايا³:

- تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار والذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم؛
- في حالة ما إذا كانت هناك ضغوط على المؤسسات مثال من قبل جمعيات حماية المستهلك لتخفيض الأسعار فلن تكون هناك أي ضغوطات ومطالب على المؤسسة كون تكاليفها منخفضة وبالتالي فإن تبني هذه الإستراتيجية يشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين؛

¹ مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين)، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، ط1، أبوظبي، 2010، ص ص 76-77

² محمد نبيل مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 241

³ احمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص ص 466-467

- إن نجاح هذه الإستراتيجية يشكل حاجز دفاعي أمام القوة التفاوضية للموردين، إذ أن تبنيها يوفر مرونة كافية لدى المؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج حيث تمكن المؤسسة من تعويض الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج من خلال خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى؛
- تشكل هذه الإستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة الصمود أمام أسعار القطاع؛
- تعمل هذه الإستراتيجية على حماية المؤسسة من خطر وجود السلع البديلة التي يمكن أن تنافس منتجاتها فالتهديد يكمن في أن هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية.
- نظرا لانخفاض التكاليف المرتبطة بها فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية قادرة على فرض سعر اقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح.
- منظمة الأعمال ذات المنتج الأقل تكلفة قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من منظمات الأعمال الأخرى نظرا لانخفاض تكاليفها.
- و من بين عيوب إستراتيجية التكلفة الأقل نجد¹:
 - للمنافسين إمكانية إنتاج منتج بنفس الطريقة وبتكاليف أقل.
 - في حالة التركيز على التكاليف فقط يمكن إهمال المتغيرات الأخرى كزيادة الطلبات.
 - تجارة العمالة بين الدول بتكلفة منخفضة.
 - فقدان ميزة التطور التكنولوجي للمنتج.
 - تؤدي هذه الإستراتيجية إلى تفاقم حالة الحرب وبالتالي زيادة احتمالات التصفية والاندماجات.
 - قدرة المنافسين على إيجاد طرق ووسائل لإنتاج منتجات بتكاليف اقل من المؤسسات ذات المنتج الأقل تكلفة.
- ترى الباحثة أن الدور الفعال لهذه الإستراتيجية يكمن في اعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في

¹ روبرت ديفدلي، الإدارة وبناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 322 .

مواجهة قوى المنافسة، وتحقيق حصة سوقية أكبر من خلال احتلالها لموقع تنافسي ممتاز بالنسبة لمنافسيها على أساس تخفيض التكاليف وبالتالي السعر.

2- إستراتيجية التمييز:

تعرف إستراتيجية التمييز بأنها إستراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون حيث تتناسب مع رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر¹. إن المؤسسة التي تمتلك القدرة على تبني إستراتيجية التميز لإشباع حاجات الزبائن بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح للمؤسسة إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي غالبا ما يكون أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة، ويدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرون أن هذا الفرق في السعر هو نظير جودة المنتج وبالتالي يجري تسعير المنتج وفقا لطبيعة السوق وإمكاناته. وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا²:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛
 - تكنولوجيا مميزة؛
 - خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر)؛
 - خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.
- ولكي تضمن المؤسسة نجاح هذه الإستراتيجية يجب أن تتقيد بمجموعة من الشروط وهي³:

أ- قيود مرتبطة بالمحيط الخارجي:

- إدراك المستهلك للفرق في قيمة بين المنتج أو الخدمة مقابل درجة التميز عن منتجات المنافسين؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع احتياجات المستهلك؛
- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل المنافسين.

ب- قيود مرتبطة بالمحيط الداخلي:

- توفر مدخلات ذات نوعية عالية تسمح بتقديم جودة عالية للمستهلك؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والمهارات خاصة في مجال البحث والتطوير بهدف تقديم منتج متميز تكنولوجيا؛

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، مرجع سابق، ص 176

² علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995، ص 194

³ Marjorie Lecerf, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, France, harmattan, 2007, P 310.

- وجود نظام تسويقي فعال يسمح بتوفير المعلومات اللازمة للمؤسسة وتقديم ما يحتاجه الزبون.
 - ومن بين المزايا التي توفرها إستراتيجية التمييز نجد مايلي¹:
 - ولاء من طرف الزبون للمنتج وانتمائه للمؤسسة؛
 - إلغاء قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال ومنافسة المنتج أو المؤسسة؛
 - توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء؛
 - توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتمادا على تمييز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة؛
 - يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار؛
 - انه يحمي منظمة الأعمال من منافسيها.
- ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه إستراتيجية التميز من بينها نجد²:
- قد تواجه المؤسسة مخاطر المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسيع الشركة في مواردها بسبب المبالغة في التمييز؛
 - قدرة المنافسين على تلبية نفس رغبات العملاء وبسعر أقل؛
 - مشكلة القدرة على الحفاظ على التمييز لمدى طويل خوفا من تقليد المنافسين؛
 - صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق؛
 - عدم قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بتمييزها في أعين العملاء على المدى الطويل.
- ترى الباحثة أن تحقيق التميز على المنافسين بإتباع إستراتيجية التميز من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بالإضافة إلى تحليل سلسلة القيمة بغرض تحديد الأنشطة التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

3- إستراتيجية التركيز:

تقوم هذه الإستراتيجية على المزج بين إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التمييز، فهي تقوم على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها على أساس جغرافي، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج³. فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، مرجع سابق، ص 690

² روبرت ديفيدلي، الإدارة وبناء الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 338

³ جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، مرجع سابق، ص 323

الكلي، وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للمؤسسة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية و كفاءة¹. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال²:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل حيث يشبع حاجات القطاع السوقي؛
- من خلال التكاليف الأقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة معا.

شروط تحقيق الميزة الناتجة عن إستراتيجية التركيز:

تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن إستراتيجية التركيز في الحالات التالية³:

- عند وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛

- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

مزايا إستراتيجية التركيز: من بين المزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز نجد⁴:

- المؤسسة المطبقة لهذه الميزة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات الإنتاج الأكبر الأوسع؛

- تمكن المؤسسة من التخصص وبالتالي تحسن وضع التكاليف أو التمييز؛

- تحقق للمؤسسة مزايا كبيرة من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة.

- تسمح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة.

عيوب إستراتيجية التركيز: وتتمثل هذه العيوب في⁵:

- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو تغيرات تكنولوجية أو تغيرات في أذواق المستهلكين.

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 121.

²نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 246

³نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115.

⁴روبرت ديفيدلي، مرجع سابق، ص 338

⁵جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية(منهج تطبيقي)، مرجع سابق، ص 280

- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع بسبب تفاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى وبسبب مميزات التسويق الشامل.
- ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.
- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المؤسسة في حال انخفاض الطلب¹؛
- عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء؛
- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة؛
- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه؛
- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة منظمة الأعمال المتنبية لها بسبب بعض التغيرات كالتغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء.

مما سبق يمكن القول بان إستراتيجية التركيز تبني على اختيار وتحديد السوق المستهدف الذي تتنافس فيه المؤسسات وكذا الأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، مدى قوة القوى التنافسية، احتمالات النمو... وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

4- متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس:

بعد توضيح مختلف الاستراتيجيات التنافسية والمزايا التي تحققها المؤسسة، سوف نتطرق إلى إبراز مختلف متطلبات هذه الاستراتيجيات، التي تتعلق بمتطلبات المهارات والموارد، والمتطلبات التنظيمية، وهذا ما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

¹ عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 78

الجدول رقم (3-1): متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

الاستراتيجيات التنافسية	متطلبات المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها؛ - مهارات خاصة بالعملية التصنيعية؛ - إشراف محكم على العمالة ؛ - منافذ توزيع منخفضة التكاليف.	- رقابة محكمة على التكاليف؛ - تقارير رقابية منظمة ودورية؛ - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.
التمييز	- قدرات تسويقية عالية؛ - قدرات عالية في مجال البحوث؛ - شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا؛ - النزعة نحو الإبداع ؛ - تعاون قوي مع قنوات التوزيع.	- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير؛ - معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية؛ - القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة.
التركيز	مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.	مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد.

المصدر: توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص 153.

يتضح من خلال الجدول انه يمكن للمؤسسة إتباع هذه الاستراتيجيات الثلاث سواء كانت مؤسسات صناعية، خدماتية، أو مؤسسات لا تسعى إلى تحقيق الربح.

كل إستراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسات القيام باختيار المنتج، السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق ميزة تنافسية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تبني إستراتيجية تنافسية عامة وتكون لديها معرفة أكثر بموقفها الداخلي ومتطلباته، ودراية بالظروف البيئية المحيطة والقوى التنافسية المؤثرة عليها لكي تستطيع اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية.

المبحث الرابع : تنمية الميزة التنافسية واستمراريتها

في ظل اشتداد المنافسة تسعى المؤسسات إلى العمل باستمرار على تنمية وتطوير مزايا تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسات المحافظة على استمراريتها. حيث تقوم بتنمية وتطوير هذه المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف طرق جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما.

المطلب الأول: استدامة الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية مطلباً حيويًا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه عن طريق اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وذلك من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في ظل بيئتها التنافسية. حيث تستهدف الميزة التنافسية المستدامة خلق نظام يتميز بالتعقيد والغموض وذو تركيبة غير مفهومة يتفوق بها على المنافسين، ولا يمكن امتلاك هذه الميزة إلا من خلال مؤهلات داخلية تستطيع خلق فرص، لتقديم منتجات ذات قيمة للزبون قبل المنافسين أو تكون قادرة على التكيف للتغيرات السريعة في احتياجات الزبائن، لذا تعد الكفاءات أو القدرات المميزة هي مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية¹.

إن إستراتيجية المؤسسة لا تهدف إلى تحقيق مركز في السوق تستطيع تحقق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل تستطيع أيضا المحافظة على ذلك المركز لفترة طويلة، لان الصناعات اليوم تتسم بالتطورات التكنولوجية السريعة، ويترتب على ذلك انه تبعا لسرعة التغير التي تميز سوقا ما سوف تحتاج المنظمات إلى إجراء مراجعات إستراتيجية على فترات متكررة².

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة SCASustainable Advantage Competitive

تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفا رئيسيا تسعى إلى بلوغه جميع منظمات الأعمال، إذ أن المشكلة التي تواجه تلك المنظمات هي مشكلة السيورة والبقاء في السوق التي تختارها، مما يتطلب امتلاكها الأسس الداعمة لذلك والمكونة من مجموعة من الأهداف والموارد والأفراد القادرين والمتحفزين³.

يعتبر Day George (1984)، أول من أشار إلى فكرة استدامة الميزة التنافسية باقتراحه لأنواع مختلفة من الاستراتيجيات المساعدة لبقاء المنظمة وتطورها. ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ

¹ محمد كنوش، نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6، المجلد 6، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2016، ص 30

² فليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا احمد صلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 30

³ الطائيسام منيب علي، والسبعواوي، إسرائ وعد الله قاسم، دور مراكز التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 2012، ص 297

الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه porter (1985) في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري¹. حيث يرى Porter أن الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق الشركة ربحا اقتصاديا عاليا لفترة طويلة، أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها بما فيها تكلفة رأس المال. حيث يعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم وضوحا عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستمرارية الخاص بالميزة التنافسية يرتبط بالأجل الطويل².

وهناك من يرى أنها عبارة عن عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع أحد من المنافسين الجدد والحاليين تنفيذ هذه الإستراتيجية نفسها وغير قادرين على الاستساخ أو الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية³.

وعليه يمكن القول بان الميزة التنافسية المستدامة هي عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة والاستراتيجيات التي تحقق تفوق المؤسسة على منافسيها في السوق وباستمرار من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي رغبات الزبون بطرق فريدة، يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل منافسيها.

2- متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تحديد متطلبات الميزة التنافسية المستدامة من خلال مجموعة من الموارد، حيث صنفت هذه الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس (الموارد المادية والمالية، والقانونية، والبشرية، والتنظيمية، والاتصالية)، واتخذت هذه الميزة ثلاث مجالات رئيسية (التكنولوجية، والجغرافية، والقانونية)، وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرا في بناء الميزة التنافسية المستدامة، إذ وصفت الموجودات المعتمدة على السوق بنوعين هما (الاتصالية، والاستخبارية)، إذ أن عدد الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية تعكس مستوى الالتزام بين مؤسسة الأعمال والزبائن أو أصحاب المصالح الخارجيين، في حين أن الموجودات الاستخبارية تصنف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته، وهذا يعني أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة

¹ ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة (محاكاة لشركة Hp في اعتمادها

لإستراتيجية الاستدامة)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص7

² Porter Michael, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, the Free Press, New York, 1985, P11.

³ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (مدخل معاصر)، ط1، دار

مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص145

التنافسية المستدامة، من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة ورغبات وتفضيلات أصحاب المصالح منها (السمعة، والولاء، والرضا)¹.

كما يمكن تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأنشطة والمهارات التي تمثل جميع النشاطات والفعاليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام المختلفة بغرض توظيف الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق نتائج مرغوبة ذات علاقة بالأداء المنظمي وهي تستند إلى قابلية المؤسسة أي قدرتها على خلق القيمة من خلال استخدام الموارد والعمليات الداخلية والمهارات المختلفة بشكل فعال².

هناك من ينظر إلى أن ثقافة وقيم المؤسسة من الشروط التي تحقق الميزة التنافسية، بوصفها مجموعة القيم والمعتقدات التي تفرزها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، من خلال سلوكيات القادة والمدراء والشعارات والرموز، وحتى الاحتفالات كلها ثقافة تؤثر إيجابيا على إدراك العاملين لحالة العمل على طريق تفكيرهم وقدراتهم وسلوكياتهم. كما زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ثورة للمؤسسة، وأعلى موجداتها مع الاهتمام بتدريب العاملين على مجالات المؤسسة، والاهتمام بأرائهم وأفكارهم ومشاركتهم القرارات. كل هذا الاهتمام أدى إلى ظهور رأس المال الفكري أو المعرفي، لأنه من خلال أفكارهم وابتكاراتهم تولد أفكار جديدة من خلال صيغتها البرامج والقرارات والأهداف الإستراتيجية المستقبلية³.

وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية تعد كأحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية والدولية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والفنية والمالية والاعتماد على المعرفة كقوة إستراتيجية وميزة تنافسية في خلق منتجات جديدة أو تحديث لأساليب العمل ومعايير الأداء التنظيمي والتحليل الدقيق لعناصر القوة والضعف في المؤسسة⁴. وهذا بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المتواصل لعملياتها المستقبلية لغرض الوصول إلى ميزة تنافسية تساعد على تحقيق أهدافها المستقبلية وأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة، وأنه ينبغي على أي إستراتيجية تنظيمية أن تقوم على أغراض وأهداف

¹ سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص 216.

² نورس صاحب خليل إبراهيم، معرفة البيئة الداخلية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الوسط، العدد 18، 2005، ص 10.

³ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 75.

⁴ وهبة هاني، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 13.

المؤسسة والإستراتيجية التنافسية العريضة التي تتبناها المؤسسة ومن خلال هذا يجب على كل العاملين المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها¹.

المطلب الثاني: تنمية الميزة التنافسية

لا تكتفي المؤسسة بحياسة الميزة التنافسية، باعتبارها قابلة للمحاكاة فما هو اليوم من ميزة يصبح كذلك غدا، لذلك ضرورة تعزيز المؤسسة لميزتها التنافسية وتنميتها قصد التأمين المستديم لأطول مدة، مع توفير احتياجات العميل المستمرة في التغيير وقدرتها على التفرد في المنافسة قصد المحافظة على استمرارية المؤسسة.

1- أسباب تنمية الميزة التنافسية:

من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تنمية وتطوير ميزتها التنافسية² :

أ- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** تساهم التكنولوجيا الجديدة في خلق فرص جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج، التسويق الالكتروني، الخدمات المقدمة للعملاء.

تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من اجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر للزبون.

ب- **ظهور حاجات جديدة للعميل أو تغييرها:** عند ظهور حاجات جديدة للعملاء أو التغيير في الحاجات القائمة، يحتم ذلك على المؤسسة ضرورة التعديل في الميزة التنافسية أو ربما القيام بتنميتها وتجديدها لهذا التغيير.

ت- **تغير تكاليف المدخلات:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها مثل العمالة، الاتصالات الدعاية والإعلان... لذلك تحاول المؤسسة البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

ث- **حدوث تغيرات في القيود الحكومية:** يحدث ذلك عندما تضع الجهات الحكومية قيودا تحدد من خلالها مواصفات المنتج، حواجز التجارة، قيود الدخول إلى السوق .

ج- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:** إن ظهور قطاع جديد في الصناعة معناه بروز قطاعات جديدة

¹ الطائي يوسف، كرامشة عبير، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 19، 2010، ص138

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص100

من العملاء، مما يوجب على المؤسسة تطوير مزاياها التنافسية وإيجاد طرق جديدة لاستقطاب تلك القطاعات من العملاء.

نستنتج مما سبق أن لتطوير الميزة التنافسية أسباب فهناك أسباب متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة يبطل المزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطوراً، وكذلك أسباب متعلقة بالمستهلك حيث أن تغير أذواقه يستدعي بالمؤسسة إعادة النظر في ميزتها التي كانت تستقطب بها، وأسباب متعلقة بتكاليف المدخلات التي تستعملها المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد الأولية، وأسباب حكومية وما تفرضه الحكومات من قيود على المؤسسة. ومنه فإن المؤسسة بحاجة للعمل على تحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد.

2- استمرارية الميزة التنافسية:

لا توجد ميزة تنافسية طويلة الأمد، وإنما هناك سلسلة متواصلة من المزايا التي تنشأ عن التحسين المستمر، ورغم سعي المؤسسات للمحافظة على مزاياها التنافسية بعد استحداثها، إلا أن ذلك لن يحول دون وجود عوامل من شأنها التأثير على استمرارية هذه المزايا. ولعل أهم هذه العوامل هي¹:

2-1- عوائق التقليد:

تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة عالية بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة وكلما ارتفعت درجة صعوبة هذه المحاكاة، كلما تم الحفاظ على الميزة التنافسية أكثر، وتركز المؤسسات المقلدة على:

أ- تقليد الموارد:

بصفة عامة يمكن القول بأن أسهل الأشياء التي يمكن للمنافسين تقليدها، هي تلك التي ترتكز على امتلاك الموارد المادية: مثل المباني والتجهيزات، حيث أن مثل هذه الموارد تعد مرئية للمنافسين يمكن الحصول عليها، أما الموارد غير الملموسة فهي أكثر صعوبة من حيث التقليد والمحاكاة، ويتجسد ذلك كأمر حقيقي في العلامة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى، حيث أنه يرمز لسمعة المؤسسة.

ب- تقليد القدرات:

تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد الملموسة والمعنوية (غير ملموسة)

¹ جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، مرجع سابق، ص 217-222

وذلك يرجع بصورة رئيسية لان قدرات المؤسسة غالبا ما تكون غير مرئية، حيث أن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجرى إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين المتميزين تقليد أو إدراك مغزاها، حيث أن الموارد تتميز بسهولة التقليد عن القدرات، نجد أن الميزة التنافسية المرتكزة على كفاءات المؤسسة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتالي تركيز على الموارد.

ت - قدرة المنافسين:

هناك من يرى أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية، يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالالتزام الاستراتيجي التزام المؤسسة بطريقة خاصة في انجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد، فعندما تعلن المؤسسة التزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء المزايا التنافسية لمؤسسة جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تنسم بالاستمرار نسبيا ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع المؤسسات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق التقليد.

ث - ديناميكية الصناعة:

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج، ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية، أن دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة. إن المؤسسة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصرا فيما بعد بتجديدات المنافسين.

3- شروط فعالية الميزة التنافسية: حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون¹:

- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغائها.

¹ أمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

جامعة الجزائر، 2002، ص 17

وتتضمن هذه الشروط الثلاث صلاية الميزة التنافسية لان كل شرط مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تستمر طويلا.

ويتوقف بناء وتعزيز الميزات التنافسية للمؤسسة على تحسين جودة الموارد المستخدمة في تحقيق المنتج، وتعظيم عائدها وتطوير وتفعيل العمليات من خلال استخدام طرق من أهمها:

- **زيادة الفعالية التنظيمية:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي في تحقيق الاتصال الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، وإشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.

- **إدارة الجودة الشاملة:** هي مدخل إدارة المؤسسة، تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها، وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية: التركيز على العميل، أيضا تركز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تقوم على التحسين المستمر، تشجع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام، تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب، كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- **إعادة الهندسة:** تعرف إعادة الهندسة بأنها "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين¹.

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية:

- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي .
 - إعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم وتخفيض أعمال المراقبة .
 - التخلص من التتميط من خلال إتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.
- يمكن القول أن نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات التي تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

¹ جوزيف كيلاد، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004

ومنه نرى أن تحقيق التنمية واستدامة المزايا التنافسية، هي نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد والأنشطة الإدارية الفعالة وكذا تطوير مخرجات المؤسسة، حيث تعد الإدارة الإستراتيجية هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ جميع الخطط وتطوير التقنيات والإبداع و غيرها، من أجل تحقيق التفوق التنافسي والبقاء في السوق.

المطلب الثالث: المزايا التنافسية كأحد مقومات الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية في كونها منظومة متكاملة إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة أمام المؤسسات فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه هذه المؤسسات. حيث تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وبناء مركز تنافسي قوي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها¹:

- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلا من أن تكون قرارات المؤسسة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المؤسسة ومقاومة التهديدات والمخاطر، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المؤسسة.

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق وتقوية مركزها التنافسي.

- زيادة و كفاءة فعالية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات ومعالجتها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مهمة إدارية تسعى إلى خلق وتعزيز الميزة التنافسية التي من شأنها تؤدي إلى التكيف والتعاش مع المتغيرات الرئيسية الداخلية والخارجية، من أجل تحقيق الاستمرار والنمو .

1- مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية:

إن تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، ناتج عن التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة بالمقارنة مع المنافسين. حيث هناك من يرى أن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة

¹ محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، مرجع سابق، ص 8

للمؤسسات الأخرى العامة في نفس النشاط¹. وبالتالي تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح في أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو حيث يتضح عن طريق الظروف والأحداث التي توفر إمكانات منافسة لتحقيق أهدافها أو تلك الظروف والأحداث التي تؤدي إلى آثار عكسية للمؤسسة وبالتالي يجعل الرؤية واضحة للمؤسسة لمستقبلها التنافسي وهذا يتطلب من الشركة ضرورة القيام بالتحليل بشكل منظم ومستمر بغية متابعة التغيرات والعمل على مواجهة آثارها السلبية واقتناص الفرص المناسبة².
- الارتقاء برؤية العاملين وتشجيعهم على التفكير بطريقة مبدعة في الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة³.
- السماح بالحوار بين العاملين لتحسين فهمهم لرؤية المؤسسة وكذلك شعورهم بالانتماء.
- إعطاء نظرة كلية للمؤسسة ومعرفة مدى مساهمة كل جزء في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.
- تسعى الإدارة الإستراتيجية من خلال التخطيط الاستراتيجي على أساس فرض الفروض واختبارها والتفكير بطريقة ناقدة ومبدعة.
- تحديد أولويات المؤسسة والربط بينها وبين البيئة الخارجية بشكل يضمن نجاحها في تحقيق أهدافها.
- وضع معايير ومؤشرات دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه مع مستوى أداء المؤسسات الأخرى المنافسة.
- أهمية الدور الاستراتيجي للمؤسسات وضرورة تطوير أدائها من خلال الارتكاز على أبعاد إستراتيجية تبدأ من آليات التخطيط الاستراتيجي وتوضيح رسالة ورؤية المؤسسات من خلال إعداد القيادات الإستراتيجية⁴.
- ثورة الاتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاحتياجات المتغيرة والسريعة من قبل البيئة الخارجية، والتغيرات في المتطلبات من الموارد المالية والبشرية وغيرها. كل هذه الأسباب تلزم المؤسسات بتبني التخطيط الاستراتيجي من أجل التحسين المستمر، وأداء أنشطة وأعمال مختلفة عن المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة للمنافسين ولكن بطريقة مختلفة¹.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، مرجع سابق، ص 88.

² مهدي أحلام صالح، الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، هيئة التعليم التقني، المنصور، بغداد، 2005، ص 15

³ حاتم فرغلي، ضاحي جاد، التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية (آلية مقترحة لضمان الجودة)، المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية جامعة أسوان، مصر، 2021، ص 99

⁴ فاطمة توزان، بلقاسم زايري، الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، 2009، ص 271

كما أن الإدارة الإستراتيجية كفيلة بضبط توجه المؤسسة إلى المستقبل وتحقيق نجاحها على المدى الطويل من خلال كفاءات فكرية وإستراتيجية لها القدرة على قراءة المستقبل ومتطلبات بناء مركز إستراتيجي دائم قائم على الابتكار والتجديد وتحقيق الخيار الاستراتيجي التنافسي الأمثل².

وعليه فإن الممارسات التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية شاملة وأن الغاية منها تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية في أدائها لكافة العمليات والأنشطة، واستشراف مستقبلها من خلال أساليب ووسائل علمية تجعلها تحقق التنافس محليا وخارجيا.

2- مداخل الميزة التنافسية وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية:

إن مداخل الميزة التنافسية تتعلق استراتيجيا بقدرة المؤسسة في السيطرة على البيئة الداخلية والخارجية، وكذلك على مواردها وهيكلها الصناعي كما حددت على النحو الآتي³:

2-1- مدخل التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis):

هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على البيئة الداخلية مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي، ويلاحظ أن التحليل الاستراتيجي يشمل البيئة الخارجية وتضم الفرص والتهديدات، والبيئة الداخلية، وتشمل نقاط القوة والضعف وهو ما يعرف بتحليل Swot.

2-2- مدخل سلسلة القيمة (Valuechain) :

يعد أسلوب تحليل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوضعها إطارا لتحديد نقاط قوة المؤسسة وخلق المزايا التنافسية فيها ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة عن طريق فحص وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة الفاعلة والكفاءة لها والرقابة عليها يمكن الوصول إلى الفهم العميق لقابلية هذه الأنشطة على خلق القيم ومن ثم تحديد مواطن القوة فيها التي يحتمل أن تتحول إلى مزايا تنافسية.

¹ عبد الله حنان، جاسم محمد، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه، الكويت، 2014، ص 3

² عدنان أمينة، الإدارة الإستراتيجية والتطوير التكنولوجي لمنظمات المستقبل (دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية)، مجلة الحكمة

للدراستات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 25، 2015، ص 103

³ القطب محي الدين توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2002، ص 60 - 51

2-3- مدخل النظرة الإستراتيجية المستندة على الموارد:(Resource Based View)

يتضمن افتراض أن المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها وقابليتها النادرة هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وتشمل هذه الموارد، كلا من الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المعلوماتية والموارد المصنعة وغيرها، إذ أن التدريب المستمر لقدرات الموارد البشرية لدى المؤسسة بوصفها أصول نادرة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية.

2-4- مدخل هيكل الصناعة(Industry Structure):

يقود هذا المدخل على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لانتماء المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية كالقوة التفاوضية للمشتري والمجهزين فضلا عن تهديد الداخلين الجدد، وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في تلك الصناعة.

2-5- مدخل استراتيجيات التنافس العامة (General Strategies):

الإستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة، وهي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل فيها، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وهناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات هي:

إستراتيجية قيادة التكلفة: قدرة المؤسسة في توفير المنتج بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين.

إستراتيجية التميز: جعل المنتج أو الخدمة منفردا للمشتري.

إستراتيجية التركيز: اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة.

وبالتالي يمكن القول بان الإدارة الإستراتيجية أصبحت ضرورة لتطوير إدارة المؤسسات ومواجهة التغيرات السريعة وشدة المنافسة المحلية والعالمية، وهذا ناتج عن طبيعة قوى العمل وتقلص الموارد المتاحة وعدم استقرار سوق العمل، الذي ينعكس على الأداء المتميز الذي يضمن استقرار المؤسسة، لذا تعد الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى إلى تحقيقه المؤسسة من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية للأنظمة والأنشطة وعمليات المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن الميزة التنافسية تعد المفهوم الاستراتيجي والديناميكي الذي يظهر القدرات والخصائص التي تسعى المؤسسة إلى اكتسابها لضمان حصتها السوقية وبالتالي البقاء والاستمرار في النشاط.

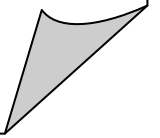
حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية. ومن أجل التوسع أكثر في فهم الميزة التنافسية تناولنا أبعادها المتمثلة في التكلفة اقل، الجودة، المرونة، الإبداع. كعناصر أساسية تركز عليها المؤسسة لبناء الميزة التنافسية وتحقيقها يعتمد على مدى تفاعل المحددات الرئيسية، كما أن امتلاك الميزة التنافسية لا يكفي دون أن يكون للمؤسسة القدرة على الحكم على جودة الميزة واستمراريتها، وهذا من خلال الاستناد إلى معايير معينة. بعدها تم التطرق إلى نموذج بورتر الذي ساهم في تقييم مصادر الميزة التنافسية من خلال نموذج قوى المنافسة.

وفي الأخير يمكن أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تحافظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج لمواجهة المؤسسات المنافسة. وبالتالي فإن الميزة التنافسية تعد هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال ممارسة الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التنافس محلياً وخارجياً.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن

الاعواط



تمهيد:

تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية قصد تعميق فهم هذين المتغيرين، إضافة إلى الدراسات السابقة التي كانت متعلقة بموضوع الدراسة. لكن الدراسة النظرية تبقى ناقصة بدون إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي، فمن الناحية العملية سنقوم بدراسة حالة لدور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بإتباع إجراءات منهجية، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والأدوات التي يجب استخدامها، من أجل الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث.

ومنه سيتم من خلال هذا الفصل دراسة علاقة الإدارة الإستراتيجية كمتغير مستقل بتحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع في عينة الدراسة، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محور الدراسة.

المبحث الثاني: المنهجية المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محور الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة مطاحن الأغواط من خلال تطورها التاريخي والتعرف على مختلف مصالحها وأهم المنتجات التي تقدمها.

المطلب الأول: عرض حول مؤسسة مطاحن الأغواط

في ظل الإصلاحات التي سعت الجزائر من أجلها لإعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية بداية 1988، تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للسميد والعجائن الغذائية والكسكس، حيث انقسمت على خمس مؤسسات جهوية وهي:

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD سطيف.

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD بلعباس.

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD الجزائر.

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD قسنطينة.

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD تيارت.

حيث نظم هذه الأخيرة 7 وحدات تتمثل في: وحدة الأغواط، تيارت، مدية، غليزان، الجلفة، مستغانم، قصر البخاري.

1- نشأة المؤسسة:

انشأت مؤسسة مطاحن الأغواط في 03 جانفي 1980 تحت مرسوم رقم (82/378) المؤرخ في 1982/11/27، حيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية BUHLER وأصبحت تحت وصاية مجمع الرياض تيارت طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1997، حيث قررت الجمعية غير العادي لشركة المساهمة بتيارت إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل مركبات ذات الطابع القانوني التالي¹:

- التسمية: المركب صناعي وتجاري مطاحن الأغواط.

- الوضعية القانونية: تغيرت الوضعية القانونية لمؤسسة مطاحن الأغواط وأصبحت مركب صناعي وتجاري تابع لفرع الأغواط للحبوب شركة ذات أسهم.

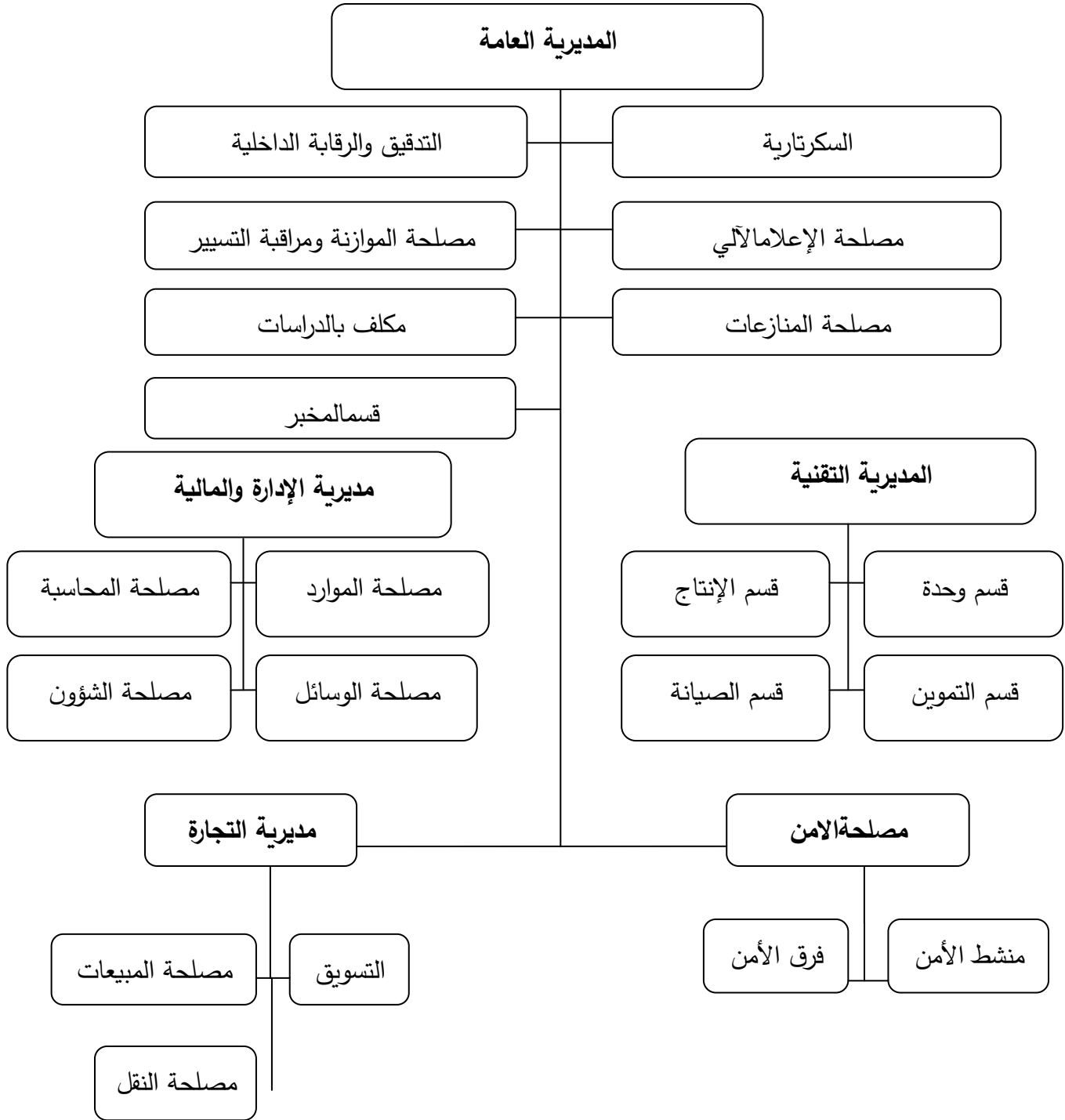
- رأس مال الاجتماعي: 432000000 دج.

- المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (فرع الأغواط للحبوب).

¹ مصلحة الموارد البشرية، مطاحن الأغواط

- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط
- المساحة الإجمالية: 06 هكتار - المساحة المبنية: 06 هكتار
- قدرة التخزين: 125000 قنطار (قمح صلب قمح لين)
- قدرة الإنتاج اليومي: قمح صلب: 1000 قنطار/ اليوم - قمح لين 2500 قنطار /اليوم.
- المواد المصنعة:
- سميد ممتاز: 25كلغ - 10 كلغ
- سميد عادي: 25 كلغ
- دقيق ممتاز: 1كلغ 2 كلغ 5كلغ 10 كلغ 25 كلغ
- دقيق المخابز: 50 كلغ
- النخالة: من القمح الصلب واللين
- الكسكس: (1كلغ، 10كلغ)
- الطاقة البشرية: تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر ب182 عامل في 31. 12. 2015 موزعين على الشكل التالي:
- 30 إطار
- 40 عون تحكم
- 112 عون تنفيذ
- شبكة التوزيع: تجدر الإشارة أن مطاحن الأغواط تقوم بتوزيع منتجاتها على مستوى (الأغواط، أفلو تمنراست، المنيع، غرداية، زلفانة، متليلي، البيض، عين صالح، تيارت).
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة**
- يتكون الهيكل التنظيمي من المديرية العامة، وأربع مديريات فرعية تضم كل واحدة منها مجموعة من المصالح، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط



المصدر: بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

التعريف بمختلف مصالح المؤسسة:

1. المديرية العامة¹:

يتأهها الرئيس المدير العام وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف، يمكن حصرها فيمايلي:

- المسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة.
- المسؤول عن متابعة تطوير الإنتاج وسير العمل والعمال.
- إن كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة ترجع إليه، وله الأحقية بالتصرف واخذ القرارات، وكل المصالح المذكورة أدناه تابعة مباشرة إلى الإدارة العامة.
- أ. السكرتارية:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البردي الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالرئيس المدير العام، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

ب. مصلحة الإعلام الآلي:

تكم أهمية هذه المصلحة في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة أجهزة الإعلام الآلي وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها.

ج. مصلحة المنازعات:

هي مصلحة مكلفة بجميع الأمور القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

د. التدقيق والرقابة الداخلية:

تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق والرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام، يتأهها مدقق داخلي يقوم بمراقبة جميع المصالح وإعداد التقارير التي تشير إلى نقاط الضعف والقوة فيها وإلى الأساليب التي يمكن القضاء بها على أوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح لها من تحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها ويعتمد في ذلك على دليل التدقيق والمراقبة الداخلية المصادق عليه في سبتمبر 2013 وتم تحيينه في نوفمبر 2015 من قبل مجلس إدارة المؤسسة.

ذ. مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير: هي عبارة عن بنك معلومات بالنسبة إلى المؤسسة من خلال وظائفها المتمثلة في:

¹ مصلحة الموارد البشرية، مطاحن الأغواط

- إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة ومتابعتها.
- إعداد التقارير الشهرية والدورية.
- إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة.

ر. قسم المخبر:

تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الديوان الوطني للحبوب الجافة ومشتقاته وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من خلال:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
- إمكانية التخزين.
- تحديد نسبة رطوبة القمح وذلك لدراسة إمكانية تخزينه (نسبة امتلاك الماء).
- الوزن النوعي (القمح بنوعيه).
- تحديد نسبة امتصاص الماء وهذا بالنسبة للقمح اللين.
- نسبة المواد المعدنية.
- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن...).
- بعد القيام بالتحاليل التي تستدعيها مواصفات الشراء ترسل المعلومات إلى رئيس قسم الإنتاج لاتخاذ القرار بالشراء أو عدمه.

2. مديرية الإدارة والمالية:

يعتبر المال العمود الفقري لأي نشاط سواء كان تجاريا أو إنتاجيا فيه تلبية الرغبات المادية والبشرية للنشاط وبفضله فمديرية الإدارة والمالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي تقوم في المؤسسة برئاسة مدير مكلف بالإدارة المالية وهي تضم مجموعة من المصالح وهي:

أ. مصلحة الموارد البشرية: تقوم بتسيير شؤون العمال من:

- معالجة الأجور، العطلة السنوية، تقديم المنح والتحفيزات للعمال، تحرير عقود التشغيل.
- المحافظة على العلاقات مع الشريك الاجتماعي (علاقات العمل بين المستخدم والمستخدمين).
- تنفيذ سياسة الاتصالات الداخلية للمؤسسة.

ب. مصلحة المحاسبة والمالية:

مهمته الرئيسية هي مراقبة الحسابات وكل التدفقات النقدية للمؤسسة من تسجيل وحساب وجرد. وفي هذا الإطار، تعتمد المؤسسة بصفة أساسية على المحاسبة العامة.

3. المديرية التقنية:

يرأسها مدير مكلف بالجانب التقني ويقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح التابعة له والتي نذكر منها:
أ. قسم الإنتاج:

- تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج من السميد والفريشة والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
- استقبال المادة الأولية من القمح اللين والصلب.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
- تخزين وتصريف المنتج.
- مراقبة النوعية والجودة من خلال إرسال عينات إلى المخبر كلما تغير فوج العمل (أي كل 8 ساعات).
- يتابع رئيس قسم الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

ب. قسم التموين:

- يشرف عليه رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة المديرية التقنية، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:
- يلبي حاجات المؤسسة من المواد الأولية واللوازم، والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتموين.
- يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال.
- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين.
- يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق.
- يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها.
- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط...الخ.

ت. قسم الصيانة:

- يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:
- يسير بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج.
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال.

- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة) تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف...).
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة.
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة.
- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي.
- يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة.
- يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولوية.
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة.
- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات.

4. مديرية التجارة:

- تعد مديرية التجارة المتحدث الوحيد على مستوى المؤسسة مع الزبائن وذلك فيما يتعلق ببيع المنتجات النهائية وقطع الغيار الموافقة داخل المؤسسة، ونجد لها كمهام أساسية أخرى:
- توجيه الإنتاج تبعاً لاحتياجات السوق.
 - توجيه وتطبيق السياسة التجارية مع نقاط البيع.
 - التنظيم، المراقبة والتنسيق مع نقاط البيع.
 - المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة ودعمها.
 - أ. مصلحة النقل: تقوم بنقل الإنتاج إلى مختلف المخازن ونقاط البيع.
 - ب. مصلحة المبيعات: تقوم بمختلف العمليات التسويقية للمنتج.
5. مصلحة الأمن: تتمثل في وحدة التدخل التي تضم خمس فرق، أربع فرق بدوام وفرقة بدوام نهارى، وتقوم أيضاً بخدمات الاستقبال وأعمالاً لتنظيف الداخلية والخارجية، وتتكفل أيضاً بالأمن الصناعي.
- أشكال التحفيز التي استفادت منها المؤسسة:

على اثر قرار مجلس مساهمات الدولة رقم 123/06 المؤرخ في 2012/03/26 والمتضمن تنمية وتطوير المؤسسات العمومية الاقتصادية التابعة لمؤسسة مساهمات الدولة SGP، استفادت مطاحن الأغواط من تطهير مالي شملت مايلي:

• مسح للديون الجبائية بقيمة = 302029000.00 دج

• مسح لديون سندات المساهمة بقيمة = 224877000.00 دج

المجموع = 526906000.00 دج

• الاستفادة من قرض بنكي بقيمة = 226202000.00 دج

المدة: 05 سنوات

تأجيل التسديد: بعد 07 سنوات

نسبة الفائدة: 3.5%

بالإضافة إلى التطهير المالي أعلاه استفادت مطاحن الأغواط من مايلي:

أولاً: نظام الشراء بالإعفاء في ما يخص شراء مواد التعبئة والتغليف الخاصة.

ثانياً: التحفيزات الجبائية المقدمة في إطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والمتمثلة في مزايا النظام العام وهي:

1. في مرحلة الانجاز: استفادت مطاحن الاغواط من ميزتين هما:

-الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

-الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

2. مرحلة الاستغلال:

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات IBS لمدة 10 سنوات.

- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني TAP لمدة 10 سنوات.

المطلب الثالث: أهداف ونشاطات المؤسسة

إن مؤسسة مطاحن الأغواط لها هدف إنتاجي بالدرجة الأولى، يتمثل في إنتاج الدقيق السميد ولها بالدرجة الثانية مهام أساسية تسير وفقها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي رمي إليها في الأمدين المتوسط والطويل.

1- أهداف المؤسسة: تهدف مطاحن الأغواط إلى تغطية السوق المحلي والجهوي والوطني مستقبلا من المنتجات الأساسية (السميد والدقيق) للمستهلكين الصناعيين والنهائيين. من خلال توفير المنتجات التي عليها طلب كبير في السوق وطيلة أيام السنة. كما أنها تساهم من خلال استراتيجياتها في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المشروعات الاقتصادية الوطنية.

1-1- الأهداف الإستراتيجية: تسعى مطاحن الأغواط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية لتتمكن من البقاء والاستمرار في ظروف المنافسة الحادة.

ومن بين الأهداف مايلي:

- البحث عن التجديد والإبداع في المجال الإنتاجي من حيث الجودة والنوعية للتميز عن المنافس.
- تحسين التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج أي تحويل القمح.
- زيادة الطاقة الإنتاجية.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- التحكم في التكاليف من أجل الوصول إلى الأسعار التنافسية.
- 1-2- الأهداف الوظيفية: تسعى مطاحن الأغواط إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الوظيفية التي يمكن تحقيقها على مدى القصير متمثلة في:
 - إعداد ميزانية التسيير المتعلقة بالآلات والمعدات.
 - إعداد وتسطير برامج الإنتاج على أساس البرامج طويلة الأجل.
 - تعظيم الإنتاج بأقل تكلفة.
 - تحديد المسؤوليات.
 - وضع نظام للإعلام وسير الوثائق.
 - وضع برامج وخطط تسييرية تسمح لها بتحقيق أهدافها.
 - دراسة طرق تطوير المنتجات.
 - تطوير أسواق جديدة.
 - العمل على تحسين صورة منتجاتها لدى الزبائن.
 - البحث والدراسة في الإجراءات التسويقية للحصول على أكبر عدد ممكن من تجار الجملة لمنتجاتها.
 - تحسين المنتج.

2- المسار الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الأغواط :

رؤية ورسالة المؤسسة: تسعى مؤسسة مطاحن الأغواط إلى تحقيق الصدارة بين المؤسسات المنتجة والمسوقة للمنتجات الغذائية المحلية والجهوية كما تطمح بأن تكون منتجاتها وطنية. من خلال دراسة رغبات واحتياجات عملائها، وتطوير منتجاتها لضمان التفوق في نشاطها، وكذا العمل على التكيف مع التغيرات البيئية والتأقلم معها وسعيها للحصول على شهادة الجودة العالمية مع الحرص على عدم ارتفاع تكاليف أنشطتها.

تمثل إستراتيجية تخفيض التكاليف الخيار الأمثل أمام المؤسسة، ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال الاهتمام بالأنشطة والفهم الجيد لها، من خلال إشباع حاجات ورغبات زبائن الحاضر والمستقبل

بأسعار مناسبة، وكذا تحقيق الجودة في منتجاتها. وهذا يدل على أن مؤسسة مطاحن الأغواط تعمل على المحافظة على مركزها التنافسي على المستوى المحلي والجهوي.

حيث تعد الجودة العالية للمنتج ذات تأثير مضاعف على الميزة التنافسية، باعتبارها تزيد من قيمة المنتج لدى المستهلك من جهة، كما تسمح بضبط وترشيد التكلفة من جهة أخرى.

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بأقل تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

ومنه تعكس رسالة الأهداف الإستراتيجية التي تشهدها المؤسسة في إشباع الحاجات، إذ تسعى إلى تطوير المنتجات وترقية النوعية للتميز عن باقي منافسيها.

إن مؤسسة مطاحن الأغواط لا تتبع إستراتيجية واحدة مكتوبة وإنما اختيار الإستراتيجية يعتمد على حسب النشاط الذي تقوم به كونها تنشط في بيئة تتميز بالديناميكية والمنافسة الشديدة، فهي بشكل عام تسعى لإتباع إستراتيجية النمو والبقاء في السوق، ونجاحها يرتبط بمدى تفوقها وتحقيقها للأهداف المنشودة.

2- تحليل SWOT لمؤسسة مطاحن الأغواط:

من خلال المعلومات التي تم جمعها سيتم التطرق إلى مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الأغواط التي توضح أهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

الشكل رقم (4-2): مصفوفة SWOT لمؤسسة مطاحن الأغواط

نقاط القوة	نقاط الضعف
- علامة تجارية واعدة. - نظام الجودة الذي يعتمد على المخبر الموجود في المؤسسة (شهادة الجودة ISO). - التحكم في التكاليف وسعر العائد. - تشكيلة منتجات متنوعة. - توفر قنوات توزيع بكثرة. - تكنولوجيا حديثة.	- غياب التكوين. - تسويق غير كافي للمنتجات. - قدرات تخزين المنتجات غير كافية.
الفرص	التحديات
- دعم الدولة لسعر المادة الأولية. - تزايد الطلب (استقرار معدلات استهلاك القمح والقمح اللين). - توفر تكنولوجيا الإنتاج والمعدات الملحقة لها. - استقرار العادات الشرائية للمواطنين حول منتج القمح الصلب (الدقيق) باعتبار المنطقة معروفة بكثرة استخدامها لهذا المنتج في عاداتها الغذائية اليومية. - الاستفادة من الإعفاء على الضريبة TVA.	- المنافسة القوية خاصة في منطقة الوسط والجنوب. - تذبذب جودة المادة الأولية يؤثر على جودة منتجاتها. - ضعف وعجز في التموين بالمادة الأولية. - بعض المطاحن في المنطقة تقوم بشراء القمح وإعادة بيعه في السوق والذي يخالف القانون. - مورد وحيد للمادة الأولية.

المصدر: من إعداد الطالبة

يتفق تحديد نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات المؤسسة مع النقاط التي اعتمدنا فيها أيضا على الاستبانة.

نلاحظ أن جودة المادة الأولية تبقى النقطة الحساسة في تنافسية المؤسسة لأنها تؤثر مباشرة على منتجاتها، وفي الوقت الراهن لا تملك المؤسسة تغيير هذه الوضعية وإنما التكيف معها. حيث أن الدولة تحد من المنافسة من خلال الحصص وتسقيف أسعار المنتجات.

3- وظائف المؤسسة:

3-1- وظيفة الإنتاج: حسب الهيكل التنظيمي تدخل وظيفة الإنتاج ضمن الوظيفة التقنية ومسؤولها مدير الإنتاج وهي الوظيفة الجوهرية في نشاط أي مؤسسة اقتصادية إنتاجية¹.

¹ تقرير النشاط لمصلحة الإنتاج 2016

3-1-1- وصف المنتجات:

أ- **منتجات القمح اللين:** إن عملية طحن القمح اللين التي ينتج عنها قسمين من المنتجات الأساسية بالإضافة إلى منتجات وسيطية أخرى ومخلفات الطحن. حيث يمكن تناولها كمايلي :

- **فريئة الخبز:** farine panifiable تستهلك أساسا لصنع الحلويات.

- **مخرجات الطحن:** issues de meunerie وهي مخرجات متمثلة في النخالة وبقايا أخرى ناتجة عن فريئة الخبز والفريئة الممتازة .

- **فريئة ثانوية:** farine basse تسمى الفريئة الثانوية للقمح اللين لأنها مخلفات إنتاج الفريئة الممتازة.

ب- **منتجات القمح الصلب:** ينتج عن عملية طحن القمح الصلب ثلاث منتجات أساسية وهي كمايلي:

المنتجات الرفيعة-الدقيق semoule: وهي موجهة للتغذية البشرية، مصنفة حسب عدة معايير بالنسبة

لمعيار النقاء la pureté نجد: الدقيق الممتاز والرفيع. أما بالنسبة لمعيار التحبب (قياس نسبة الحبيبات)

granulométrie فنجد: الدقيق الخشن، المتوسط، الرقيق.

المنتجات الوسيطة produits intermediaires : تتمثل في دقيق SSSF ويتم أحيانا خلطها مع النخالة

وهي موجهة للتغذية البشرية والحيوانية ولا يتم إنتاجها غالبا.

مخرجات الطحن: Issues de meunerie المتمثلة في النخالة وبقايا الطحن (son etremoulage) وهي بقايا

الخارجية لحبيبات القمح، غنية بالسيليلوز والبروتينات موجهة للتغذية الحيوانية.

البقايا، المخلفات المستعدة: إن عملية تنظيف حبيبات القمح تنتج عنها مجموعة من المخلفات والبقايا

مثل حبيبات القمح الجافة، حبوب أخرى.

ت- **الكسكس:** تنتج المؤسسة بالإضافة إلى المنتجات الأخرى نوعين من الكسكس: متوسط ورقيق

مصنف حسب درجة التحبب.

3-1-2- المادة الأولية، التغليف والتخزين: تقوم المؤسسة بشراء القمح بنوعيه الصلب واللين من

الديوان الجزائري المهني للحبوب، إن استقرار نوعية المادة الأولية ينعكس على استقرار جودة المنتجات

لكونها تقتصر على مورد وحيد للمادة الأساسية في الإنتاج باعتبارها المحتكر الوحيد للإنتاج المحلي من

القمح الصلب واللين.

التغليف: تتعامل المؤسسة مع 4 موردين لتغليف المنتجات منها Agrosac،، Tonic، Agro film،

Textile، حيث يتعامل بدفتر إملاء تحدد فيه شروط الطلبية ومواصفاتها وتعتمد في اختيار مؤسسات

التغليف على معاييرين:

-معيار التكلفة le cout .

-معيار الجودة la qualité .

التخزين: تمتلك المؤسسة ورشات مخصصة للتخزين مهيأة بالشروط الضرورية لتخزين هذا النوع من المواد إذ تخزن المنتجات لمدة يوم أو يومين.

3-1-3- عمليات الإنتاج :

أ- مراحل إنتاج الدقيق والفريشة :

- المرحلة الأولى: التموين الداخلي وهو نقل المادة الأولية (القمح بنوعيه) من الصوامع إلى وحدات الإنتاج).

-المرحلة الثانية :التطبيق الأولي، وتعني به تنقية القمح من الشوائب كالحديد والحجارة والحصى.

-المرحلة الثالثة: التنظيف النهائي، حيث تنتقل حبات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع آخر من الآلات للتنظيف من خلال حركات اهتزازية بهدف تنظيف القمح من الشوائب المتبقية.

-المرحلة الرابعة :إضافة الماء للقمح حتى تصبح درجة الرطوبة بين 15-15.5% وهي درجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وتوجد آلات خاصة لمراقبة كميات الماء وأخرى لمراقبة درجة الرطوبة.

-المرحلة الخامسة : تسمى فترة الانتظار التقني ويقصد بها فترة امتصاص القمح لكميات المياه وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد فترة الانتظار للقمح الصلب أربع ساعات بينما القمح اللين ثمان ساعات.

-المرحلة السادسة: عملية طحن القمح وفقا لمتطلبات تقنية.

-المرحلة السابعة: غربلة جزئيات القمح المطحونة على غربال مصنف تقنيا، وتنتج عن هذه العملية مادة جاهزة للتصنيف أو جزئيات خشنة تعود للطحن.

-المرحلة الثامنة : تجميع الأصناف (أنواع المنتجات) وتخزينها في صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

-المرحلة التاسعة : التغليف والتخزين.

ب- **تخطيط ومتابعة الإنتاج والجودة:** يتم تخطيط ومتابعة الإنتاج آليا من غرفة التحكم عن طريق تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب باستخدام برمجيات وإعداد تقارير يومية/شهرية عن سير عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تقارير عن عمليات الشراء، ويتم تتبع المنتج ابتداء من المادة الأولية (القمح الصلب واللين) القادمة من المورد إلى غاية آخر مرحلة في الإنتاج، حيث يتم إرسال العينات إلى المخبر وعلى أساس نتائج التحليل يتم مواصلة عملية الإنتاج أو توقفها. تتوقف عملية الإنتاج إذا كانت المادة الأولية لا تتوفر على شروط الجودة التي تسمح بإنتاج منتجات تتناسب مع حاجات زبائن.

ت-آليات الإنتاج: آليات الإنتاج في وحدة الدقيق والفريضة هي آليات سويسرية من مؤسسة BUHLER

SWISS، بينما آليات الإنتاج في وحدة الكسكس هي آليات إيطالية من مؤسسة FAVA ITALY .

3-2- الوظيفة التجارية: تعمل هذه الوظيفة على تسويق المنتج عبر نقاط البيع تجار الجملة والخبازين، كما تهتم بوضع الخطط والميزانيات المتعلقة بالعملية التسويقية ودراسة احتياجات السوق وتحديد متطلبات زبائن من أجل ضمان تحقيق أهدافها. حيث أن كل الأنشطة التجارية تتم بواسطة برمجية خاصة تعالج الطلبات، الفوترة، البيع، التخزين ومتابعة الزبائن.

4- تنافسية المؤسسات: تشدد المنافسة بين المؤسسات حول جودة المنتجات وطريقة تغليفها وتعدد التشكيلة الخاصة بكل منتج، وبالنسبة لجودة المنتجات فأغلبية المطاحن تستقبل نفس المادة الأولية من الديوان الجزائري المهني للحبوب غير أن ما يفرق الجودة بين المنتجات هي معدات الإنتاج المستخدمة التي يمكنها معالجة المادة الأولية عبر سلسلة إنتاج، أما بالنسبة لطريقة التغليف فتتسابق المؤسسات على التعاقد مع مؤسسات التصميم لتقديم أحسن شكل لمنتجاتها، أما بالنسبة لتشكيلة المنتجات فالمؤسسات تعتمد على تنوع التشكيلة من ناحية النوع والحجم.

المبحث الثاني: المنهجية المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر منهجية الدراسة وأدواتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ولأجل التحقق من مصداقية الترابط بين متغيرات الدراسة والعلاقة بين مكوناتها (الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية)، تطرق هذا المبحث على توضيح المنهج المتبع وعينة الدراسة وتحديد الأدوات المستخدمة من أجل جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

المطلب الأول: المنهجية المعتمدة في الدراسة التطبيقية

1- منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يناسب دراسة هذه الظاهرة، حيث يعمل على دراسة أحداث وظواهر موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، وذلك من خلال تحليل العوامل المتداخلة في الظاهرة ووصف مدى ترابطها بغرض التوصل إلى مجموعة من النتائج ووضع التفسير المناسب لها. كما تم استخدام المصادر الثانوية والأولية لجمع البيانات وتتمثل المصادر الثانوية على الكتب واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة، أما المصادر الأولية فتتمثل في

تصميم استبانته أعدت خصيصا لهذا الغرض، حول موضوع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برامج الإحصاء spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة.

2- نموذج الدراسة

وفقا للفرضيات السابقة الذكر، يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل الإدارة الإستراتيجية ومتغير تابع الميزة التنافسية والذي يساند الافتراض كون أن الإدارة الإستراتيجية لها علاقة ارتباط وتأثير في تحقيق الميزة التنافسية. ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$y = f(x)$$

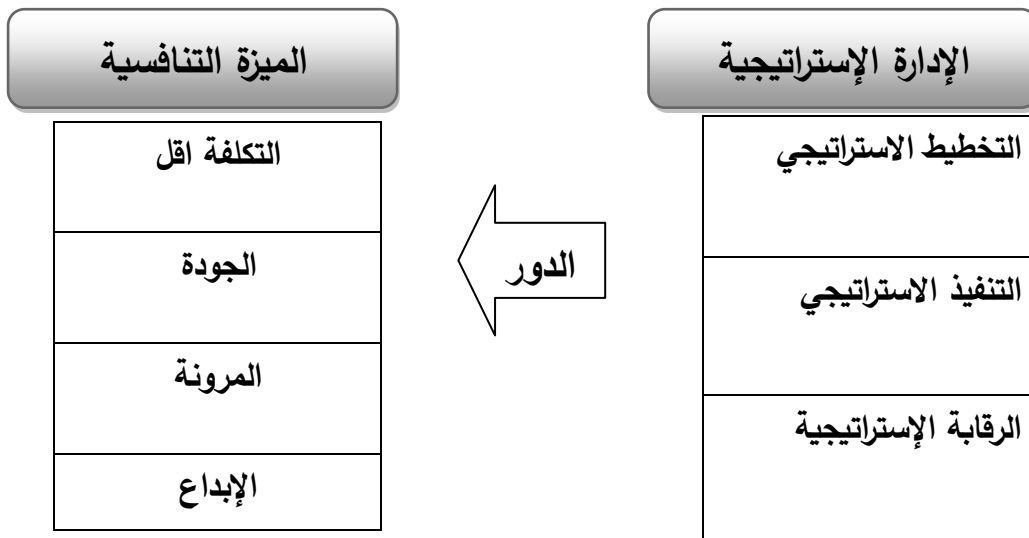
حيث أن:

(Y) الميزة التنافسية: المتغير التابع

(X) الإدارة الإستراتيجية: المتغير المستقل

ويمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

3- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتمثل في جميع مفردات الظاهرة قيد الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من كافة المدراء وجميع المناصب الإدارية الفاعلة في مؤسسة مطاحن الأغواط.

ونظرا لمحدودية مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات المجتمع، أي تطبيق أداة الدراسة لجمع المعلومات (الاستبيان) على كامل أفراد مجتمع الدراسة، والذي بلغ عددهم 41 فردا، وتم استرداد 38 استمارة استبيان صالحة للتحليل، وبهذا تكون نسبة المستجيبين لأداة الدراسة 92,68%، والتي مثلت عينة الدراسة الفعلية.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية

1- أداة الدراسة :

هناك عدة أساليب تستخدم في جمع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة وعلى المقابلة والملاحظة، حيث تم بناء استبيان ليصف متغيرات الدراسة (الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية) وتفسيرها ودراسة العلاقة بينهما، من خلال 48 عبارة بحيث تكون الإجابة على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى المعلومات الشخصية والوظيفية بغرض وصف عينة الدراسة واختبار فرضياتها. ومنه اشتملت محاور الاستبيان فيمايلي:

المحور الأول: تتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتتكون من خمس متغيرات: الجنس؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ المستوى الوظيفي؛ سنوات الخدمة.

المحور الثاني: تم التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط، والذي يمثل المتغير المستقل للدراسة الحالية، ويشمل 22 عبارة، والتي تم تقسيمها إلى أربعة متغيرات فرعية مستقلة كمايلي: التخطيط الاستراتيجي (من 1 إلى 9 عبارات)؛ تنفيذ الإستراتيجية (من 10 إلى 16 عبارة)؛ الرقابة الإستراتيجية (من 17 إلى 22 عبارة).

المحور الثالث: الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط، ويمثل المتغير التابع للدراسة، ويتكون من 26 عبارة، موزعة على أربعة أبعاد: بعد التكلفة (من 23 إلى 28 عبارة)؛ بعد الجودة (من 29 إلى 34 عبارة)؛ بعد المرونة (من 35 إلى 41 عبارة)؛ بعد الإبداع (من 42 إلى 48 عبارة).

كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية لبعض المدراء الإداريين وكذلك الملاحظة من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط، كأدوات ثانوية بهدف تدعيم المعلومات المحصل عليها من الاستبيان، ولإحاطة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة والتأكد من النتائج المحصل عليها.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، والذي بفضل استخرجنا كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة. فقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة بعد جمع استمارات الاستبيان وترميزها وإدخال البيانات للحاسوب. حيث تمثلت الأساليب في¹:

أ- **التكرارات والنسب المئوية**: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

ب- **المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) Weighted Mean**: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط موزون مرجح، ومن أجل تحديد هذا الأخير فقد استخدمنا في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي.

ت- **المتوسط الحسابي Mean**: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

ث- **الانحراف المعياري Deviation Standard**: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسطات.

ج- **معادلة ألفا كرونباخ Alphas'Cronbach**: للتحقق من ثبات الاستبان، حيث أن هذا المعامل يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ومتوسطه 0.6، أي إذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وتتص القاعدة بأن النسبة المقبولة هي 0.6 أي 60% أو ما يزيد حتى نستطيع القول بأن البيانات ثابتة وموثوقة.

ح- **معامل الصدق Validity**: يقصد به أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات.

¹ صلاح الدين حسين الهيثي، أساليب الإحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام SPSS، ط6، دار وائل للطباعة والنشر،

خ- الانحدار الخطي والمتعدد **Regression Stepwise**: لاختبار فرضيات الدراسة، وهو عبارة عن امتداد للانحدار الخطي البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل (x) واحد، وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع (y). ويجب أن يستوفي الشروط التالية لتطبيق هذا النموذج:

- وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة؛
- إن الأخطاء العشوائية تتوزع بمتوسط مساوي للصفر؛
- تجانس تباين الخطأ العشوائي **Homoscedasticity**؛
- الأخطاء تتوزع طبيعياً؛
- عدم وجود ارتباط ذاتي **Autocorrelation** بين الأخطاء العشوائية؛
- عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**.
- اختبار **F** الذي يساعد في اختبار معنوية النموذج ككل والذي تم التوصل إليه بأسلوب الانحدار المتدرج.
- اختبار **T** وهو اختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة كل على حدا لمعرفة مدى معنوياتها وأهميتها في النموذج.

د- اختبار معامل تضخم التباين **Variance Inflation Factor VIF** واختبار التباين

المسموح **Tolerance**: لاختبار مدى الارتباط بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**، للتأكد من تحقق شروط الانحدار.

ذ- اختبار دربن وإطسون (**Test Durbi Watson- D.W**): للكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية للسلسلة الزمنية.

ر- معامل ارتباط بيرسون (**Coefficient Correlation Pearson**): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

ز- اختبار معامل التحديد (**Coefficient of determination – Testing- R**):

r^2 يستخدم هذا الاختبار لفرز المتغيرات التوضيحية المهمة عن تلك التي تكون أهميتها محدودة كالمتغيرات الطارئة في التأثير على المتغير التابع وتتراوح قيمة معامل التحديد $0 \leq R \leq 1$.

س- اختبار تحميل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**): للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات الخصائص الشخصية والوظيفية.

ش- اختبار **T** لعينتين مستقلتين: وهو اختبار معلمي يستخدم للحكم على معنوية **Significance** الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

المطلب الثالث: خطوات إجراء الاستبيان

تم إتباع خطوات من أجل إعداد وتطبيق الاستبيان، قبل القيام بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

1- خطوات إعداد الاستبيان وتطبيقه:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان؛
- تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان وصياغة العبارات؛
- تحكيم الاستبيان من قبل المشرف وعدد من الأساتذة المتخصصون في مختلف المجالات، من أجل التأكد من سلامة بناء الاستمارة؛
- اختيار عينة الدراسة؛
- توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة الدراسة وجمعها؛
- إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي عن طريق برنامج SPSS، ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

2- إجراءات معالجة الاستبيان:

تم الاعتماد في الاستبانة على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت likert scale المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تتناسب مع الأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean هو عبارة عن قسمة طول الفئة ممثلة في عدد المسافات وهي 4 على عدد الاختيارات 5، فنحصل على طول الفترة مساوي ل 0.08، وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وبذلك يصبح التوزيع حسب الجدول التالي مع تحديد الاتجاه كالاتي:

الجدول رقم (4-1) : مستويات سلم ليكرت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 – 1	2.59 – 1.80	3.39 – 2.60	4.19 – 3.40	5 – 4.20

3- الصدق والثبات لأداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل التي سيتم قياسها قبل تحليل البيانات واستخراج النتائج، قمنا بإجراء اختبار ثبات وصدق فقرات الاستبيان.

أ- **صدق المقياس:** ويتكون من الاتساق الداخلي والصدق البنائي:

- **الاتساق الداخلي:** بعد توزيع الاستبيان على العينة المكونة من 38 عضوا ينتمون للإدارة العليا والوسطى لمؤسسة مطاحن الأغواط، تم استرجاع الإجابات وتفرغ البيانات في برنامج spss ، حيث قمنا بحساب معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-2): معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي ينتمي إليه

المتغير	الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
الإدارة الإستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	1	0.694	4	0.786	7	0.792
		2	0.730	5	0.818	8	0.715
		3	0.618	6	0.709	9	0.010-
	التنفيذ الاستراتيجي	10	0.804	13	0.741	16	0.681
		11	0.767	14	0.712		
		12	0.803	15	0.782		
الرقابة الإستراتيجية	الرقابة الإستراتيجية	17	0.775	20	0.843		
		18	0.867	21	0.808		
		19	0.837	22	0.734		
الميزة التنافسية	التكلفة	23	0.683	26	0.847		
		24	0.781	27	0.852		
		25	0.864	28	0.615		
	الجودة	29	0.816	32	0.869		
		30	0.884	33	0.726		
		31	0.887	34	0.703		
المرونة	المرونة	35	0.762	38	0.578	41	0.650

		0.807	39	0.779	36		
		0.606	40	0.564	37		
0.370	48	0.749	45	0.554	42	الإبداع	
		0.192-	46	0.196	43		
		0.348	47	0.521	44		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم (3-2) معاملات الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، حيث تتراوح المعاملات ما بين 0.887 للعبارة 31 في البعد الثاني للمتغير التابع، وبين -0.010 للعبارة التاسعة في البعد الأول للمتغير المستقل، وأغلب العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي 0.01. -الصدق البنائي: يعبر عن مدى تحقق الأهداف التي تريد مقياس صدق الأداة الوصول إليه، ويعرف من خلال مدى ارتباط كل بعد بعباراته، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-3): معاملات الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية

المتغيرات	البعد	معامل الارتباط Pearson
الإدارة الاستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	0.954
	التنفيذ الاستراتيجي	0.923
	الرقابة الإستراتيجية	0.919
الميزة التنافسية	التكلفة اقل	0.888
	الجودة	0.898
	المرونة	0.904
	الإبداع	0.624

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يشير الجدول إلى أن معاملات الارتباط Pearson تتراوح بين 0.954 لبعد التخطيط الاستراتيجي الخاص بالإدارة الإستراتيجية، وبين الحد الأدنى 0.624 لبعد الإبداع الخاص بالميزة التنافسية، وكل هذه العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي 0.01.

-ثبات الاستبانة: تم تقييم ثبات الاستبيان بحساب معامل الفا كرونباخ. والجدول التالي يبين قيم الفا كرونباخ المتحصل عليها:

الجدول رقم (4-4): معاملات ثبات الاستبانة (ألفا كرونباخ)

المحاور		عدد الفقرات	الفكرونباخ
الإدارة الإستراتيجية	التخطيط الاستراتيجي	من 1 إلى 9	0.848
	التنفيذ الاستراتيجي	من 10 الى 16	0.872
	الرقابة الإستراتيجية	من 17 إلى 22	0.895
	محور الإدارة الإستراتيجية	22	0.947
الميزة التنافسية	بعد التكلفة	من 23 إلى 28	0.863
	بعد الجودة	من 29 إلى 34	0.897
	بعد المرونة	من 35 إلى 41	0.831
	بعد الإبداع	من 42 إلى 48	0.629
	محور الميزة التنافسية	26	0.914
	الاستبيان ككل	48	0.960

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الفاكرونباخ تراوحت ما بين 0.629 و 0.947 لجميع محاور البحث وأبعادها حيث تعتبر مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة. أما قيمة ثبات الاستبيان ككل فقد بلغت 0.960 أي بنسبة 96% وهي نسبة اكبر من النسبة المقبولة والمقدرة ب 60 % وتقترب من الواحد الصحيح. كما بلغ معدل ثبات المحور الأول الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط 0.947، بينما حقق المحور الثاني للميزة التنافسية 0.914. وعليه يمكن القول بأن الاستبيان ككل وبأبعاده يتمتع بثبات قوي وإن البيانات المتحصل عليها مناسبة لقياس متغيرات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

4- إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار شيبرو و Shapiro Wilk :

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويعتمد على الفرض الصفري والبدلي التالي:

H0: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$

H1 : العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار شيبرو:

الجدول رقم (4-5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي شيبرو Shapiro Wilk

المتغيرات	Statistic	Df	Sig
التخطيط الاستراتيجي X1	0.882	38	0.001
التنفيذ الاستراتيجي X2	0.855	38	0.000
الرقابة الإستراتيجية X3	0.923	38	0.002
بعد التكلفة Y1	0.924	38	0.003
بعد الجودة Y2	0.791	38	0.000
بعد المرونة Y3	0.761	38	0.000
بعد الإبداع Y4	0.966	38	0.005

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يوضح الجدول نتائج اختبار التوزيع الطبيعي شيبرو Shapiro Wilk ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغيرات الدراسة كانت اكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نقبل فرضية العدم القائلة أن بيانات العينة المحسوبة من مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا لاستجابة عينة الدراسة، من خلال تحليل ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل محاور الاستبانة.

المطلب الأول: عرض ومناقشة محاور الاستبيان

- عرض وتحليل المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

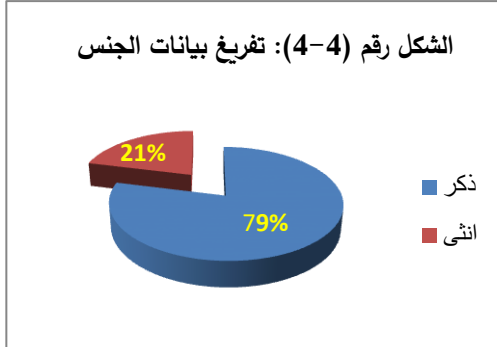
شملت المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، من خلال الجداول الموالية سنوضح توزيع أفراد العينة وفقا لتلك الخصائص:

1- الجنس

فيما يلي يتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس.

الجدول رقم (4-6): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	% 78.9
أنثى	8	% 21.1
المجموع	38	%100



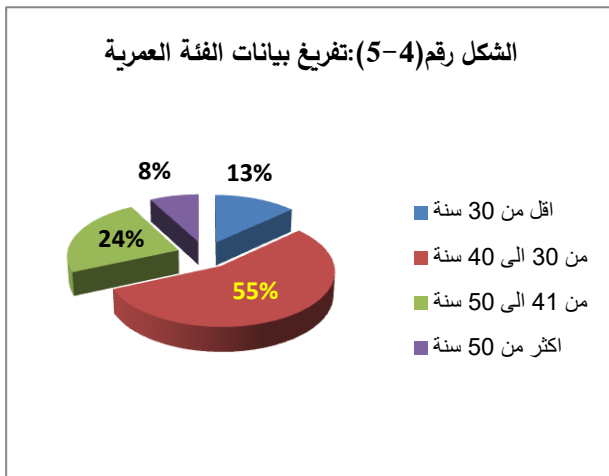
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة 79% من عينة الدراسة ذكور، بينما 21% إناث، وهذا يوضح غالبية أفراد مجتمع الدراسة في المناصب الإدارية ذكور. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الوصول لمناصب إدارية عليا في المؤسسة يتطلب عدة أمور منها التأخر لما بعد أوقات العمل الرسمي لأداء أعمال إضافية، والحضور إلى العمل في أي وقت، والسفر المتكرر إلى الخارج، وذلك قد يناسب الذكور بشكل أكبر من الإناث، كما أن هناك عادات وتقاليد والتي تمثل ثقافة المجتمع يلعب دورا كبيرا إذ أن أغلب الإناث يفضلن العمل في مجالات أخرى، إضافة إلى الاهتمام بالأسرة أكثر من مساهمتهن الوظيفي.

2- العمر:

الجدول رقم (4-7): توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	%13.2
من 30 إلى 40 سنة	21	%55.3
من 41 إلى 50 سنة	9	%23.7
أكثر من 50 سنة	3	%7.9
المجموع	38	%100



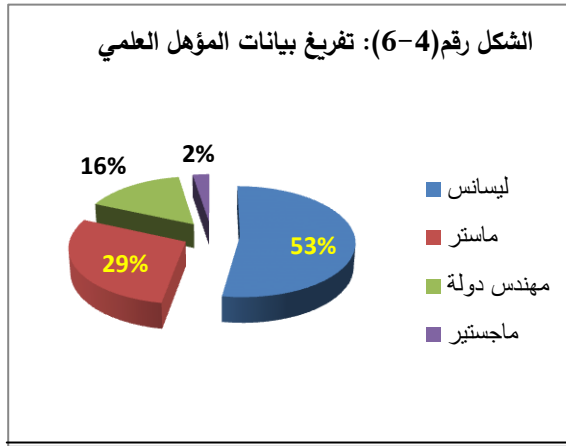
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن ما نسبة 55.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، تليها نسبة 23.7% للذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة من عينة الدراسة، وتليهم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 13.2%، في حين الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة بلغت نسبتها 7.9%، ولعل سبب تدني نسبة هذه الفئة الأخيرة هو قربها من سن التقاعد.

نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ما بين 30 سنة إلى 50 سنة أي بنسبة 78.94%، يمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة تعتمد على إطارات إدارية في تسييرها وإدارتها للمؤسسة، وأن الوصول إلى هذه المناصب تتطلب عدة سنوات من العمل وهذا ما تفسره النتائج من ارتفاع الأعمار في عينة الدراسة.

3- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4-8): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



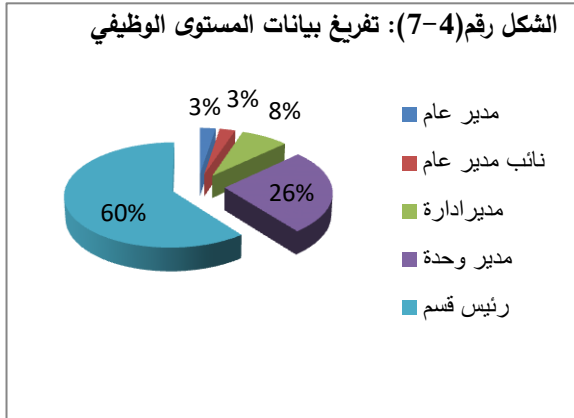
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	20	52.6%
ماجستير	11	28.9%
مهندس دولة	6	15.8%
ماجستير	1	2.6%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول والشكل يلاحظ بأن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من حملة شهادة ليسانس بنسبة 52.6%، فيما بلغ عدد الذين لديهم شهادة الماجستير بنسبة 28.9%، ثم تليه نسبة حملة شهادة مهندس دولة التي بلغت 15.8%، وفي الأخير نسبة فئة حملة ماجستير والتي بلغت 2.6%. يلاحظ من النتائج تنوع مؤهلات العلمية للمدراء، وهذا مؤشر باهتمام المؤسسة بأن تتمتع كوادرها في المستويات القيادية بمؤهلات علمية مرتفعة نوعاً ما. وبالتالي كلما زاد مستوى هذه الخلفية العلمية ارتفع مستوى المعرفة والمهارة لديهم وزادت قدرتهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بإحكام.

4- المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (4-9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



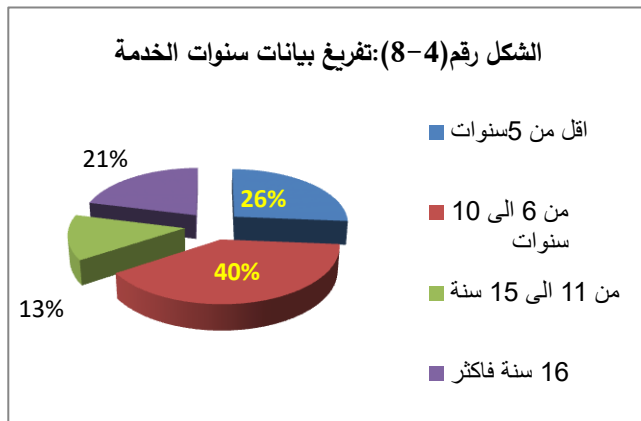
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	1	2.6%
نائب مدير عام	1	2.6%
مدير إدارة	3	7.9%
مدير وحدة	10	26.3%
رئيس قسم	23	60.5%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أن ما نسبته 2.6% من عينة الدراسة تمثلت في وظيفتي كل من المدير عام ونائب مدير عام، تليه نسبة 7.9% مدير إدارة و 26.3% مدير وحدة، كما بلغت نسبة 60.5% بالنسبة لوظيفة رئيس قسم، وهذا يرجع إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المستويات العليا للمؤسسة، وهذا مؤشر على أن الإجابات ستكون على درجة عالية من الدقة والموضوعية. كما يتضح أن عدد المسميات في المناصب الإدارية العليا في المؤسسة تقل كلما اتجهنا من الأعلى إلى الأسفل في السلم الوظيفي، وبالتالي المسميات الوظيفية تتناسب مع الحدود البشرية لهذه الدراسة.

5- سنوات الخدمة:

الجدول رقم (4-10): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	26.3%
من 6 إلى 10 سنوات	15	39.5%
من 11 إلى 15 سنة	5	13.2%
16 سنة فأكثر	8	21.1%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يوضح لنا الجدول والشكل أن نسبة 39.5% من أفراد عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات خدمتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، تليه نسبة 26.3% أقل من 5 سنوات، ثم 21.1% سنوات خدمتهم أكثر من 16

سنة، ثم الأفراد التي تتراوح سنوات خدمتهم من 11 إلى 15 سنة بلغت نسبتهم 13.2%. ويعد ذلك إيجابياً إذ يدل على أن مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة عالية ومتنوعة، حيث يتمثل أفراد العينة من مدراء و قادة إداريين هم محور الدراسة. فان هذه النتائج تتناسب مع أهداف الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على عبارات الاستبيان التي تحتاج إلى الخبرة الكافية في مجال العمل.

- التحليل الوصفي لمحور الإدارة الإستراتيجية

من أجل التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات المحور الثاني من الاستبيان الخاص بالإدارة الإستراتيجية، والذي يتكون بدوره من الأبعاد التالية: التخطيط الاستراتيجي؛ التنفيذ الاستراتيجي؛ الرقابة الإستراتيجية.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد محور الإدارة الإستراتيجية وللمحور ككل بتطبيق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة لكل عبارة مع مناقشة هذه النتائج:

1. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد العينة لعبارات بعد التخطيط الاستراتيجي:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-11): التحليل الوصفي للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية ورسالة مكتوبة وواضحة ومعلنة لكافة العاملين والمتعاملين معها	3.42	1.030	9	موافق
2	تراعي المؤسسة في صياغتها لأهدافها الإستراتيجية السهولة والوضوح	3.79	0.843	2	موافق
3	تشرك المؤسسة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.50	0.815	8	موافق
4	تعمل المؤسسة على معالجة نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية	3.66	0.966	5	موافق
5	تقوم المؤسسة بتحليل الفرص والتهديدات المحيطة باستمرار	3.63	0.819	7	موافق
6	تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق الخطة الإستراتيجية	3.71	0.956	3	موافق
7	تسعى المؤسسة لضمان أن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها	3.66	0.909	4	موافق
8	تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية	3.92	0.941	1	موافق
9	لدى المؤسسة تنظيم إداري مرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية	3.40	0.665	10	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتخطيط الاستراتيجي	3.64	0.674	6	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم (4-11) مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.40 ، 3.92) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.665 ، 1.030) ، مما يدل على أن عبارات التخطيط الاستراتيجي تشكل معظمها (موافق) من قبل أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي. نلاحظ أن العبارة الثامنة (تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية) مستوى قبول (موافق)، كما احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره 3.92 بانحراف معياري 0.941، مما يدل على حرص الإدارة في اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع نتائج تحليلها للبيئة الداخلية والخارجية أي أن المؤسسة تختار الاستراتيجيات التي تتماشى

مع إمكانياتها وكفاءتها وتحقيق أهدافها في ظل التغيرات التي تحدث في البيئة. وجاءت العبارة التاسعة (لدى المؤسسة تنظيم إداري مرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية) والتي عبرت عن الموافقة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.40 بانحراف معياري 0.665 ويدل هذا على أن مؤسسة مطاحن الأغواط تحتاج إلى تنظيم إداري أكثر مرونة حتى تتكيف مع متغيرات الإستراتيجية وتساير التقلبات التي يعرفها السوق حيث يسمح ذلك بإدخال بعض التعديلات عندما تتغير ظروف المؤسسة.

وبشكل عام يتضح من الجدول أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط جاء (موافق) من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى لمحور الإدارة الإستراتيجية حيث قدر المتوسط الحسابي العام 3.64 وانحراف معياري 0.674. وهذا يدل على أن المؤسسة تمارس أنشطتها بأساليب علمية ومنهجية تدفع إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للوصول إلى معارف جديدة عن طريق تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التلاني 2012)، التي أظهرت اعتماد المنظمة على خطط إستراتيجية ذات رؤية ليست بمستوى طموح الذي ينسجم مع مسار المنظمة، واتفقت مع دراسة (أيمن حسن الديراوي، 2018)، من خلال صياغة الإستراتيجية وتحديد الأهداف والتركيز على زيادة الإنفاق المخصص لعملية الإدارة الإستراتيجية، وكذلك مع دراسة (Khajit and Kornchai، 2020)، التي أسفرت أن التحليل البيئي الداخلي والخارجي يؤثر على أداء الشركات مما يساهم في تحقيق التميز. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخبار، 2016) التي أظهرت أن اغلب الشركات لا تمارس الإدارة الإستراتيجية، وأيضاً اختلفت مع دراسة (درادكة والعلاني، 2017)، التي أسفرت أن مستوى تطبيق الإستراتيجية جاء بتقدير متوسط. ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى الاختلاف في البيئة والمجتمع والفترة الزمنية.

2. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد العينة لعبارات بعد التنفيذ الاستراتيجي:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات بعد التنفيذ الاستراتيجي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-12): التحليل الوصفي للتنفيذ الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
10	تسعى إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في الوقت المناسب	3.89	0.798	1	موافق
11	تخصص المؤسسة الميزانية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.68	1.016	3	موافق
12	تلتزم المؤسسة بخطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.71	0.867	2	موافق
13	تمتلك إدارة المؤسسة مهارات إدارية عالية تساعد على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعة	3.45	1.005	7	موافق
14	توفر المؤسسة برامج تدريب فعالة لرفع كفاءات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.47	0.797	6	موافق
15	تعمل المؤسسة على تهيئة الهيكل التنظيمي كآلية رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية	3.21	0.811	8	محايد
16	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تساعد في تنفيذ الخيارات الإستراتيجية	3.61	0.718	4	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتنفيذ الاستراتيجي	3.575	0.650	5	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

من خلال الجدول رقم (4-12) يظهر مستوى التنفيذ الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.21-3.89) بانحرافات معيارية (0.650-1.005). كما يتضح من خلال الجدول أن اغلب المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التنفيذ الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأغواط شكلت قبولا (موافق) لدى أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث حصلت المرتبة الأولى العبارة العاشرة بمتوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري 0.798، وقد نصت هذه العبارة على (سعي إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في الوقت المناسب)، وهذا يرجع إلى اهتمام مؤسسة مطاحن الأغواط بتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية. أما العبارة الخامسة عشر فقد سجلت أدنى متوسط حسابي (3.21) بانحراف معياري 0.811 والتي نصت على (تعمل المؤسسة على تهيئة الهيكل التنظيمي كآلية رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية بمستوى قبول حيادي). وقد يعود السبب إلى أن التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة يتجسد في

سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة والتي تتعلق بترجمة البدائل الإستراتيجية من خلال: بناء الهيكل التنظيمي المناسب، تخصيص الموارد المادية والبشرية، ووضع البرامج والميزانيات والإجراءات. إلا أن بناء الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة محل الدراسة يتم على مستوى مجمع الرياض بتيارات حسب الإستراتيجية العامة التي وضعتها هذه الأخيرة. وبالتالي فالمؤسسة تحتاج إلى التحكم في ظروف الموقف وكيفية التأقلم مع التغيرات في الظروف التي تتطلب المرونة وأن يكون اختيار الهيكل التنظيمي يرتبط بالمتغيرات البيئية والمتطلبات السوقية لها الكثير من الآثار التنظيمية والتي تؤثر على عملية التطبيق الاستراتيجي.

وبشكل عام يظهر الجدول أن مستوى قبول بعد التنفيذ الاستراتيجي جاء (موافق)، وحصل هذا البعد على المرتبة الثانية مقارنة بالأبعاد الأخرى لمحور الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.575 بانحراف معياري 0.650 ، ويمكن تفسير ذلك على أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مستمرة، حيث انه لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة، أي أن كل مرحلة تتوقف على وجود المرحلة السابقة لها، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة يمارسون التنفيذ الاستراتيجي لكونه المرحلة الثانية بعد التخطيط الاستراتيجي. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن التنفيذ الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الأغواط تجسد في الأنشطة المترابطة والبدائل المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي المناسب، الثقافة التنظيمية الملائمة والميزانية الكافية.. إلا أن هذه الأنشطة يجب أن تشكل اهتمام أكثر في تطبيقها مثل بناء الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة باعتباره من المتطلبات الأساسية لعملية التنفيذ. وقد توافقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (التلاني، 2012)، التي أظهرت اعتماد المنظمة على خطط إستراتيجية، واتفقت أيضا مع دراسة (زهراء حسن ادريس، 2015)، التي بينت أن تنفيذ الخطط ومتابعتها بكفاءة يسهل العملية الإدارية مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (مقدم وهيبة، 2016)، التي بينت أن المنظمة تحتاج إلى توفير البيئة التنظيمية التي تعكس المحددات التنظيمية كالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخيار، 2016)، التي أظهرت أن اغلب الشركات لا تمارس الإدارة الإستراتيجية، ودراسة (الدراركة والعلاني، 2017)، التي أسفرت أن مستوى تطبيق الإستراتيجية جاء متوسط. ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى الاختلاف في البيئة والمجتمع والفترة الزمنية.

3. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد العينة لعبارات بعد الرقابة الإستراتيجية:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات بعد الرقابة الإستراتيجية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-13): التحليل الوصفي للرقابة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
17	تقوم المؤسسة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي	3.50	0.980	7	موافق
18	تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة	3.58	0.976	3	موافق
19	يتم الاعتماد على ردود المنافسين في تقييم الإستراتيجية	3.55	0.921	6	موافق
20	تعكس عملية التقييم والمتابعة درجة الانسجام بين الأهداف والإستراتيجية التي تم تنفيذها	3.63	0.913	2	موافق
21	تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها باتخاذها إجراءات تصحيحية (التغذية الراجعة)	3.55	0.828	5	موافق
22	تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية	3.63	0.942	1	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للرقابة الإستراتيجية	3.574	0.751	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21.

يوضح الجدول رقم (4-13) مستوى الرقابة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.509-3.63) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.980-0.751)، حيث يلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الرقابة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط حظيت بالقبول (موافق) لدى أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وتشكل العبارة اثنان وعشرون (تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج التقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية) الأعلى موافقة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.942، وقد يعود ذلك إلى اهتمام المؤسسة بتحديد الثغرات وكيفية الاستفادة من الخطة الإستراتيجية السابقة من أجل انجاز أنشطة مختلفة وسبل التحسين المستقبلية لدى منتجاتها. بينما حصلت العبارة السابعة عشر (تقوم المؤسسة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي) على المرتبة الأخيرة من حيث متوسط إجابات أفراد العينة والذي بلغ 3.50

بانحراف معياري 0.980 بمستوى قبول موافق هذا يعني أن المؤسسة تقيم خططها الإستراتيجية بشكل دوري وإن عملية التقييم تعد واضحة لأفراد مجتمع الدراسة، ويعزي ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة يتطلب التواصل بين كافة دوائرها، إضافة إلى اهتمام المؤسسة بتنفيذ كافة المهام الإدارية ومنه وجب على المؤسسة إعطاء أهمية أكبر للرقابة الدورية على الإستراتيجية للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة. وبشكل عام تحصل بعد الرقابة الإستراتيجية على مستوى قبول (موافق)، وعلى المرتبة الثالثة والأخيرة من أبعاد الإدارة الإستراتيجية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة المدروسة 3.574 بانحراف معياري 0.751، وهذا يدل على أن مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية تعتبر كمرحلة تغذية عكسية لمراحل الإدارة الإستراتيجية السابقة، وعليه فإن هذه المرحلة تمارس في مؤسسة مطاحن الأغواط من خلال استخدام بعض الأساليب في متابعة وتقييم مدى تنفيذ الإستراتيجية مثل متابعة الأنشطة الإنتاجية لكل من المنتجات سميد ممتاز أو عادي وما يمتلكه من مواصفات الجودة، أو متابعة أنشطة المخبر من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي باستخدام الحاسوب والبرمجيات، ومتابعة تنفيذ الميزانية وغيرها من عمليات الرقابة، وكذا محاولة المؤسسة الاستفادة من نتائج التقييم وتصحيحها من أجل بلورتها في إعداد الخطط المستقبلية كحرصها على توفير الجودة المناسبة من أجل تحقيق التميز وتلبية احتياجات السوق. واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أيمن حسن الديراوي، 2018) التي أظهرت أن تقييم الأداء يمثل الأولوية من خلال تجهيز البرامج التدريبية أثناء العمل، واتفقت أيضا مع دراسة (MC Edward and Boris, 2013)، التي بينت بأن الشركة تعتمد على خطط إستراتيجية ذات رؤية ثلاث مسارات الشركة مع تحمل المخاطر في حالة عدم التأكد. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخبار، 2016)، التي بينت أن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية. وكذلك مع دراسة (دراركة والعلاني، 2017)، التي أسفرت أن مستوى تطبيق الإستراتيجية جاء متوسط. ويرجع هذا الاختلاف بين الدراسات إلى الاختلاف في البيئة والمجتمع والفترة الزمنية.

5- عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحور الإدارة الإستراتيجية ككل:

وفقا لما سبق، نجد أن مستوى الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط جاء بمستوى قبول (موافق) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ متوسط إجابات أبعاد الإدارة الإستراتيجية 3.571 بانحراف معياري 0.609. حيث يتضح أن جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية جاءت متوسط القبول (موافق) حسب أفراد العينة المدروسة والتي تكونت من المدراء والمسؤولين للمؤسسة. وقد جاءت مقارنة من حيث متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تراوحت بين (3.574-3.641). ومنه نستنتج أن هناك تجانس وتكامل

بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية، فكل بعد له تأثير على البعد الآخر، وبالتالي نجد أن مؤسسة مطاحن الأغواط تطبق التخطيط الاستراتيجي من خلال التركيز على اختيار الإستراتيجية المناسبة وهذا يعتمد على مدى تقييم البدائل الإستراتيجية وللوصول إلى التوليفة المثالية للاستراتيجيات. والتي تتلائم مع رسالة المؤسسة وأهدافها بناء على نتائج تحليل البيئة الخارجية والأداء الداخلي، وهذا باعتمادها على مزيج استراتيجي يحقق لها التكيف مع بيئتها ويتماشى مع أهدافها، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ظل المنافسة التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية. لكون مؤسسة مطاحن الأغواط تسعى إلى تحديد نوع المنتجات التي ستقدمها إلى السوق تحسين العملية الإنتاجية لتصميم امثل لمنتجاتها وهذا بالاعتماد على الإستراتيجية الأساسية. لان تصميم المنتج يعد مسألة حاسمة لبقاء المؤسسة واستمراريتها في سوق يمتاز بالمنافسة الشديدة وسرعة التغيير. وهذا يتطلب تنظيم إداري مرن قادر على تحقيق التوازن حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في بيئتها. كما أن النتائج المتحصل عليها للتخطيط الاستراتيجي وفق تقديرات أفراد العينة المدروسة تؤثر طرديا على التنفيذ الاستراتيجي الذي حصل أيضا على مستوى قبول(موافق)، باحتلاله المرتبة الثانية من بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية ، لكونه يعد المرحلة الثانية من مراحل الإدارة الإستراتيجية. وهو ما لوحظ في مؤسسة مطاحن الأغواط تسعى الإدارة إلى تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب، فالإستراتيجية لا تتوقف على صياغتها فقط وإنما يتوقف ذلك على اختيار الوقت المناسب لتنفيذها وان وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر وجود هيكل تنظيمي ملائم وبالتالي تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية. أما الرقابة الإستراتيجية فهي بطبيعة الحال تتأثر بالأبعاد السابقة باعتبارها عملية تغذية عكسية للتخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي.

وبالتالي جاءت كذلك بمستوى قبول (موافق)، إضافة إلى أن المؤسسة تستفيد من نتائج تقييم الخطط السابقة من اجل إعداد الخطط المستقبلية كزيادة شريحة العملاء وتلبية متطلبات السوق. ومنه الاهتمام الأكثر بتقييم مرحلي للتخطيط الاستراتيجي لكي تستطيع المؤسسة مواكبة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (التلاني، 2012)، في أن الشركة تمارس مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وأنه توجد علاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي(رسالة، أهداف، خطط وسياسات وبرامج) وان الإدارة الإستراتيجية تسعى لبناء رؤية تمارس في ضوءها الأنشطة الإستراتيجية لاستثمار الفرص التي تواجهها، واتفقت كذلك مع دراسة (MC Edward and Boris, 2013)، التي أسفرت على أن الإدارة الإستراتيجية تحقق الريادة لدى الشركات من خلال زيادة قدرة الشركات على التواصل والابتكار وتحمل المخاطر في حالة عدم التأكد، وأيضا مع دراسة (زهراء حسن ادريس، 2015)، التي كشفت على أن الإدارة الإستراتيجية تساعد في الاستخدام الأمثل للطاقات والموارد

المتاحة وإن تنفيذ الخطط ومتابعتها بكفاءة يسهل العملية الإدارية مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي، وإن ممارسة الإدارة الإستراتيجية في كافة مجالات الأعمال يؤدي إلى دفع مستوى الدول نحو التقدم، ودراسة (أيمن حسن الديراوي، 2018)، التي أظهرت إلى وجود اثر بين جميع أبعاد الإدارة الإستراتيجية من خلال صياغة الإستراتيجية وتطبيقها ورقابة الإستراتيجية وأداء المنظمات وأنه يجب الاستعانة بخبراء ومختصين ذوي كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الإستراتيجية والتركيز على زيادة الإنفاق المخصص لعملية الإدارة الإستراتيجية، ودراسة (Khajit and Kornchai، 2020)، التي أسفرت أن التحليل البيئي سواء كان للبيئة الداخلية والخارجية يؤثر إيجابا على أداء الشركات مما يساهم في تحقيق التميز، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تبني وتطبيق الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق الكفاءة الإدارية لدى الشركات. ودراسة (مقدم وهيبة، 2016)، التي أظهرت أن الكفاءات الإدارية تشكل مصدرا للميزة التنافسية وإن المنظمة عبارة مجموعة من الموارد المختلفة واختلاف المنظمات يكمن في طريقة المزج في الفكر الاستراتيجي، وإن بناء وتطبيق أسلوب الإدارة بالكفاءات يحتاج في المنظمة إلى توفير البيئة التنظيمية التي تعكس المحددات التنظيمية كالهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية، واختلفت الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (الخبار، 2016)، التي أسفرت أن أغلب الشركات الحكومية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية وعندما مارستها اتضح وجود جوانب ضعف متعلقة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، وإن الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم توافر المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي، ودراسة (درادكة، العلياني، 2017)، التي أشارت أن استجابات عينة الدراسة بشأن مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس كانت متوسطة وكذلك استجاباتهم على معوقات التطبيق جاءت بمستوى متوسط.

والجدول التالي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة لمحور الإدارة الإستراتيجية ككل:

الجدول رقم (4-14): التحليل الوصفي لمحور الإدارة الإستراتيجية ككل

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	التخطيط الاستراتيجي	3.64	0.674	1	موافق
2	التنفيذ الاستراتيجي	3.575	0.650	2	موافق
3	الرقابة الإستراتيجية	3.574	0.751	3	موافق
محور الإدارة الإستراتيجية ككل		3.571	0.609	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21.

- التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية

من أجل التعرف على الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات المحور الثالث من الاستبيان الخاص بالميزة التنافسية، والذي يتكون بدوره من الأبعاد التالية: بعد التكلفة؛ بعد الجودة؛ بعد المرونة؛ بعد الإبداع.

وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد محور الميزة التنافسية وللمحور ككل بتطبيق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة لكل عبارة مع مناقشة هذه النتائج:

1- عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد العينة لعبارات بعد التكلفة:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات بعد التكلفة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-15): التحليل الوصفي لبعد التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
23	تنتهج المؤسسة إستراتيجية تدنية التكاليف للتفوق على منافسيها	3.76	1.076	5	موافق
24	تعتمد المؤسسة في جميع عملياتها على الكفاءة والفاعلية بهدف ترشيد النفقات وخفض سعر التكلفة	3.95	0.868	1	موافق
25	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تخفيض الأسعار لكسب ميزة تنافسية	3.47	1.084	7	موافق
26	تعتمد المؤسسة على الإنتاج الكبير لتحقيق السعر الأقل مقارنة بمنافسيها	3.84	0.945	4	موافق
27	تسعى المؤسسة إلى استخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف	3.87	1.070	3	موافق
28	تتفاوض المؤسسة مع مورديها لتخفيض تكلفة التموين وتخفيض التكاليف	3.66	1.047	6	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد التكلفة	3.934	0.755	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21.

يشير الجدول رقم (4-15) إلى مستوى الميزة التنافسية حسب بعد التكلفة في مؤسسة مطاحن الاغواط حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.47-3.95) بانحرافات معيارية (0.784-1.084)، ونلاحظ من الجدول أن جميع عبارات هذا البعد تشكل قبول (موافق) لدى أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وحصلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية العبارة الرابعة والعشرون التي نصت على (تعتمد المؤسسة في جميع عملياتها على الكفاءة والفاعلية بهدف ترشيد النفقات وخفض سعر التكلفة) بمتوسط حسابي قدره 3.95 وانحراف معياري 0.868 أي بمستوى قبول (موافق)، مما يدل على أن مؤسسة مطاحن الاغواط تعتمد على معياري الكفاءة والفاعلية بهدف ترشيد النفقات وتقليل تكلفة منتجاتها، وللوصول إلى هذه التكلفة تستطيع المؤسسة تقديم منتجاتها المختلفة عن المؤسسات الأخرى في نفس المجال لتحقيق التميز التنافسي باعتبار أن الكلفة المنخفضة للمنتج تعد احد أولويات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة، حيث أن مطاحن الأغواط تلجأ إلى مورد المادة الأولية المدعم من قبل الديوان الجزائري المهني للحبوب وكذا التعاقد مع مؤسسات التصميم لتقديم أحسن شكل لمنتجاتها بأسعار مناسبة وجودة عالية. بينما تحصلت العبارة الخامسة والعشرون على ادني مستوى متوسط حسابي 3.47 بانحراف معياري قدره 1.084 أي بمستوى قبول (موافق)، والتي نصت على (تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تخفيض الأسعار لكسب ميزة تنافسية) بمعنى أن المؤسسة تهتم بتخفيض سعر منتجاتها من اجل تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها كما تركز على جودة منتجاتها والتكلفة المنخفضة.

وبشكل عام تحصل بعد التكلفة على المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى للميزة التنافسية، وقد جاء وفق مقياس ليكرت الخماسي مستوى قبول (موافق)، وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.934 و بانحراف معياري قدره 0.755، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعمل جاهدة إلى تخفيض تكاليفها لتقديم منتجاتها مما يعكس التوجه الجيد لدى المؤسسة وهذا يحتاج إلى العديد من الآراء والخبراء والمتخصصين للوصول إلى هذا المستوى من التكلفة.

2- عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد العينة لعبارات بعد الجودة:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات بعد الجودة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-16): التحليل الوصفي لبعده الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
29	تعتمد المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها	4.05	0.985	2	موافق
30	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للملاحظات والاقتراحات الخاصة بجودة منتجاتها من طرف الزبائن	4.05	0.868	1	موافق
31	تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج	4.00	0.900	3	موافق
32	تستعمل المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر لتطوير جودة منتجاتها	3.97	0.944	4	موافق
33	تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين قصد تحسين جودة خدماتها المصاحبة للمنتجات	3.74	0.978	7	موافق
34	تحاول المؤسسة تطبيق معايير الجودة المحلية والدولية	3.97	0.905	5	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الجودة	3.909	0.758	6	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم (4-16) مستوى الميزة التنافسية حسب بعد الجودة في مؤسسة مطاحن الأغواط حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.74-4.05) بانحرافات معيارية (0.748-0.985)، مما يدل على أن عبارات بعد الجودة شكلت جميعها بمستوى قبول (موافق) لدى أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما حصلت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية كل من العبارتين الثلاثون والتاسعة والعشرون التي تمثلان مستوى قبول (موافق) حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، بنفس متوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 0.868 و 0.989 على التوالي، وقد نصت العبارة الثلاثون على (تولي المؤسسة أهمية كبيرة للملاحظات والاقتراحات الخاصة بجودة منتجاتها من طرف الزبائن) مما يدل على اهتمام مؤسسة مطاحن الأغواط وأخذها بعين الاعتبار للملاحظات والاقتراحات لدى الزبائن حول منتجاتها، وبالتالي تقييم رضا الزبائن وبناء عليه يمكن للمؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها ويكون ذلك بالإصغاء للزبائن وتحديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم اتجاه منتجات المؤسسة ومنه كسب ثقة وولاء زبائنهم.

كما نصت العبارة التاسعة والعشرون على (تعتمد المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها) مما يدل على أن مؤسسة مطاحن الأغواط تعمل على تقديم منتجاتها من سميد ودقيق وكسكس

بجودة عالية كما تعمل على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة المنتج من السميد والفرينة والمحافظة على مستوى الجودة وهذا ما تسعى إليه المؤسسة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. بينما جاءت العبارة التي تنص على (تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين قصد تحسين جودة خدماتها المصاحبة للمنتجات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره 3.74 وبانحراف معياري قدره 0.978 بمستوى قبول (موافق) حسب إجابات أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن مؤسسة مطاحن الأغواط تعمل على تطوير مهارات موظفيها قصد تحسين جودة خدماتها من خلال عمليات التكوين وتحسين المستوى والتي تشمل جميع الموارد البشرية في كل التخصصات الإدارية والتقنية من أجل رفع قدراتهم الفكرية والإنتاجية. وبشكل عام يتضح من الجدول أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط حسب بعد الجودة جاء بمستوى قبول (موافق) من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الثانية مقارنة بالأبعاد الأخرى لمحور الميزة التنافسية، فبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.909 بانحراف معياري 0.748. مما يعني أن المؤسسة تهتم بجودة عروضها بشكل كبير وبصفة مستمرة مقارنة بمنافسيها مطابقة بذلك معايير الجودة من خلال تبنيها استراتيجيات تنافسية مناسبة.

3- عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد العينة لعبارات بعد المرونة:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات بعد المرونة حسب إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-17): التحليل الوصفي لبعد المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
35	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن	3.74	0.891	7	موافق
36	لدى المؤسسة قنوات توزيع تسهل في تسليم منتجاتها للزبائن	4.03	1.102	3	موافق
37	لدى المؤسسة وسائل نقل تسهل في عملية إيصال منتجاتها بالوقت المناسب	4.24	1.025	1	موافق بشدة
38	تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات السوق مقارنة بمنافسيها	4.05	0.928	2	موافق
39	تستطيع المؤسسة توفير الموارد الكافية لثلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين	4.00	0.959	4	موافق
40	تتمكن المؤسسة من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن	3.82	0.865	6	موافق

				باستمرار	
41	تهتم المؤسسة بتطوير وسائل تواصل تكنولوجية حديثة مع الزبائن	3.50	0.952	9	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد المرونة	3.758	0.784	8	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يشير الجدول رقم (4-17) إلى مستوى الميزة التنافسية حسب بعد المرونة في مؤسسة مطاحن الأغواط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.50-4.24) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.784-1.102)، كما يتضح من الجدول أن عبارات بعد المرونة تشكل معظمها مستوى قبول (موافق) لدى أفراد عينة الدراسة، ما عدا العبارة الثالثة والسبعون التي جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى قبول (موافق بشدة) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وبمتوسط حسابي مقداره 4.24 بانحراف معياري 1.025، وقد تمثلت هذه العبارة في (لدى المؤسسة وسائل نقل تسهل في عملية إيصال منتجاتها بالوقت المناسب)، ويرجع ذلك إلى حرص إدارة مؤسسة مطاحن الأغواط على توفير شبكة توزيع تسهل وتسرع في انجاز الخدمات وسهولة إيصال منتجاتها للعملاء في الوقت المناسب، وهذا ما لوحظ في توسع شبكة التوزيع من خلال 9 مناطق والتي امتدت حتى إلى تمنراست 1600 كلم وغيرها من المناطق. أما العبارة الواحد والأربعون والتي نصت على (تهتم المؤسسة بتطوير وسائل تواصل تكنولوجية حديثة مع الزبائن) بمتوسط حسابي قدره 3.50 وبانحراف معياري 0.952، وفق مقياس الدراسة حصلت هذه العبارة على مستوى قبول (موافق)، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم باستخدام تكنولوجيا حديثة للتواصل مع الزبائن من أجل التعرف على أذواق وحاجات زبائنهم بشكل مستمر، لذلك يجب العناية بشكل أكبر للاستجابة للمتغيرات من أجل الوصول إلى المستوى الملائم الذي يخدم مصالح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وبشكل عام تحصل بعد المرونة على مستوى قبول (موافق) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وعلى المرتبة الثالثة من أبعاد الميزة التنافسية، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة 3.758 بانحراف معياري 0.784، مما يدل على أن إدارة مؤسسة مطاحن الأغواط تعمل على الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وحاجات ورغبات عملائها مما يجعلها تحرص على دراسة بيئتها التي يراود اتخاذ قراراتها الإستراتيجية التي تحقق أهدافها، واستخدام الأساليب الرشيدة لجعل المؤسسة أكثر فاعلية وقادرة على البقاء والاستمرار، وتحقيق الريادة وهذا ما يميز المدراء ونجاحهم بالإدارة.

4- عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد العينة لعبارات بعد الإبداع:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مع تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول لكل عبارة من عبارات بعد الإبداع حسب إجابات أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (4-18): التحليل الوصفي لبعد الإبداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
42	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة في عملياتها الإنتاجية	3.63	0.675	3	موافق
43	تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات مبتكرة تجعل العملاء أوفياء في التعامل معها	3.53	0.862	5	موافق
44	تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عملائها	3.79	0.664	2	موافق
45	تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس على الخدمات والمنتجات المقدمة	3.53	0.797	6	موافق
46	تركز المؤسسة على الإبداع والتميز في منتجاتها كي يصعب تقليدها من منافسيها	3.97	0.434	1	موافق
47	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها	3.41	0.702	8	موافق
48	تستخدم المؤسسة تقنيات والبرامج المتطورة على ابتكار طرق وأساليب جديدة مقارنة بمنافسيها	3.42	0.679	7	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الإبداع	3.594	0.270	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يظهر الجدول رقم (4-18) مستوى الميزة التنافسية حسب بعد الإبداع في مؤسسة مطاحن الأغواط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.41-3.97) بانحرافات معيارية (0.270-0.862). كما يتضح من خلال الجدول أن معظم المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الإبداع في مؤسسة مطاحن الأغواط شكلت مستوى قبول (موافق) لدى أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث حصلت العبارة السادسة والأربعون على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري 0.434 بمستوى قبول موافق حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد نصت على (تركز المؤسسة على الإبداع والتميز في منتجاتها كي يصعب تقليدها من منافسيها) وهذا يدل على أن مؤسسة مطاحن الأغواط تعمل على أن تكون متميزة على المنافسين الآخرين بتقديم منتجات متميزة والتي تتفرد عن

الآخرين من خلال جودة المنتج وطريقة التغليف متميزة عن المؤسسات الأخرى. كما حصلت العبارة السابعة والأربعون على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 0.702، والتي تنص على (تخصص المؤسسة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها) وجاءت بمستوى القبول حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن مؤسسة مطاحن الأغواط تحتاج إلى استخدام تقنيات وبرامج حديثة على ابتكار طرق وأساليب جديدة تميزها عن منافسيها والتركيز أكثر على تخصيص ميزانية لأغراض البحث والتطوير ومضاعفة الجهود إلى الاستمرار في تقديم منتجات جديدة لضمان النمو والاستمرار بهدف الوصول إلى الأفضل نحو تحقيق التميز التنافسي.

وبشكل عام يتضح من الجدول أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط حسب بعد الإبداع جاء بمستوى قبول موافق من حيث إجابات أفراد العينة المدروسة، وقد حصل هذا البعد على المرتبة الرابعة والأخيرة مقارنة بالأبعاد الأخرى لمحور الميزة التنافسية، فبلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.594 بانحراف معياري قدره 0.270. ويدل ذلك على اهتمام إدارة المؤسسة بالتميز والإبداع للوصول إلى مراكز متقدمة من أجل تحقيق التميز عن المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

5- عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية ككل:

وفقا لما سبق، نلاحظ أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط جاءت (موافق) من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات أبعاد الميزة التنافسية ككل 3.748 بانحراف معياري 0.688، وقد جاء بعد التكلفة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.934، بينما حصل بعد الإبداع على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.594، وبالتالي يتضح لنا أن جميع أبعاد الميزة التنافسية جاءت موافقة من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك إلى العلاقة المترابطة بين الأبعاد حيث يؤثر كل بعد في الآخر ويتأثر به.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مؤسسة مطاحن الأغواط لا بد لها من الانتباه إلى مضمون كل بعد من هذه الأبعاد المتعلقة بعملية الميزة التنافسية وتحديد مدى مساهمة كل منه في تحقيق الميزة التنافسية لتضمن شمول كل هذه الأبعاد بهدف تحقيق التميز والتفوق عن المنافسين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (السكرانه، 2018)، التي أظهرت وجود علاقة بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات، وأيضا مع دراسة (التلواني، 2012)، التي كان من أهم نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة اقل) للشركات محل الدراسة، ودراسة (مقدم وهيبة، 2016)، التي أظهرت أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في المورد البشري الحامل

للكفاءات، وكذلك اتفقت مع دراسة (Rahim and Zainuddin، 2019)، التي أظهرت أن الإبداع يعد العامل الأكبر في التأثير على الميزة التنافسية، ودراسة (أسماء عزمي، 2020)، التي كشفت وجود اثر معنوي ايجابي بين الذكاء الاصطناعي على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة اقل، الجودة، التميز). واختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (المبيضين، 2015)، التي كشفت أن مستوى الميزة التنافسية متوسط بأبعادها (التكلفة اقل، التمايز، التحالفات).

والجدول التالي يوضح نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة لمحور الميزة التنافسية ككل:

الجدول رقم (4-19): التحليل الوصفي لمحور الميزة التنافسية ككل

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	بعد التكلفة	3.934	0.755	1	موافق
2	بعد الجودة	3.909	0.748	2	موافق
3	بعد المرونة	3.758	0.784	3	موافق
4	بعد الإبداع	3.594	0.270	4	موافق
	محور الميزة التنافسية ككل	3.748	0.688	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتعرض في هذا المطلب إلى تطبيق اختبار شروط تحليل الانحدار، ثم إلى اختبار فرضيات الدراسة، والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها مع مناقشتها.

من اجل اختبار الفرضيات استعملنا معادلات الانحدار الخطي المتعدد، من خلال التأكد من صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضية الأولى بالاعتماد على قيم (F)، وكذلك اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، من خلال استعمال معامل الارتباط الخطي بيرسون pearson correlation لقياس العلاقة الارتباطية بين كل متغير مستقل على حدى والمتغير التابع للدراسة؛ ثم تحديد اثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأغواط بالاعتماد على قيم T ومعاملات الانحدار.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية وعرض النتائج وتحليلها

من أجل التأكد من مدى صحة الفرضية الرئيسية المتمثلة في: "الإدارة الإستراتيجية لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط"، فإنه يجب اختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية إحصائياً وعلى النحو التالي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على:

H1- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي $0.05 \leq \alpha$ للإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

H0- لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي $0.05 \geq \alpha$ للإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون $\text{Corrélation Pearson}$ واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية.

الجدول رقم (4-20): نتائج اختبار دور الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

معامل الارتباط	0.819	معامل التحديد	0.670	معامل التحديد المعدل	0.661
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة المعنوية
الانحدار	11,750	1	11,750	73,114	0,000b
القيمة المتبقية	5,786	36	0,161		
المجموع	17,536	37			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	0,436	0,392		1,114	0,273
الإدارة الإستراتيجية	0,925	0,108	0,819	8,551	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=0.436x+0.925$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم (3-20) علاقة الارتباط بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية ككل (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) والميزة التنافسية، حيث أن معامل الارتباط $R=0.819$ عند

مستوى $\alpha=0.000$ بمعامل تحديد R^2 بلغ 0.670 أي أن الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة لها علاقة ارتباط مع الميزة التنافسية بما قيمته 67% ، كما بلغت قيمة $F=73.114$ ، وبما أن قيمة sig أقل من قيمة $0.05 \leq \alpha$ نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة $H1$ القائلة:

يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية

2- النموذج العام المعبر عن الدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود ارتباط للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية.

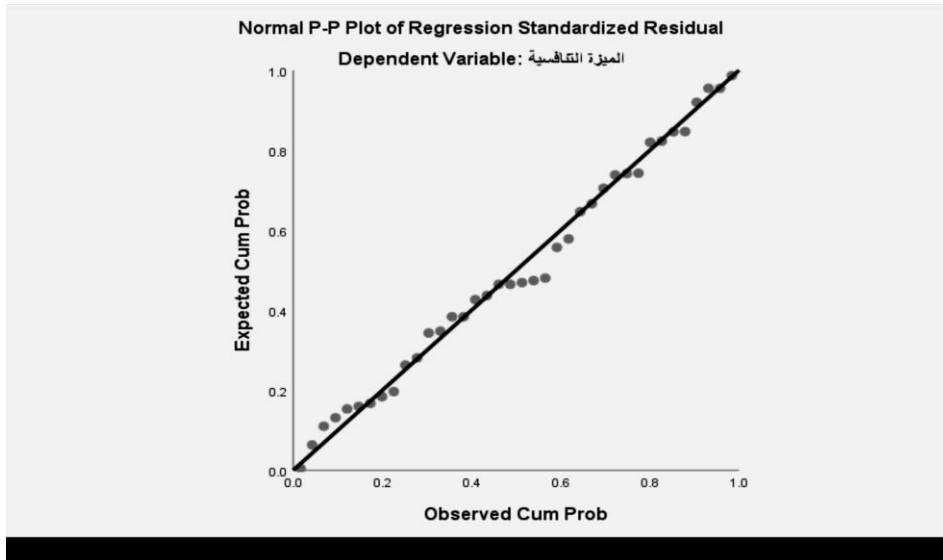
2-1- تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الإدارة الإستراتيجية بالميزة التنافسية: وهذا من خلال رسم الشكل الانتشار المعبر عن العلاقة لتحديد طبيعتها، وتعرف المتغيرات التي تدخل في النموذج كآلاتي:

X: يعبر عن الإدارة الإستراتيجية

Y: يعبر عن الميزة التنافسية

2-2- التمثيل البياني للمعطيات: المنحنى التالي يعطي لنا فكرة حول علاقة المدروسة بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية وصياغتها الرياضية الواجب تحديد معالمها.

الشكل رقم (4-9): علاقة الإدارة الإستراتيجية بالميزة التنافسية (الانحدار الخطي البسيط)



المصدر: مخرجات برنامج spss21.

2-3- إن الرسم المحصل عليه يوحي بان الاتجاه العام لشكل الانتشار مستقيم، معادلته كمايلي:

$$Y=0.436+0.925X$$

2-4- بعد تكوين النموذج والحصول على المعادلة المماثلة للعلاقة محل الدراسة بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية. سنقوم بتحليل الأداء العام لنموذج الانحدار وتقييم فعالية العلاقة المدروسة.

2-5- دراسة العلاقة الارتباطية: قيمة معامل الارتباط $r_{yx}=0.819$ ، حيث تعبر هذه القيمة على مدى قوة ومتانة العلاقة التي تربط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

2-6- حساب معامل التحديد: $R^2=0.670$ ، تدل هذه القيمة على أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل المؤسسة محل الدراسة تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لها، حيث أن 67% من التغيرات التي تحدث للمتغير Y تكون ناتجة عن تغير X أما الباقي 33% يرجع إلى عوامل أخرى أو الخطأ.

2-7- اختبار فيشر: حسب نتائج SPSS بلغت قيمة $F_{\text{freel}}=12.799$ وهي اكبر من $F_{\text{tab}}=3.94$ ، وهذا يدل على أن قيمة معامل التحديد المحصل عليها هي قيمة موضوعية ذات معنوية إحصائية وإن معادلة التمثيل جيدة في التعبير عن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

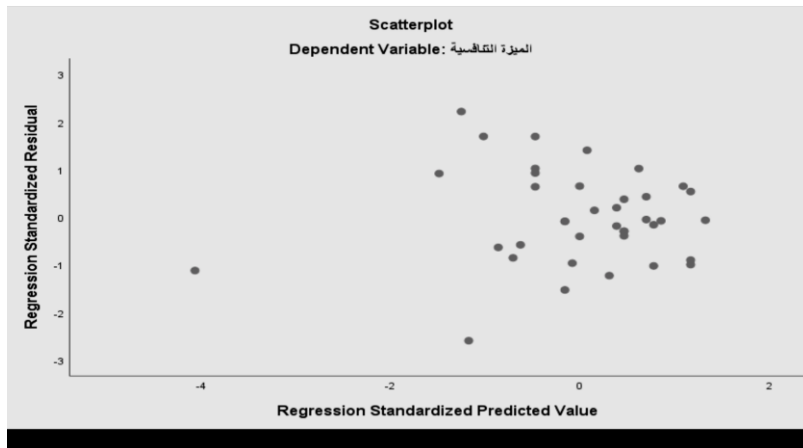
2-8- اختبار ستودنت: بلغت قيمة $t_b = 8.551$ وهي اكبر من القيمة الجدولية

$t_{(tab)} = t_{bi}(0.05) = 1.984$ أي أن معامل معادلة الانحدار b يتمتع بمعنوية إحصائية وهو ذو مصداقية

وفعالية ونستطيع أن نعتمد عليه في التحليل، وهذا ما تبينه قيم الدلالة الإحصائية المقدرة ب 0.000 والدالة على معنوية معاملات الانحدار.

لتحديد انتشار البواقي قمنا بتطبيق شرط انتشار البواقي الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-10): انتشار البواقي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يتضح من خلال الشكل انتشار البواقي مع القيم المتوقعة، ومنه يتضح عدم وجود نمط معين للنقاط

في الشكل، وهذا يتسق مع شرط الخطية: $y=a+bx$

3- النموذج لعام المتعدد لهذه الدراسة:

من أجل توضيح العلاقة أكثر بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية تم الاعتماد على تحليل النموذج المتعدد، وذلك من أجل معرفة مدى مساهمة كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية على النحو التالي:

$$Y = a + (b_1 \cdot x_1) + (b_2 \cdot x_2) + (b_3 \cdot x_3) + (b_4 \cdot x_4) + e_i$$

المتغيرات المستقلة: x_1 : التخطيط الاستراتيجي x_2 : التنفيذ الاستراتيجي x_3 : الرقابة الإستراتيجية

المعاملات: a : ثابت معامل الانحدار، b_i : معاملات الانحدار، e_i : متغير عشوائي أو العوامل الأخرى $= 0$

الجدول رقم (4-21): معامل الارتباط المتعدد

المتغيرات المستقلة	A	Beta	قيمة T المحسوبة	Sig
التخطيط الاستراتيجي X1	0.601	0.589	2.791	0.009
التنفيذ الاستراتيجي X2	-0.015	-0.015	-0.082	0.935
الرقابة الإستراتيجية X3	0.264	0.288	1.635	0.111
الإدارة الإستراتيجية ككل X	0.663		1.754	0.088

$$Y = 0.663 + 0.601X_1 - 0.015X_2 + 0.264X_3$$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم (4-21) أن هناك ارتباط بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) والميزة التنافسية، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالميزة التنافسية بما قيمته 0.601، تليه الرقابة الإستراتيجية والتي ترتبط بما قيمته 0.264 بالميزة التنافسية، في حين التنفيذ الاستراتيجي يرتبط بالميزة التنافسية بمقدار 0.015 وهذا حسب النموذج المتعدد.

4- اختبار شروط تحليل الانحدار:

اختبار معامل تضخم التباين "VIF" واختبار التباين المسموح به "Tolerance"

الجدول رقم (4-22): اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به

D.W	Tolerance	VIF	المتغير التابع
			المتغيرات المستقلة
2.139	0.203	4.928	التخطيط الاستراتيجي
	0.288	3.474	التنفيذ الاستراتيجي
	0.111	3.424	الرقابة الإستراتيجية
	1.000	1.000	محور الإدارة الإستراتيجية ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

نلاحظ من الجدول رقم (4-22) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين **VIF** لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتراوح بين (3.424، 4.928)، وأن قيم اختبار التباين المسموح **Tolerance** تراوحت بين (0.203، 1.000) وهي أكبر من 0.005، يعد هذا كمؤشر على عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات المستقلة، لذلك يمكن القول بأن متغيرات الدراسة لا تعاني من مشكلة التداخل الخطي، فالارتباط بين المتغيرات منخفضة، وهذا يدل على قوة المتغيرات المستقلة في تفسير الأثر على المتغير التابع. وبالنسبة لقيمة D.W بلغت 2.139 وتعتبر هذه النتيجة مثلى باعتبارها ضمن مجال (1.5، 2.5) وبذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة للارتباط الذاتي يؤثر على صحة نموذج الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية ومناقشتها:

1- اختبار الفرضيات: بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، سنحاول التطرق إلى الفرضيات الفرعية التي تم طرحها:

1-1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: تتبنى مؤسسة مطاحن الأغواط الإدارة الإستراتيجية بمختلف أبعادها (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية).

من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في المحور الأول من الاستبيان، نجد أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل يقدر بـ 3.571 وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على ممارسة المؤسسة محل الدراسة الإدارة الإستراتيجية. وهذا ما تؤكد ممارسات التي تقوم بها المؤسسة والتي تطرقنا لها سابقا.

ومنه يمكننا القول أن الفرضية الأولى محققة وبالتالي قبولها.

1-2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: " تعتمد مؤسسة مطاحن الأغواط في امتلاك ميزة التنافسية من خلال أبعادها الأربعة (التكلفة الأقل، الجودة، المرونة، الإبداع).

ومن خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالميزة التنافسية في المحور الثاني من الاستبيان، نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع يقدر بـ 3.73 وهي تدل على الموافقة من طرف أفراد العينة على عبارات محور الميزة التنافسية، أي أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية في مختلف الأبعاد. وعليه يمكننا قبول الفرضية الثانية وهي محققة.

1-3- الفرضية الفرعية الثالثة: للبعد التخطيط الاستراتيجي دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

H_0 : لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

H_1 : يوجد دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ لدور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Corrélation Pearson) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

الجدول رقم (4-23): نتائج اختبار دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط	0.817	معامل التحديد	0.668	معامل التحديد المعدل	0.659
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة المعنوية
الانحدار	11,712	1	11,712	72,401	0,000b
القيمة المتبقية	5,824	36	0,162		
المجموع	17,536	37			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	0,703	0,363		1,938	0,061
التخطيط الاستراتيجي	0,834	0,098	0,817	8,509	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=0.703x+0.834$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم (4-23) دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث إن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب $R=0.817$ عند مستوى معنوي $\text{sig}=0.000$ بمعامل تحديد R^2 بلغ 0.668 أي أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالميزة التنافسية بعلاقة قوية وبمعامل تحديد جيد قدر

ب66.8% ، كما بلغت قيمة $F=72.401$ ، وهي اكبر من القيمة الجدولية، وبما أن قيمة sig أقل من قيمة $\alpha \leq 0.05$ نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة:

توجد دلالة إحصائية لدور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط

1-4- الفرضية الفرعية الرابعة: للبعد التنفيذ الاستراتيجي دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

H_0 : لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدور التنفيذ الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

H_1 : يوجد دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ لدور التنفيذ الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Corrélation Pearson) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور التنفيذ الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

الجدول رقم (4-24): نتائج اختبار دور التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط	0.696	معامل التحديد	0.485	معامل التحديد المعدل	0.471
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة المعنوية
الانحدار	8,504	1	8,504	33,896	0,000b
القيمة المتبقية	9,032	36	0,251		
المجموع	17,536	37			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,104	0,460		2,400	0,022
التنفيذ الاستراتيجي	0,737	0,127	0,696	5,822	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=1.104x+0.737$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21

يوضح الجدول رقم (4-24) دور التنفيذ الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث ان معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب $R=0.696$ عند مستوى معنوي $\text{sig}=0.000$ بمعامل تحديد R^2 بلغ 0.485 أي أن التنفيذ الاستراتيجي يرتبط بالميزة التنافسية بعلاقة قوية وبمعامل تحديد قدر ب 48.5% ، كما بلغت قيمة $F=33.896$ ، وهي اكبر من القيمة الجدولية، وبما أن قيمة sig اقل من قيمة $\alpha \leq 0.05$ نرفض فرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة $H1$ القائلة:

توجد دلالة إحصائية لدور التنفيذ الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط

1-5-الفرضية الفرعية الخامسة: للبعد الرقابة الإستراتيجية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

$H0$: لا يوجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$ لدور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

$H1$: يوجد دلالة إحصائية عند مستوى معنوي $\alpha \leq 0.05$ لدور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Corrélation Pearson) واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود دور الرقابة الإستراتيجية على الميزة التنافسية.

الجدول رقم (4-25): نتائج اختبار دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط	0.760	معامل التحديد	0.591	معامل التحديد المعدل	0.580
تحليل التباين					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	الدلالة المعنوية
الانحدار	10,364	1	10,364	52,024	0,000b
القيمة المتبقية	7,172	36	0,199		
المجموع	17,536	37			
تحليل المعاملات					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	قيمة t	الدلالة المعنوية
الحد الثابت	1,220	0,357		3,421	0,002
الرقابة الاستراتيجية	0,705	0,098	0,769	7,213	0,000

معادلة الانحدار الخطي البسيط: $y=1.220 \times 0.705$

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss21.

يوضح الجدول دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث إن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب $R=0.769$ عند مستوى معنوي $\text{sig}=0.000$ بمعامل تحديد R^2 بلغ 0.591 أي أن الرقابة الإستراتيجية ترتبط بالميزة التنافسية بعلاقة قوية وبمعامل تحديد جيد قدر ب 59.1% ، كما بلغت قيمة $F=52.024$ ، وهي اكبر من القيمة الجدولية، وبما أن قيمة sig اقل من قيمة $0.05 \leq \alpha$ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة $H1$ القائلة:

توجد دلالة إحصائية لدور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط

ومنه يمكننا القول أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية تدل على وجود دور للإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاث (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية في مؤسسة مطاحن الأغواط، من خلال التعرف على نشأتها ومهامها وأهدافها، وعرض هيكلها التنظيمي والاعتماد على المنهجية في معالجة مشكلة الدراسة والأدوات المستخدمة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل دراسة دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأغواط. وتمثل مجتمع الدراسة في كافة مدراء والمسؤولين في المؤسسة محور الدراسة الذي بلغ عددهم 41 فرداً، وقد وزعت عليهم استمارات الاستبيان وتم استرداد 38 استبيان صالح للتحليل. كما استخدمنا أدوات إحصائية وصفية استدلالية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة بواسطة برنامج spss21. حيث قمنا بمعالجة استمارات الاستبيان بعد استردادها من خلال التأكد من ثباتها وصدقها. وقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

1- انطلاقاً من نتائج الدراسة الإحصائية من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار الفرضيات يظهر لنا أن مؤسسة مطاحن الأغواط تتبنى ممارسة الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية.

2- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية كمجموعة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط، وعند بحث كل اثر كل بعد من أبعاد الإدارة الإستراتيجية على نحو مستقل في مساهمته لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وجدنا أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 للمتغيرات (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية)، على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الاغواط.

3- إن النتائج المحققة من طرف المؤسسة دليل على أن المؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر في أدائها من خلال احتلال موقع متميز في السوق في ظل التقلبات البيئية، وهذا ما لاحظناه أن مؤسسة مطاحن الأغواط تطبق بعض المفاهيم الإدارة الإستراتيجية بكل أبعادها، وهذا ما يؤكد على نجاح الإستراتيجية المتبناة، ولكن بالرغم من ذلك فعلى المؤسسة بذل المزيد من الجهود وانتهاج آليات جديدة للمحافظة على مركزها التنافسي على المستوى المحلي.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على مؤسسة مطاحن الأغواط، ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج كخلاصة لدراسة الإشكالية المطروحة، وللتأكد من صحة الفرضيات المقترحة، ووفقا لهذه النتائج حاولنا وضع مجموعة من الاقتراحات، وكذا الآفاق التي تم بناءها انطلاقا من الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة النظرية

1. تمثل الإدارة الاستراتيجية مجموعة من العمليات والقرارات والممارسات الإبداعية، التي تؤدي إلى صياغة عدة استراتيجيات تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهذا من خلال تحديد رسالتها وأهدافها، واختيار الاستراتيجية الأنسب وفقا للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتوفير المتطلبات الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية بالشكل المناسب، والرقابة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، من أجل تحقيق مزايا تنافسية وضمان تحقيق الأهداف.

2. إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساعد المؤسسة على توضيح أهدافها وتوجهاتها المستقبلية وآفاق تطورها، واهم الخيارات الاستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها.

3. حتى تستطيع المؤسسة التحكم والتأقلم مع التغيرات البيئية المحيطة بها، عليها اللجوء إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية التي تعد منهاجا فكريا يتميز بالحدثة من خلال تطبيق عملياته وزيادة القدرات التنافسية للمؤسسة والمحافظة على مركزها التنافسي.

4. إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية لكونه أولى وأصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية من خلاله يتم بلورة ورسم الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة.

5. إن التنفيذ الاستراتيجي بصورة ناجحة يمثل تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا، حيث أن فشل الاستراتيجية في التنفيذ يقتصر على فشل الإدارة الاستراتيجية ككل، ومهما كانت الاستراتيجية ناجحة في البيئة الداخلية والخارجية مع استخدامها لنماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية سليمة.

6. ضرورة الرقابة الاستراتيجية في كل مراحل الإدارة الاستراتيجية من خلال العمل على تتبع تطورات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي، وتصحيح الانحرافات في وقتها، وبالتالي تعديل المسار الاستراتيجي للمؤسسة.

7. للإدارة الإستراتيجية تأثير إيجابي على تحقيق مزايا تنافسية وهذا ما أثبتته دراسات عربية وأجنبية، حيث أن الإدارة الإستراتيجية تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة واستمراريتها وتطورها.
8. إن الميزة التنافسية تمثل القدرات والخصائص التي تسعى المؤسسات إلى امتلاكها لضمان حصتها السوقية ومنه تحقيق الاستمرارية والبقاء في النشاط.
9. إن اكتساب الميزة التنافسية مرهونا على مدى المحافظة عليها وتجديدها، فهي لديها دورة حياة يجب على المؤسسة امتلاك ميزة جديدة قبل أن تنتهي حياة الميزة التي قبلها.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

1. إن وجود الدولة كمتعامل يسن القوانين ويفرض مجموعة من القواعد حول المادة الأولية يؤثر على المؤسسة، حيث أن تسقيف أسعار المنتجات القمح اللين والصلب يحد من نشاط المؤسسة في التوسع وفتح باب المنافسة أمام المؤسسات.
2. تمتلك مؤسسة مطاحن الأغواط قدرات إستراتيجية مهمة قد تشكل بالنسبة لها ميزة تنافسية على المدى الطويل، في حين لديها قدرات أخرى تشكل ميزة تنافسية ضعيفة ويمكنها أن تتحول في أي لحظة إلى ميزة تنافسية مهمة للمؤسسة إذا استمرت هذه الأخيرة في مسار تحسينها وتمكنت من إيجاد بدائل للتعامل مع محيطها.
3. تنشط مؤسسة مطاحن الأغواط في محيط واعد يقدم لها مجموعة من الفرص التي تسمح بتطورها على غرار القوانين، سياسة دعم الأسعار للمادة الأولية يفرض عليها مجموعة من القيود التي تعيق تطورها على غرار نظام الحصص الذي تفرضه الدولة من خلال الديوان الجزائري المهني للحبوب والذي اثر على تنافسيتها بشكل كبير ما يعيق اندماجها في الاقتصاد التنافسي.
4. أن مؤسسة مطاحن الأغواط تنشط في سوق تميز بالمنافسة الشديدة، وهذا ما جعل اهتمام كبير من طرف المسيرين في تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمنهج جديد ومتطور تسعى من خلاله تحقيق مزايا تنافسية.
5. أن مؤسسة مطاحن الأغواط تتبنى التخطيط الاستراتيجي وقد أشار أفراد عينة الدراسة إلأن المؤسسة تمارس أنشطتها بأساليب علمية ومنهجية تدفع إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية للوصول إلى معارف جديدة عن طريق تطبيق التخطيط الاستراتيجي لكي تستطيع تحقيق أهدافها.
6. تتبنى المؤسسة عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال توفير كافة المتطلبات الضرورية من بناء هيكل تنظيمي مناسب، الثقافة التنظيمية، الميزانية الكافية لتنفيذ الإستراتيجية بالشكل المناسب.

7. بناء على النتائج المحصل عليها فان المؤسسة تتبنى الرقابة الإستراتيجية من خلال متابعة وتقييم صياغة وتنفيذ الإستراتيجية واعتبارها مرحلة تغذية عكسية لمراحل الإدارة الإستراتيجية السابقة. حيث أن مؤسسة مطاحن الأغواط تقوم بمتابعة الأنشطة الإنتاجية لكل أنواع منتجاتها وغيرها من العمليات الرقابية وكذا محاولة المؤسسة الاستفادة من نتائج تقييم لضمان تحقيق مزايا تنافسية إستراتيجية مؤكدة.

8. تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها وتحسينها بصفة مستمرة عن طريق المقارنة بمنافسيها مطابقة بذلك معايير الجودة المحلية والدولية من خلال تبنيها استراتيجيات تنافسية مناسبة.

9. أثبتت نتائج الدراسة على أن اغلب الأفراد يوافقون بان مؤسسة مطاحن الاغواط تعمل على تحقيق أفضل استجابة لتحقيق حاجات ورغبات العملاء، كامتلاكها وسائل نقل تسهل عملية إيصال منتجاتها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة للتغيرات الحاصلة في متطلبات السوق.

10. تسعى المؤسسة جاهدة إلى تخفيض تكاليفها لتقديم منتجاتها من خلال الاعتماد على الكفاءة والفعالية في عملياتها بهدف ترشيد النفقات والاستخدام الأمثل للموارد والاعتماد على الإنتاج الكبير من اجل تحقيق اكبر ربح والتفوق على منافسيها.

11. تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تهتم بتقديم منتجاتها بأسلوب جديد وتطور يحقق لها التميز عن منافسيها من خلال خلق أفكار ومنتجات تتسم بالإبداع.

12. كما توصلت الدراسة إلى وجود دور الإدارة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

1. ينبغي ممارسة وتطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية من قبل المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أداة تساعد المؤسسات على تحقيق التميز التنافسي وذلك باختراقها للأسواق المحلية والعالمية؛

2. دعم وتوفير التدريبات المتخصصة بموضوع الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا والعاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط من اجل زيادة تنمية مهاراتهم في هذا المجال؛

3. ينبغي التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي لترجمة الأهداف وتطلعات المؤسسة بدءا من تحديد التوجه الاستراتيجي مروراً بالتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم تحديد الموقف الاستراتيجي إلى اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل الإستراتيجية؛

4. العمل على توفير تنظيم إداري مرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية؛

5. ينبغي الاهتمام باليات التنفيذ الاستراتيجي في المؤسسة، من خلال تهيئة وتعديل الهيكل التنظيمي المناسب، تخصيص الموارد المادية والبشرية وتوفير برامج والميزانيات، بهدف ضمان التنفيذ الصحيح والفعال للاستراتيجيات؛

6. ينبغي الاهتمام أكثر بالمتابعة وتقييم لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، والتقييم الدوري لعملية التخطيط الاستراتيجي مع الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها المؤسسة باتخاذها إجراءات تصحيحية لضمان التغذية العكسية الفعالة لعمليات الإدارة الإستراتيجية؛

7. إنشاء إدارات متخصصة في الشؤون الإستراتيجية، الجودة والتميز بالهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

8. ينبغي توفير تقنيات وبرامج متطورة على ابتكار طرق وأساليب جديدة تحقق مزايا تنافسية؛

9. يجب على المؤسسة أن تدرك أنه ليس هناك ميزة تنافسية ثابتة، فالمؤسسة التي تطمح إلى البقاء والاستمرارية وتحقيق النجاح والتنافس الاستراتيجي في مجال عملها عندما تستمر في التقدم على منافسيها وتحقيق أعلى العوائد؛

10. يمكن للمؤسسة أن تحظى بنظام حصص من خلال فتح خط إنتاج جديد يساعدها من رفع طاقتها الإنتاجية وزيادة حصتها المقدمة من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب.

رابعا: آفاق الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية فإن الدراسة تبقى مفتوحة أمام الباحثين للتطرق إلى مواضيع عديدة مثل:

- دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسة.
- اثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة القدرات التنافسية العالمية.
- دراسة حول بناء نموذج للإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وفق أحدث النماذج والأساليب العملية في وضع الاستراتيجيات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- قائمة الكتب:

1. أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، السعودية، 2017.
2. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي، ط1، الأردن، 2002.
3. احمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، ط1، عمان، الأردن، 1996.
4. احمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، ط2، الدار الجامعية الإسكندرية، 2015 .
5. احمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، ط4، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
6. احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
7. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
8. انس عبد الباسط عباس، الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، 2018.
9. بلال السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2010.
10. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، مصر، 2003 .
11. ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
12. جمال الدين محمد مرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
13. جميل قاسم، طاهر الجناحي، دراسة الحالات المنهجية مع نماذج منتقاة، شركة الشرق الأوسط للطباعة، الأردن، 1986.
14. جواد شوقي، إدارة إستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
15. جوزيف كيلا، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004 .

16. حسن الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
17. حسن الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
18. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، ط1، الأردن، 2003.
19. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
20. الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010.
21. الدوري زكريا، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. روبرت ايتس ديفيدلي ، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة وبناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
23. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، عمان، 2005.
24. سعد علي حمود العنزي، إدارة أعمال، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بغداد، 2018 .
25. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الإستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010 .
26. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
27. سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء، عمان، 2015.
28. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
29. شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2008.
30. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال (منظور كلي)، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2000.
31. صالح عيد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

32. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، 2015 .
33. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
34. عباس علي، الرقابة الإدارية على المال والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية، ط1، عمان، 1995.
35. عبد الحميد أبو ناعم، الإدارة الإستراتيجية(إعداد المدير الاستراتيجي)، ط2، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، 1993.
36. عبد الحميد اسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999.
37. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية للقرن القادم، دار أم القرى، المنصورة، 1988.
38. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999 .
39. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإشعاع، الإسكندرية، 2002 .
40. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
41. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة، ط1، عمان، 2004.
42. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، 2007..
43. عبد القادر محمد الاسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2016.
44. عز الدين علي السويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 .
45. عقيلي عمر وصفي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
46. علاء فرحان طالب، زينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة(مدخل معاصر)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
47. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، مصر، 2000.

48. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1995 .
49. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002-2003 .
50. غراب كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، ط1، جامعة الملك سعود، الرياض، 1995.
51. غسان عيسى العميري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2010.
52. فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
53. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي (آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 .
54. فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان، ط2، بغداد، 2019.
55. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006
56. فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، ترجمة علا احمد إصلاح، القاهرة، مصر، 2008.
57. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
58. كامل كاظم بشير الكناني، التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وآليات عمل، ط1، دار الدكتور للعلوم الإدارية و الاقتصادية، بغداد، 2016 .
59. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
60. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية)، دار المسيرة، ط1، عمان، 2013.
61. ماندير ميشيل، فن التعليم الوظيفي، الأهداف، الاستراتيجيات، التقويم، ترجمة الفوال، محمد خير، ونجيب، عبد الرحمن، ط1، دار الرضا، دمشق، 2003.

62. مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين)، ط1، دار الكتاب العربي، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، أبوظبي، 2010 .
63. مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة السورية، سوريا، 2018.
64. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
65. محمد جواد الجبوري حسين، التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2017.
66. محمد حسين العيساوي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2012.
67. محمد طارق يونس، أنام التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2012.
68. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
69. محمد نبيل مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
70. محمد نبيل مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
71. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.
72. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
73. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
74. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية الابراهيمية للنشر الإسكندرية، مصر، 2004.
75. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.

76. مكرم عبد المسيح باسيلي، محاسبة الكلف الأصالة والمعاصرة (رؤية إستراتيجية)، ج1، ط3، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.
 77. منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2011 .
 78. مؤيد السعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
 79. ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
 80. ناديا العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
 81. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر ، 2009.
 82. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
 83. يونس طارق، الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2002.
- ب - الأطروحات:**
1. بشرى عبد إبراهيم، أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد، 2006.
 2. بوعزيز شيشون، مساهمة لوضع إستراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2000.
 3. توفيق محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2002.
 4. دارين بوزيدي، مساهمة لاعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر، 2005.
 5. سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
 6. عابد شريط، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1995.

7. عبد الله حنان جاسم محمد، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه، الكويت، 2014.
8. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطويرها، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
9. فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، 2004.
10. الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009.
11. وهبة هاني، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
12. مقدوم وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2016.
13. دراسة زهراء حسن إدريس، الإدارة الإستراتيجية ودورها في التميز المؤسسي دراسة حالة وزارة المالية الاتحادية بالخرطوم في الفترة بين 2010-2015، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، 2015.
14. أيمن حسن الديراوي، اثر الإدارة الإستراتيجية على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2018.

ت - المجالات:

1. احمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
2. احمد ضيف، فتحة صدوق، دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار، مجلة البشائر جامعة طاهري بشار، العدد 1، 2019.
3. امجد محمود درادكة، محمد سمحاف العلياني، تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين، مجلة العلوم التربوية، مجلد 29، العدد 2، جامعة الطائف، السعودية، 2017.

4. أنعام حسن زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 20، التاريخ غير مذكور.
5. بسام زاهر، سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2007، 1.
6. ثامر البكري، خالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة Hp في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013.
7. السكارنة بلال، استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الإدارة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد السابع عشر.
8. سناء عبد الرحيم، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2010.
9. الطائي يوسف حليم سلطان، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8 العدد 4، 2006.
10. الطائي يوسف، كرماشة عبير، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 19، 2010.
11. عبد الرحمن البراك ، مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مجلة كلية التجارة، المجلد 33، العدد 1، جامعة الإسكندرية، مصر، 1996.
12. عدنان أمينة، الإدارة الإستراتيجية والتطوير التكنولوجي لمنظمات المستقبل(دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية)، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 25، 2015.
13. عظيمي دلال، مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 10، العدد 10، جامعة مسيلة، 2010.
14. فاطمة توزان، بلقاسم زايري، الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، 2009.

15. فؤاد نجيب، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، 2004 .
16. مصطفى دحماني، احمد بوسهمين، تفعيل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي لرفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03 ،العدد 01، جامعة بشار، 2017.
17. مصطفى عبد الرزاق خالدية، سامي أحمد عباس، حميد علي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39 العدد 1، العراق، 2019.
18. منهل عزيز الخباز، الإدارة الإستراتيجية وأثرها على إدارة التميز وانعكاس ذلك على الأداء التسويقي لبعض الشركات، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا، مجلد 7، العدد 23، العراق، 2016.
19. مهدي أحلام صالح، الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة التقني، المجلد 18، العدد 4، هيئة التعليم التقني، المنصور، بغداد، 2005.
20. نبيل كنوش، دور إدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة ببعض مؤسسات قطاع الإلكترونيك في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 6 ،المجلد 6، جامعة سكيكدة، ديسمبر 2016 .
21. نضال المصري، عابدين إبراهيم، دور الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3، القاهرة.
22. نهاية عبد الهادي التلبناني وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر، مجلد 14، العدد 2 ، فلسطين، 2012.
23. نورس صاحب خليل إبراهيم ، معرفة البيئة الداخلية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الوسط، العدد 18 ، 2005.
24. هشام عثمان المبيضين، بعنوان نظم المعلومات الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلد 11، العدد 2، مجلة إدارة الأعمال، الأردن، 2015.
25. يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد 5 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2007.

ث - الملتقيات:

1. إبراهيم بلقلة، إبراهيم براهيمية، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
2. احمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 .
3. جميلة أحسن، عامر احمد، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010.
4. حاتم فرغلي، ضاحي جاد، التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية: آلية مقترحة لضمان الجودة، المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية جامعة أسوان، مصر، 2021 .
5. حسن الزعبي، اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، الأهلية، 2003.
6. راشدة عزيزو، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، يومي 14 و 15 أفريل 2009.
7. الطائي بسام منيب علي، السباعوي، إسرائ وعد الله قاسم، دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 2012.
8. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية: مدخل حلقة القيمة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.

9. م حمد طرشي، محمد بريري، دور أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة شلف، 27/28 نوفمبر 2007.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب:

1. Abdallah Alaoui, **La compétitivité internationale (stratégies pour les entreprises françaises)**, France, harmattan, 2005.
2. Ahmed Bounfour, **le management des ressources immatérielles**, Dunod, Paris, 1998.
3. Alfred chandler , **stratégies et structures de l'entreprise**, les éditions d'organisation ,paris , 1989.
4. Certo Samuel C , **modern management**, quality, Evality Ethics of the global environment, fifth edition, London,1989 .
5. David ,F.R., **Concepts of strategic management**, 5th ed, New Jersey: Prentice Hall,1995.
6. Davis, Mark ,M .and Aquilano, Nicholas, J. & Chase, Richard ,B. "Fundamentals of Operations Management". 4th ed, Mc Graw- Hill Companies, U.S.A, 2003.
7. Gerry johnson et autres , **Stratégique** , 7 éme édition , pearson éditions ,paris , 2005.
8. Gerry Johnson, K.scholes, **Exploring Corporate Strategy** : text and cases, printice hall, New York, 8th ed, 2008.
9. Glueck ,fredrick W. et. Al., **the evolution of strategic management**, mckinsey staff paper october ,1982.
10. Glueck, W.F., "**Strategic Management and Business Policy**", Mc Graw-Hill, Inc. New York, 1982.
11. Hill,M.A,and others,**strategic management: competitiveness and globalization**, south-western college publishing,2001.
12. IGOR Ansoff , **stratégie et développement de l'entreprise** , 3éme Edition , édition d'organisation , paris ,1988.
13. J .C . Tarondeau , **stratégie industrielle** , Vuibert paris , 1998.
14. J.P détri et autres , **stratégor (Politique générale de l'entreprise)** , 3ème édition, Dunod, Paris 1997.

15. Lewin, Kurt , **Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change" *Human Relations*,1947.**
16. Macmillan, H. & Tampoe, M., **Strategic Management**, Process, Content, and Implementation", Oxford Press, 2000.p145
17. Manuel Cartier et autres, **Maxi Fiches de Stratégie** ,Dunod, Paris, 2010.
18. Marjorie Lecerf, Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, France, harmattan, 2007.
19. Michael Porter, **Avantage Concurrentiel Des Nations**, Inter Edition, paris, dunod ,1993.
20. Michael Porter, **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance**, the Free Press, New York, 1985.
21. Michael Porter, **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a New Introduction**. THE FREE PRESS A Division of Simon & Schuster Inc, New York,1998.
22. Michael Porter, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.
23. Michael Porter, **What is Strategy?**, Harvard Business Review, USA, nov-dec 1996.
24. Michael porter: **choix stratégiques et concurrence** 'Traduit par Philippe de lavergne 'édition economica 'paris '1982:
25. Michel Marchesnay , **Management stratégique** , les éditions CHIHAB , Alger , 1997.
26. PGE ,PRO.GESTION ESTRIE, analyse de l'environnement et positionnement, 93, RUE WELLINGTON NORD, 2011.
27. Robert LE DUFF, Encyclopédie de la Gestion et du Management: E.G.M., Ed.Dalloz, Paris, France, 1999.
28. Thompson, A. & Strickland, J,**strategic management: concept and cases**, 9th .ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, 1996.
29. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David ,**Strategic Management and Business Policy**, Toward Global Sustainability, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition,2012.

ب- الملتقيات:

1. Rahim, Zainuddin,Y, The impact of technological innovation on competitive advantage and firm performance in the automotive industry in Malaysia, Conference Paper in AIP Conference Proceedings 2059(1):020030·January, Malaysia, 2019.

ت- المجلات والدوريات:

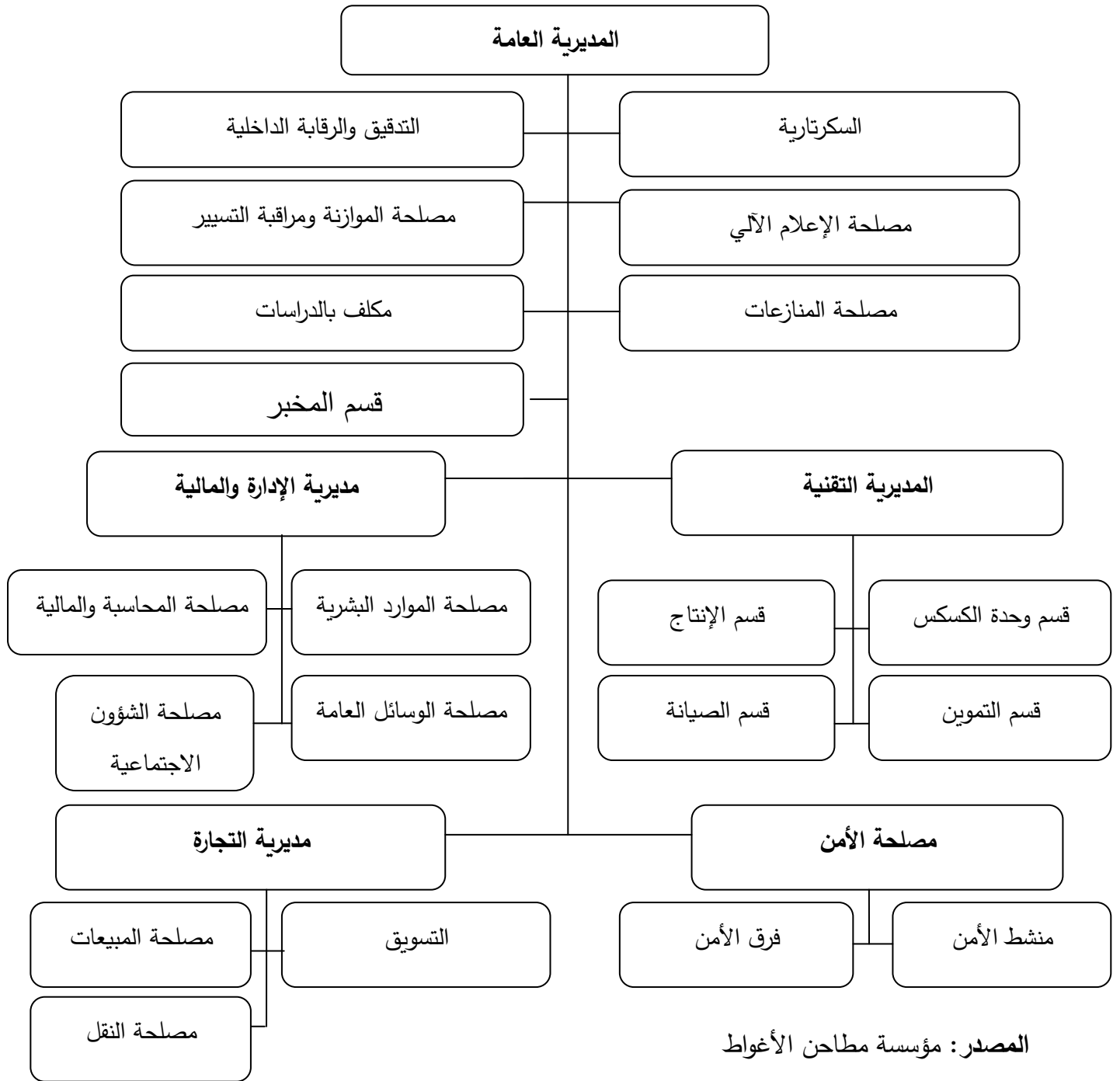
1. Al-najjar, F. J, Social Responsibility and its Impact on Competitive Advantage(An Applied Study on Jordanian Telecommunication Companies) .International Journal of Business and Social Science, 7(2),2016.
2. Chen Y. S., Hsu J., Huang, & Yang, P. S. Quality, size, and performance of audit firms. The International Journal of Business and Finance Research, 7(5),2013.
3. Diab, S. M. Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(9),2014.
4. Ganapavarapu, L. K., Prathigadapa, S. Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business. Arabian Journal of Business and management review, 5(3),2015
5. Hatum, A. and Pettigrew, A. M., Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy, British Journal of Management, Vol.17, 2006
6. Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., and Doll, W. J., Competitive Capabilities: Measurement and Relationships, Proceedings Decision Science Institute, Vol.3, 1997.
7. METIN JAVIER & JAY , **Firm Resourceas & Sustained**, competitive Advantage Journal of managemen't , January vol.38,1,2012.
8. Zhao, X., Lai, F., & Wang, Q. **The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China**. Industrial Management & Data Systems, 106(9),2006.
9. MC Edward Murimbika and Boris, urban. (2013): Strategic management Practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business Services firm in South Africa. African Journal Business management, Vol (7), No (16),

ث. المواقع الالكترونية:

1. Wayne S.Chaneski, **Setting Goals and Strategrics Plans**, NewJersey Institute of Technology mmsonline.com/epoerts/manufacturing management ,2015
2. https://cfdj.journals.ekb.eg/article_83939_e782980cd4fb9a98bbe3f652cc1834fe.pdf
3. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031640.pdf>

الملاحق

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الأغواط



الملحق رقم (02): الاستبيان قبل التحكيم

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة

أ- البيانات الأولية لعينة الدراسة:

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ اقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى 40 سنة ☐ 41 سنة إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس دولة ☐ ماجستير
- 4- المستوى الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مدير وحدة ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخدمة: ☐ اقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

ب- الخصائص التعريفية للمؤسسة محل الدراسة:

- 1- طبيعة الملكية: ☐ عامة ☐ مختلطة
- 2- أسباب اختيار مجال نشاط المؤسسة: ☐ أرباح عالية بالقطاع ☐ وجود القليل من المنافسين ☐ تحفيزات من طرف الدولة
- أسباب أخرى (انكرها)
- 3- طبيعة نشاط المؤسسة: ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ تجاري ☐ أشغال عمومية
- 4- الحجم: ☐ اقل من 250 عامل ☐ من 251 عامل فأكثر

المحور الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الأغواط
					أولاً: مدى وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتوفر متطلباتها
					1 لدى إدارة المؤسسة معرفة بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها
					2 لدى الإدارة العليا الخبرة المناسبة في مجال الإدارة الإستراتيجية
					3 يوجد تناسق وتفاعل بين استراتيجيات مختلفة المستويات الإدارية للمؤسسة
					4 تهدف إدارة المؤسسة من خلال تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية إلى الحصول على مزايا تنافسية
					5 لدى الإدارة قناعة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية
					6 المؤسسة قادرة على المنافسة والبقاء في السوق
					ثانياً: التخطيط الاستراتيجي
					7 لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية ورسالة مكتوبة واضحة ومعلنة لكافة العاملين والمتعاملين معها
					8 تراعي المؤسسة في صياغتها لأهدافها الإستراتيجية السهولة والوضوح
					9 يتم اشراك المؤسسة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي
					10 تعمل المؤسسة على معالجة نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية

					11	تقوم المؤسسة بتحليل الفرص والتهديدات المحيطة باستمرار
					12	تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق خطط واستراتيجيات المؤسسة
					13	تسعى المؤسسة لضمان أن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية
					14	تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية
					14	لدى المؤسسة تنظيم إداري مرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية
ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية						
					15	تنفذ الإدارة أهدافها الإستراتيجية في الزمن المحدد
					16	تخصص المؤسسة الميزانية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					17	تلتزم المؤسسة بخطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية التخطيط الاستراتيجي
					18	تمتلك إدارة المؤسسة مهارات إدارية عالية تساعد على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعة
					19	توفر المؤسسة برامج تدريب فعالة لرفع كفاءات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					20	هناك توافق بين الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وبين هياكلها التنظيمية
					21	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تتناسب مع مستويات الإستراتيجية
رابعا: الرقابة الإستراتيجية						
					22	تقوم المؤسسة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي
					23	تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على مدى

					التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة
24					يتم الاعتماد على ردود المنافسين في تقييم الإستراتيجية
25					تعكس عملية التقييم و المتابعة درجة الانسجام بين الأهداف والإستراتيجية التي تم تنفيذها
26					تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها باتخاذها إجراءات تصحيحية (التغذية الراجعة)
27					تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية

المحور الثالث: الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الاغواط

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الاغواط

أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أولاً: بعد التكلفة
					28 تنتهج المؤسسة إستراتيجية قيادة اقل التكاليف مقارنة بالمنافسين
					29 تعتمد المؤسسة في جميع عملياتها على الكفاءة والفاعلية بهدف ترشيد الإنفاق وتقليل تكلفة منتجاتها
					30 تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار
					31 تعتمد المؤسسة على الإنتاج الكبير لتحقيق وفورات الحجم الكبير
					32 تسعى المؤسسة إلى استخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف
					ثانياً: بعد الجودة

					33	تتميز المؤسسة بتقديم منتجاتها بجودة عالية مقارنة بالمنافسين
					34	تتقبل المؤسسة الملاحظات واقتراحات عن جودة منتجاتها وتأخذ بتلك الاقتراحات
					35	تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية المستخدمة
					36	تسعى المؤسسة باستمرار الى تحسين جودة منتجاتها
					37	تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين قصد تحسين جودة خدماتها
					38	تسعى المؤسسة لتطبيق معايير الجودة المحلية والدولية
					ثالثا: بعد المرونة	
					39	تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن
					40	لدى المؤسسة قنوات توزيع تسهل وتسرع في تسليم منتجاتها للزبائن
					41	لدى المؤسسة وسائل نقل تسهل في تسليم منتجاتها بالوقت المناسب
					42	تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات السوق
					43	تستطيع المؤسسة تأمين الإمكانات لتلبية حاجات وتطلعات المتعاملين الحاليين والمستقبليين
					44	تتمكن المؤسسة من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار
					45	تهتم المؤسسة بتطوير وسائل تواصل تكنولوجية حديثة مع الزبائن
					رابعا: بعد الإبداع	
					46	تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة لعملياتها الانتاجية

					المقدمة للزبائن	
					تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات متميزة تجعل العملاء أوفياء في التعامل معها	47
					تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة مقارنة بالمنافسين لزيادة عملائها	48
					تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس على الخدمات والمنتجات المقدمة	49
					تركز المؤسسة على الإبداع و التميز في منتجاتها كي يصعب تقليدها من منافسيها	50
					تخصص المؤسسة ميزانية كافية لأغراض البحث والتطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها	51
					تستخدم المؤسسة تقنيات والبرامج المتطورة على ابتكار طرق وأساليب جديدة مقارنة بمنافسيها	52

كل الشكر والتقدير لوقتكم الثمين الذي خصصتموه لملئ هذه الاستمارة

الملحق رقم (03): الاستبيان بعد التحكيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء بحث علمي بعنوان (دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية) استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه LMD تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات- كلية الاقتصاد-جامعة عمار ثلجي، وعليه نتمنى منكم منحنا جزء من وقتكم الثمين لتعبئة الاستبيان المرفق، و وضع علامة (×) في الخانة المناسبة، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بكل سرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم

من إعداد الطالبة: بلحوت كوثر

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة

ت- البيانات الأولية لعينة الدراسة:

6- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

7- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من ☐ سنة إلى 40 سنة ☐ 41 سنة إلى 50 سنة ☐

☐ أكثر من 50 سنة

8- المؤهل العلمي: ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس دولة ☐ ماجستير ☐

9- المستوى الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مدير وحدة ☐

☐ رئيس قسم

10- سنوات الخدمة: اقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

16 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الاغواط

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الاغواط، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة مطاحن الاغواط
					أولاً: التخطيط الاستراتيجي
					1 لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية ورسالة مكتوبة وواضحة ومعلنة لكافة العاملين و المتعاملين معها
					2 تراعي المؤسسة في صياغتها لأهدافها الإستراتيجية السهولة والوضوح
					3 تشرك المؤسسة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي
					4 تعمل المؤسسة على معالجة نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية
					5 تقوم المؤسسة بتحليل الفرص والتهديدات المحيطة باستمرار

					6	تتمتع المؤسسة بموارد وإمكانيات تساعد على تطبيق الخطة الإستراتيجية
					7	تسعى المؤسسة لضمان أن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها
					8	تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بناء على نتائج تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية
					9	لدى المؤسسة تنظيم إداري مرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية
						ثانيا: تنفيذ الإستراتيجية
					10	تسعى إدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في الوقت المناسب
					11	تخصص المؤسسة الميزانية الكافية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية
					12	تلتزم المؤسسة بخطوات التنفيذ التي تم وضعها في عملية التخطيط الاستراتيجي
					13	تمتلك إدارة المؤسسة مهارات إدارية عالية تساعد على التغلب على المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط الموضوعة
					14	توفر المؤسسة برامج تدريب فعالة لرفع كفاءات المعنيين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية

					15	تعمل المؤسسة على تهيئة الهيكل التنظيمي كآلية رئيسية لتنفيذ الإستراتيجية
					16	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تساعد في تنفيذ الخيارات الإستراتيجية
ثالثا: الرقابة الإستراتيجية						
					17	تقوم المؤسسة بتقييم مرحلي لعملية التخطيط الاستراتيجي
					18	تستخدم المؤسسة معايير ومؤشرات واضحة للحكم على مدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة
					19	يتم الاعتماد على ردود المنافسين في تقييم الإستراتيجية
					20	تعكس عملية التقييم و المتابعة درجة الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجية التي تم تنفيذها
					21	تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج التقييم التي تتوصل إليها باتخاذها إجراءات تصحيحية (التغذية الراجعة)
					22	تستفيد إدارة المؤسسة من نتائج تقييم الخطط السابقة في إعداد الخطط المستقبلية

المحور الثالث: الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الأغواط

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الأغواط ، والمرجو

تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: بعد التكلفة					
23 تتنهج المؤسسة إستراتيجية تدنية التكاليف للتفوق على منافسيها					
24 تعتمد المؤسسة في جميع عملياتها على الكفاءة والفاعلية بهدف ترشيد النفقات وخفض سعر التكلفة					
25 تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تخفيض الأسعار لكسب ميزة تنافسية					
26 تعتمد المؤسسة على الإنتاج الكبير لتحقيق السعر الأقل مقارنة بمنافسيها					
27 تسعى المؤسسة إلى استخدام الأمثل لمواردها لتخفيض التكاليف					
28 تتفاوض المؤسسة مع مورديها لتخفيض تكلفة التموين وتخفيض التكاليف					
ثانياً: بعد الجودة					
29 تعتمد المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها					
30 تولي المؤسسة أهمية كبيرة للملاحظات والاقتراحات الخاصة بجودة منتجاتها من طرف الزبائن					
31 تهتم المؤسسة بجودة المواد الأولية المستخدمة في					

					الإنتاج	
					تستعمل المؤسسة إستراتيجية التحسين المستمر لتطوير جودة منتجاتها	32
					تهتم المؤسسة بتطوير مهارات الموظفين قصد تحسين جودة خدماتها المصاحبة للمنتجات	33
					تحاول المؤسسة تطبيق معايير الجودة المحلية والدولية	34
					ثالثا: بعد المرونة	
					تمتلك المؤسسة مرونة عالية في حجم الاستجابة للتغيرات في حاجات و رغبات الزبائن	35
					لدى المؤسسة قنوات توزيع تسهل في تسليم منتجاتها للزبائن	36
					لدى المؤسسة وسائل نقل تسهل في عملية إيصال منتجاتها بالوقت المناسب	37
					تمتاز المؤسسة بسرعة الاستجابة لاحتياجات و متطلبات السوق مقارنة بمنافسيها	38
					تستطيع المؤسسة توفير الموارد الكافية لتلبية حاجات و تطلعات المتعاملين الحاليين و المستقبليين	39
					تتمكن المؤسسة من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار	40
					تهتم المؤسسة بتطوير وسائل تواصل تكنولوجية حديثة مع الزبائن	41
					رابعا: بعد الإبداع	
					تقوم المؤسسة بإدخال أساليب وطرق جديدة في عملياتها الإنتاجية	42
					تقدم المؤسسة خدمات ومنتجات مبتكرة تجعل العملاء أوفياء في التعامل معها	43
					تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة مقارنة	44

					بالمنافسين لزيادة عملائها	
					تقوم المؤسسة بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لخلق أفكار جديدة تنعكس على الخدمات والمنتجات المقدمة	45
					تركز المؤسسة على الإبداع و التميز في منتجاتها كي يصعب تقليدها من منافسيها	46
					تخصص المؤسسة ميزانية كافية لأغراض البحث و التطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها	47
					تستخدم المؤسسة تقنيات والبرامج المتطورة على ابتكار طرق وأساليب جديدة مقارنة بمنافسيها	48

كل الشكر والتقدير لوقتكم الثمين الذي خصصتموه لملئ هذه الاستمارة

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
1	الشارف عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة الاغواط
2	عبد العالي بشير	أستاذ محاضر ا	جامعة الاغواط
3	بن مويزة مسعود	أستاذ محاضر ا	جامعة الاغواط

الملحق رقم (05): نتائج برنامج SPSS

أولاً: التوزيع الطبيعي:

Tests of Normality						
	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
X1 التخطيط	.174	38	.005	.882	38	.001
X2 التنفيذ	.170	38	.007	.855	38	.000
X3 الرقابة	.162	38	.013	.923	38	.002
a. Lilliefors Significance Correction						

Tests of Normality						
	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Y1 التكلفة	.147	38	.037	.924	38	.003
Y2 الجودة	.245	38	.000	.791	38	.000
Y3 المرونة	.213	38	.000	.761	38	.000
Y4 الابداع	.138	38	.064	.966	38	.005
a. Lilliefors Significance Correction						

1	.819 ^a	.670	.661	.40089
---	-------------------	------	------	--------

a. Valeurs prédites : (constantes), X

ثانياً: الترددات بالنسبة للمتغيرات الديمغرافية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	78.9	78.9	78.9
	انثى	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	5	13.2	13.2	13.2
	من 30 سنة إلى 40 سنة	21	55.3	55.3	68.4
	من 41 إلى 50 سنة	9	23.7	23.7	92.1
	أكثر من 50 سنة	3	7.9	7.9	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

العلمي_المؤهل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس	20	52.6	52.6	52.6
	ماستر	11	28.9	28.9	81.6
	مهندسدولة	6	15.8	15.8	97.4
	ماجستير	1	2.6	2.6	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

الوظيفي_المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير عام	1	2.6	2.6	2.6
	نائب مدير عام	1	2.6	2.6	5.3
	مدير إدارة	3	7.9	7.9	13.2
	مدير وحدة	10	26.3	26.3	39.5
	رئيس قسم	23	60.5	60.5	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

الخدمة_سنوات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	26.3	26.3	26.3
	من 6 الى 10 سنوات	15	39.5	39.5	65.8
	من 11 الى 15 سنة	5	13.2	13.2	78.9
	أكثر من 16 سنة	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

ثالثا: الدراسات الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية X

1- التخطيط الاستراتيجي X1

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
ع8	38	3.92	.941
ع2	38	3.79	.843
ع6	38	3.71	.956
ع7	38	3.66	.909
ع4	38	3.66	.966
X1	38	3.6414	.67482
ع5	38	3.63	.819
ع3	38	3.50	.830
ع1	38	3.42	1.030
ع9	38	3.40	.665
Valid N (listwise)	38		

2- التنفيذ الاستراتيجي X2

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
10ع	38	1	5	3.89	.798
11ع	38	1	5	3.68	1.016
12ع	38	1	5	3.71	.867
13ع	38	1	5	3.45	1.005
14ع	38	1	5	3.47	.797
15ع	38	1	4	3.21	.811
16ع	38	1	5	3.61	.718
X2	38	1.00	4.43	3.5752	.65042
Valid N (listwise)	38				

3- الرقابة الإستراتيجية X3

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
22ع	38	3.63	.942
20ع	38	3.63	.913
18ع	38	3.58	.976
X3	38	3.5746	.75107
19ع	38	3.55	.921
21ع	38	3.55	.828
17ع	38	3.50	.980
Valid N (listwise)	38		

رابعاً: الدراسات الإحصائية لأبعاد المتغير التابع: الميزة التنافسية Y

1- بعد التكلفة Y1

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
24ع	38	3.95	.868
27ع	38	3.87	1.070
26ع	38	3.84	.945
23ع	38	3.76	1.076
Y1	38	3.9346	.75532

28ع	38	3.66	1.047
25ع	38	3.47	1.084
Valid N (listwise)	38		

2- بعد الجودة Y2

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
30ع	38	4.05	.868
29ع	38	4.05	.985
31ع	38	4.00	.900
32ع	38	3.97	.944
Y2	38	3.9092	.74890
34ع	38	3.79	.905
33ع	38	3.74	.978
Valid N (listwise)	38		

3- بعد المرونة Y3			
Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
37ع	38	4.24	1.025
38ع	38	4.05	.928
36ع	38	4.03	1.102
39ع	38	4.00	.959
Y3	38	3.7588	.78491
40ع	38	3.82	.865
35ع	38	3.74	.891
41ع	38	3.50	.952
Valid N (listwise)	38		

4- بعد الابداع Y4

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
46ع	38	3.97	.434
44ع	38	3.79	.664
42ع	38	3.63	.675
Y4	38	3.594	.270
43ع	38	3.53	.862
45ع	38	3.53	.797
48ع	38	3.42	.679
47ع	38	3.41	.702
Valid N (listwise)	38		

خامسا: الارتباط بين معاملات الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.960	48

Correlations

		X1	ε1	ε2	ε3	ε4	ε5	ε6	ε7	ε8	ε9
X1	Pearson Correlation	1	.694**	.730**	.618**	.786**	.818**	.709**	.792**	.715**	-.010
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.952
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε1	Pearson Correlation	.694**	1	.509**	.442**	.312	.637**	.429**	.505**	.258	-.075
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.005	.057	.000	.007	.001	.117	.655
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε2	Pearson Correlation	.730**	.509**	1	.232	.738**	.510**	.392*	.397*	.455**	-.099
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.162	.000	.001	.015	.014	.004	.554
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε3	Pearson Correlation	.618**	.442**	.232	1	.387*	.556**	.324*	.519**	.363*	.171
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.162		.016	.000	.048	.001	.025	.303
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε4	Pearson Correlation	.786**	.312	.738**	.387*	1	.553**	.475**	.509**	.623**	.012
	Sig. (2-tailed)	.000	.057	.000	.016		.000	.003	.001	.000	.942
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε5	Pearson Correlation	.818**	.637**	.510**	.556**	.553**	1	.585**	.588**	.452**	-.141
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.004	.398
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε6	Pearson Correlation	.709**	.429**	.392*	.324*	.475**	.585**	1	.567**	.364*	-.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.015	.048	.003	.000		.000	.024	.380
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε7	Pearson Correlation	.792**	.505**	.397*	.519**	.509**	.588**	.567**	1	.600**	.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.014	.001	.001	.000	.000		.000	.378
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε8	Pearson Correlation	.715**	.258	.455**	.363*	.623**	.452**	.364*	.600**	1	.026
	Sig. (2-tailed)	.000	.117	.004	.025	.000	.004	.024	.000		.876
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
ε9	Pearson Correlation	-.010	-.075	-.099	.171	.012	-.141	-.147	.147	.026	1
	Sig. (2-tailed)	.952	.655	.554	.303	.942	.398	.380	.378	.876	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations									
		ع10	ع11	ع12	ع13	ع14	ع15	ع16	X2
10ع	Pearson Correlation	1	.624**	.619**	.431**	.463**	.578*	.586**	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007	.003	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
11ع	Pearson Correlation	.624*	1	.599**	.486**	.424**	.477*	.343*	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.008	.002	.035	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
12ع	Pearson Correlation	.619*	.599**	1	.494**	.478**	.666*	.376*	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.002	.000	.020	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
13ع	Pearson Correlation	.431*	.486**	.494**	1	.437**	.578*	.401*	.741**
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.002		.006	.000	.013	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
14ع	Pearson Correlation	.463*	.424**	.478**	.437**	1	.427*	.619**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.003	.008	.002	.006		.007	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
15ع	Pearson Correlation	.578*	.477**	.666**	.578**	.427**	1	.425**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.007		.008	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
16ع	Pearson Correlation	.586*	.343*	.376*	.401*	.619**	.425*	1	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.035	.020	.013	.000	.008		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
X2	Pearson Correlation	.804*	.767**	.803**	.741**	.712**	.782*	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Correlations								
		ع17	ع18	ع19	ع20	ع21	ع22	X3
ع17	Pearson Correlation	1	.735**	.614**	.484**	.550**	.351*	.775**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.002	.000	.030	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع18	Pearson Correlation	.735**	1	.687**	.670**	.563**	.532**	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع19	Pearson Correlation	.614**	.687**	1	.699**	.581**	.490**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع20	Pearson Correlation	.484**	.670**	.699**	1	.670**	.592**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع21	Pearson Correlation	.550**	.563**	.581**	.670**	1	.614**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع22	Pearson Correlation	.351*	.532**	.490**	.592**	.614**	1	.734**
	Sig. (2-tailed)	.030	.001	.002	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
X3	Pearson Correlation	.775**	.867**	.837**	.843**	.808**	.734**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations								
		ع23	ع24	ع25	ع26	ع27	ع28	Y1
ع23	Pearson Correlation	1	.536**	.701**	.440**	.465**	-.002	.683**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.006	.003	.991	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع24	Pearson Correlation	.536**	1	.602**	.648**	.545**	.366*	.781**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.024	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع25	Pearson Correlation	.701**	.602**	1	.576**	.661**	.432**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.007	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع26	Pearson Correlation	.440**	.648**	.576**	1	.754**	.545**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000	.000		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع27	Pearson Correlation	.465**	.545**	.661**	.754**	1	.514**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000		.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع28	Pearson Correlation	-.002	.366*	.432**	.545**	.514**	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.991	.024	.007	.000	.001		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Y1	Pearson Correlation	.683**	.781**	.864**	.847**	.852**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations								
		29ع	30ع	31ع	32ع	33ع	34ع	Y2
ع29	Pearson Correlation	1	.692**	.731**	.583**	.408*	.558**	.816**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.011	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع30	Pearson Correlation	.692**	1	.726**	.760**	.558**	.599**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع31	Pearson Correlation	.731**	.726**	1	.795**	.614**	.464**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.003	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع32	Pearson Correlation	.583**	.760**	.795**	1	.607**	.499**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع33	Pearson Correlation	.408*	.558**	.614**	.607**	1	.333*	.726**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000		.041	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
ع34	Pearson Correlation	.558**	.599**	.464**	.499**	.333*	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.001	.041		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38
Y2	Pearson Correlation	.816**	.884**	.887**	.869**	.726**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

Correlations									
		ع35	ع36	ع37	ع38	ع39	ع40	ع41	Y3
35ع	Pearson Correlation	1	.475**	.214	.286	.570**	.413**	.638**	.762**
	Sig. (2-tailed)		.003	.197	.082	.000	.010	.000	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
36ع	Pearson Correlation	.475**	1	.412*	.469*	.486**	.363*	.477**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.003		.010	.003	.002	.025	.002	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
37ع	Pearson Correlation	.214	.412*	1	.694*	.387*	.452**	.130	.564**
	Sig. (2-tailed)	.197	.010		.000	.016	.004	.436	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
38ع	Pearson Correlation	.286	.469**	.694*	1	.363*	.622**	.055	.578**
	Sig. (2-tailed)	.082	.003	.000		.025	.000	.744	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
39ع	Pearson Correlation	.570**	.486**	.387*	.363*	1	.602**	.415**	.807**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.016	.025		.000	.010	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
40ع	Pearson Correlation	.413**	.363*	.452*	.622*	.602**	1	.284	.606**
	Sig. (2-tailed)	.010	.025	.004	.000	.000		.084	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
41ع	Pearson Correlation	.638**	.477**	.130	.055	.415**	.284	1	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.436	.744	.010	.084		.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
Y3	Pearson Correlation	.762**	.779**	.564*	.578*	.807**	.606**	.650**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Correlations									
		42ع	43ع	44ع	45ع	46ع	47ع	48ع	Y4
42ع	Pearson Correlation	1	.017	.184	.421**	-.219	.024	-.028	.554**
	Sig. (2-tailed)		.919	.268	.009	.187	.886	.868	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
43ع	Pearson Correlation	.017	1	-.085	-.021	-.179	-.327*	-.180	.196
	Sig. (2-tailed)	.919		.614	.902	.283	.045	.280	.239
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
44ع	Pearson Correlation	.184	-.085	1	.266	-.020	.147	-.050	.521**
	Sig. (2-tailed)	.268	.614		.106	.906	.380	.764	.001
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
45ع	Pearson Correlation	.421*	-.021	.266	1	-.271	.178	.255	.749**
	Sig. (2-tailed)	.009	.902	.106		.099	.284	.122	.000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
46ع	Pearson Correlation	-.219	-.179	-.020	-.271	1	-.238	-.147	-.192
	Sig. (2-tailed)	.187	.283	.906	.099		.150	.378	.249
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
47ع	Pearson Correlation	.024	-.327*	.147	.178	-.238	1	.128	.348*
	Sig. (2-tailed)	.886	.045	.380	.284	.150		.443	.033
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
48ع	Pearson Correlation	-.028	-.180	-.050	.255	-.147	.128	1	.370*
	Sig. (2-tailed)	.868	.280	.764	.122	.378	.443		.022
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
Y4	Pearson Correlation	.554*	.196	.521**	.749**	-.192	.348*	.370*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.239	.001	.000	.249	.033	.022	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Correlations					
		X1	X2	X3	X
X1	Pearson Correlation	1	.838**	.835**	.954**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	38	38	38	38
X2	Pearson Correlation	.838**	1	.756**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	38	38	38	38
X3	Pearson Correlation	.835**	.756**	1	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	38	38	38	38
الإدارة الإستراتيج ية X	Pearson Correlation	.954**	.923**	.919**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	38	38	38	38
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Correlations						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.741**	.733**	.090	.888**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.591	.000
	N	38	38	38	38	38
Y2	Pearson Correlation	.741**	1	.905**	.080	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.634	.000
	N	38	38	38	38	38
Y3	Pearson Correlation	.733**	.905**	1	.081	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.629	.000
	N	38	38	38	38	38
Y4	Pearson Correlation	.090	.080	.081	1	.624
	Sig. (2-tailed)	.591	.634	.629		.177

	N	38	38	38	38	38
الميزة	Pearson	.888**	.898**	.904**	.224	1
التناقص	Correlation					
ة	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.177	
	N	38	38	38	38	38
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.436	.392		1.114	.273		
	X	.925	.108	.819	8.551	.000	1.000	1.000
a. Dependent Variable: Y								

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.663	.378		1.754	.088			
	I1	.601	.215	.589	2.791	.009	.817	.432	.265
	I2	-.015	.188	-.015	-.082	.935	.696	-.014	-.008
	I3	.264	.161	.288	1.635	.111	.769	.270	.156
a. Dependent Variable: Y									

Correlations					
		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.817	.696	.760
	X1	.817	1.000	.838	.835
	X2	.696	.838	1.000	.756
	X3	.769	.835	.756	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000

	X3	.000	.000	.000	.
N	Y	38	38	38	38
	X1	38	38	38	38
	X2	38	38	38	38
	X3	38	38	38	38

ANOVA سادسا: اختبار

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.712	1	11.712	72.401	.000 ^b
	Residual	5.824	36	.162		
	Total	17.536	37			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X1						

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819 ^a	.670	.661	.40089
a. Predictors: (Constant), X				
b. Dependent Variable: Y				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.750	1	11.750	73.114	.000 ^b
	Residual	5.786	36	.161		
	Total	17.536	37			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.436	.392		1.114	.273
	X	.925	.108	.819	8.551	.000
a. Dependent Variable: Y						

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.817 ^a	.668	.659	.40221
a. Predictors: (Constant), X1				
b. Dependent Variable: Y				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.712	1	11.712	72.401	.000 ^b
	Residual	5.824	36	.162		
	Total	17.536	37			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X1						

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial
1	(Constant)	.703	.363		1.938	.061		
	X1	.834	.098	.817	8.509	.000	.817	.817
a. Dependent Variable: Y								

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.696 ^a	.485	.471	.50089
a. Predictors: (Constant), X2				
b. Dependent Variable: Y				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.504	1	8.504	33.896	.000 ^b
	Residual	9.032	36	.251		
	Total	17.536	37			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X2						

Coefficients ^a									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1.104	.460		2.400	.022			
	X2	.737	.127	.696	5.822	.000	.696	.696	.696
a. Dependent Variable: Y									

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769 ^a	.591	.580	.44634
a. Predictors: (Constant), X3				
b. Dependent Variable: Y				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.364	1	10.364	52.024	.000 ^b
	Residual	7.172	36	.199		
	Total	17.536	37			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X3						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.220	.357		3.421	.002
	X3	.705	.098	.769	7.213	.000
a. Dependent Variable: Y						

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.819 ^a	.670	.661	.40089
a. Predictors: (Constant), X				
b. Dependent Variable: Y				

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.436	.392		1.114	.273
	X	.925	.108	.819	8.551	.000
a. Dependent Variable: Y						

ANOVA					
Y					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	16.740	23	.728	12.799	.000
Within Groups	.796	14	.057		
Total	17.536	37			

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,750	1	11,750	73,114	,000 ^b
	Résidu	5,786	36	,161		
	Total	17,536	37			
a. Variable dépendante : Y						
b. Valeurs prédites : (constantes), X						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,436	,392		1,114	,273
	X	,925	,108	,819	8,551	,000
a. Variable dépendante : Y						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,817 ^a	,668	,659	,40221
a. Valeurs prédites : (constantes), X1				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,712	1	11,712	72,401	,000 ^b
	Résidu	5,824	36	,162		
	Total	17,536	37			
a. Variable dépendante : Y						
b. Valeurs prédites : (constantes), X1						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,703	,363		1,938	,061
	X1	,834	,098	,817	8,509	,000
a. Variable dépendante : Y						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,696 ^a	,485	,471	,50089
a. Valeurs prédites : (constantes), X2				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	8,504	1	8,504	33,896	,000 ^b
	Résidu	9,032	36	,251		
	Total	17,536	37			
a. Variable dépendante : Y						
b. Valeurs prédites : (constantes), X2						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,104	,460		2,400	,022
	X2	,737	,127	,696	5,822	,000
a. Variable dépendante : Y						

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,769 ^a	,591	,580	,44634
a. Valeurs prédites : (constantes), X3				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10,364	1	10,364	52,024	,000 ^b
	Résidu	7,172	36	,199		
	Total	17,536	37			
a. Variable dépendante : Y						
b. Valeurs prédites : (constantes), X3						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,220	,357		3,421	,002
	X3	,705	,098	,769	7,213	,000
a. Variable dépendante : Y						

