جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة مقدمة من طرف الدكتورة: العيداني حبيبة

محاضرات في مادة
التنافسية والخيارات الإستراتيجية

مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال

السنة الجامعية: 2022– 2023

فهـــرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	**II–I**
قائمة الأشكال	**III**
قائمة الجداول	**IV**
مقدمة	أ
المحور الأول: الأسس النظرية لـ (المنافسة – التنافسية – الميزة التنافسية)	
تمهيد	**1**
I. 1. مفاهيم أساسية حول المنافسة	2
I–2 ماهية التنافسية	4
I–3. مدلول الميزة التنافسية	9
خلاصة المحور	**17**
هوامش المحور	**18**
المحور الثاني: إطار ومكونات إستراتيجية المؤسسة	
تمهيد	**21**
II– 1.مضامين الإستراتيجية حسب مدارس الفكر الإستراتيجي	22
II– 2. الإستراتيجية وعناصر التوجه الإستراتيجي	28
II– 3. الإستراتيجية وتحليل **SWOT**	31
خلاصة المحور	**39**
هوامش المحور	**40**
المحور الثالث: البعد الإستراتيجي والتنافسي للكفاءات والموارد	
تمهيد	**42**
III–1. ماهية الموارد	43
III–2. ماهية الكفاءات	44

III-3. الموارد والكفاءات كأساس لتحقيق الميزة التنافسية	51
خلاصة المحور	**61**
هوامش المحور	**62**
المحور الرابع: التنافسية واستراتيجيات التطوير على مستوى المؤسسة	
تمهيد	**63**
IV-1. أشكال النمو (التوجهات العامة للنمو)	64
IV-2. طرق النمو	69
خلاصة المحور	**80**
هوامش المحور	**81**
المحور الخامس: التنافسية وإستراتيجيات الأعمال على مستوى ميادين النشاط	**83**
V-1. الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter	84
V-1. الإستراتيجيات التعاونية	96
خلاصة المحور	**97**
هوامش المحور	**99**
الخاتمة	**100**
الإجابة عن بعض الأسئلة	**101**
قائمة المراجع	**104**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	دورة حياة الميزة التنافسية	12
02	مراحل بناء الميزة التنافسية	15
03	تصنيف مدارس الفكر الاستراتيجي حسب Mintzbreg et Al	22
04	تحليل الفجوة الإستراتيجية	23
05	نموذج صياغة الاستراتيجية وفقا لـMintzbreg	27
06	قوى الخمس لـ -Porter	33
07	نموذج تحليل SWOT	34
08	أبعاد الكفاءة	46
09	اختبارات تقييم القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات	53
10	تشخيص الموارد والكفاءات وفقا لنموذج بورتر	56
11	تشخيص الموارد والكفاءات بالاعتماد على شجرة الكفاءات المحورية	56
12	الموارد والكفاءات أساس خلق القيمة	58
13	نموذج استراتيجيات النمو الداخلي لـ Ansoff	70
14	الاستحواذ عن طريق الأسهم	73
15	الاستحواذ عن طريق مبادلة الأسهم	74
16	عملية الاستحواذ عن طريق الامتصاص	75
17	آلية الغرق في طريق الوسط عند Porter	88
18	العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والحصة السوقية	90
19	نموذج الساعة الإستراتيجية	94

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاستراتيجيات المعتمدة في مصفوفة SWOT	36
02	أنواع الاستراتيجيات وفقا لعناصر نموذج SWOT	38
03	شبكة معايير التقييم	50
04	تشخيص الموارد والكفاءات	55
05	مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص	65
06	مزايا وعيوب إستراتيجية التنويع	67
07	تقييم إستراتيجية النمو الداخلي	71
08	تقييم إستراتيجية التحالف	79
09	متطلبات الإستراتيجية التنافسية حسب Porter	91
10	طرق تنفيذ الإستراتيجية التنافسية ومتطلباتها	92

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال العديد من المستجدات المتسارعة، التي تتسم بعدم التأكد بشكل لم يسبق له مثيل؛ حيث أوجدت ظروفا جديدة أسهمت في إرساء قواعد جديدة في المنافسة، حيث أصبح نجاح المؤسسات مرهونا بالبحث عن كيفية التعامل مع هذا التغيّر، والعمل على إيجاد آليات جديدة تمكنها من التحرك في مرحلة مبكرة لتفادي أي نتيجة غير متوقعة.

ففي وسط هذا الغموض، لا بدّ أن تمتلك المؤسسات مناهج لفهم العلاقة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها، لمعرفة أبعادها الرئيسية من خلال متابعة البيئة التنافسية – خصوصا–، ومن ثمّ تحديد المجالات التي يمكن من خلالها تعزيز مركزها التنافسي؛ هذا الأخير لا يمكن الحفاظ عليه إلا من خلال امتلاك المؤسسة مزايا تنافسية، فضلا عن السعي دوما وبشكل مستمر إلى تنميتها، والبحث عن مصادر تساهم في تحقيق المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية.

مع ازدياد عدد المؤسسات وارتفاع حدة المنافسة بينها، برزت الحاجة لوضع مجموعة من الإستراتيجيات لتحقيق الأسبقية وتجسيد أداء أفضل من المنافسين، من خلال التحكم في أسس التنافس وبناء موقع لها في بيئتها التنافسية عن طريق إحداث توافق بين نقاط قوتها والفرص الخارجية، وتقوية نقاط ضعفها وتجنب التهديدات.

تأسيسا مما سبق، سنقوم بإعداد هذه المطبوعة لمساعدة الطالب على فهم مقياس التنافسية والخيارات الإستراتيجية، حيث ترتبط محاورها بالمقرر المعتمد من قبل اللجنة البيداغوجية لميدان التكوين، والموجه لطلبة السنة أولى ماستر – علوم التسيير– تخصص إدارة الأعمال. حيث تضم في مجملها خمس محاور أساسية تُعنى بمختلف الأدبيات المتعلقة بالتنافسية ومختلف الخيارات الإستراتيجية التي تُساعد المؤسسات على التموقع في السوق التنافسي.

يتم تقسيم هذه المطبوعة إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: الأسس النظرية لـ (المنافسة – التنافسية – الميزة التنافسية)

المحور الثاني: إطار ومكونات إستراتيجية المؤسسة

المحور الثالث: البعد الاستراتيجي والتنافسي للكفاءات والموارد

المحور الرابع: التنافسية واستراتيجيات التطوير على مستوى المؤسسة

المحور الخامس: التنافسية واستراتيجيات الأعمال على مستوى ميادين النشاط.

المحور الأول: الأسس النظرية لـ (المنافسة – التنافسية – الميزة التنافسية)

تمهيد

المنافسة ظاهرة تَلازم ظهورها مع التطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي والتكنولوجي، هذا الأخير سمح للمؤسسات بتطوير منتجاتها، والسعي دوما نحو كسب مركز تنافسي قوي؛ هذا الهدف يتطلب ضرورة امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية.

الهدف من المحور

بعد تحليل عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من التحكم بمختلف المفاهيم ذات الصلة بأوضاع عالم الأعمال والإلمام بها؛ وعليه فالمغزى من هذا المحور هو تمكين الطالب من الفهم الجيّد لمفهوم المنافسة والتنافسية بأبعادها المختلفة.

النقاط الأساسية للمحور

: تتمثل النقاط الأساسية لهذا المحور في الآتي:

- مفهوم المنافسة؛
- ماهية التنافسية؛
- أنواع التنافسية؛
- مدلول الميزة التنافسية.

المكسب من المحور

في نهاية هذا المحور يكون الطالب قادرا على:

- معرفة مضمون المنافسة وأشكالها؛
- معرفة مضمون التنافسية وأهم مؤشراتها على المستوى الكلي والجزئي؛
- فهم العلاقة بين المنافسة والتنافسية؛
- تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأهمية اكتسابها من قبل المؤسسات؛
- تحديد أهم مصادر الميزة التنافسية؛
- تحديد الفرق بين (المنافسة، تنافسية المؤسسة، الميزة التنافسية).

I– 1 مفاهيم أساسية حول المنافسة

تُعدّ المنافسة ظاهرة تَلازَم ظهورها مع التطور السريع الذي شهده الاقتصاد العالمي من كل جوانبه؛ فهي تمثل التحدي الرئيس الذي يواجه المؤسسات المعاصرة.

I–1–1 تعريف المنافسة

تعدّدت تعاريف المنافسة، مما يعكس الاختلاف في وجهة نظر الباحثين حوله. ومن بين هذه التعاريف نجد:

* المنافسة هي" المواجهة بين المؤسسات فيما يخص التكاليف والجودة في إطار شروط السوق، التي تحكم عملية التسعير وعملية التبادل"[1].

* تُعرف أيضا على أنها " الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة، أو متماثلة في السوق"[2].

*كما ينظر إليها على أنها " تعدّد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة: كالسعر، الجودة، المواصفات، الخدمة ما بعد البيع....وغيرها"[3].

بناءا على ما تقدم، يمكن تحديد العناصر الآتية فيما يخص مفهوم المنافسة:

- المنافسة هي توصيف لحالة السوق؛
- المنافسة تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق، والتي تُقدم منتجات مماثلة و/ أو تستهدف نفس العملاء؛
- الهدف من المنافسة هو التفوق، كسب العملاء وزيادة الحصة السوقية مقارنة بالآخرين؛
- يتم استخدام مجموعة من الأساليب كالسعر، الجودة، التوقيت والخدمات ما بعد البيع لتحقيق أهدافها.

I–1–2 أنواع المنافسة

يمكن التمييز بين عدة أنواع للمنافسة، وذلك حسب عدة معايير، نذكر منها:

أ. **معيار موضوع التنافس**؛ نميز بين نوعين من المنافسة:

⋆ المنافسة المباشرة: هي تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع، وذلك حول جودة المنتج، السعر، رضا الزبون وغيرها؛

⋆ المنافسة غير المباشرة: هي تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات من مختلف القطاعات، وذلك حول حصولها على الموارد المتاحة في السوق كالموارد البشرية، المالي، المادية وغيرها[4].

ب. معيار هيكل سوق المنافسة؛ حسب هذا المعيار نميز بين الأنواع الآتية للمنافسة:

⋆ المنافسة الكاملة: هي تلك المنافسة التي تتميز بـــ:

- وجود عدد كبير من المؤسسات تقدم سلع متجانسة؛
- تجانس المنتجات المعروضة، وهذا ما ينتج عنه وجود سعر واحد؛
- المعرفة التامة بظروف السوق، وخاصة فيما يتعلق بالأسعار؛ حرية الدخول والخروج من السوق[5].

⋆ المنافسة الاحتكارية: يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بـ:

- وجود عدد كبير من المؤسسات تنتج نفس المنتج؛
- المعرفة النسبية بظروف السوق، خاصة من جانب الزبائن؛
- عدم تجانس المنتجات المتماثلة من حيث الجودة والسعر؛
- حرية الدخول والخروج من السوق[6].

⋆ احتكار القلة: يعني سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع [7]. وبشكل عام، فهذا النوع من المنافسة يتميز بـــ:

- وجود عدد محدود من المؤسسات تستحوذ على معظم السوق؛
- تشابه المنتجات، ويترتب عن ذلك استخدام وسائل عديدة للتنافس كالسعر والإعلان؛
- وجود عوائق تحدّ من دخول مؤسسات جديدة إليه[8].

⋆ الاحتكار التام: يتميز هذا النوع من المنافسة بـ:

- وجود منتج وحيد في السوق؛
- عدم وجود بدائل للمنتجات المعروضة في هذا السوق؛
- التحكم في الأسعار من قبل المؤسسة المنتجة[9].

ت. معيار السعر؛ حسب هذا المعيار نميز بين الأنواع الآتية للمنافسة:

⋆ المنافسة السعرية: هي تلك المنافسة التي يكون التركيز فيها قائما بين المؤسسات المتنافسة على تخفيض السعر، وذلك بالاعتماد على عدة أساليب من أهمها ما يُعرف باقتصاديات الحجم؛

⋆ المنافسة غير السعرية: هي تلك المنافسة التي يكون التركيز فيها قائما بين المؤسسات المتنافسة على مختلف العوامل المتعلقة بالمنتج، وفي مقدمتها: الجودة، القيمة المدركة، صورة المؤسسة .....وغيرها[10].

ث. معيار مجال التنافس؛ تُقسم المنافسة وفقا لهذا المعيار إلى:

* المنافسة في مجال السلع والخدمات؛
* المنافسة بين المؤسسات للحصول على أكبر حصة سوقية؛
* المنافسة فيما بين المنتجات والخدمات المختلفة، ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة[11].

I-2 ماهية التنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية مفهوما معقدا ومتعدد الجوانب ظهر منذ عدة عقود في الأدبيات المتخصصة، ومازالت تلك الأدبيات لم تطرح تعريفا محددا لمفهوم التنافسية بشكل متخصص.

يرجع أصل كلمة (**Competitiveness**) إلى الكلمة اللاتينية الكلاسيكية (**Petere**)، وهي تعني (**Attack To**) أي :الشروع في عمل أو (**Seek**) أي التوجيه،كذلك ارتبطت بكلمة (**Desire**) وهي تحقيق المطلوب، وأخيرا (**Aimat**) وتعني :يطمح ويسعى إلى[12].

I- 2-1 مفهوم التنافسية

إن تحديد مفهوم التنافسية في غاية الأهمية،كونه يساعد في تحديد جوانبها ومؤشراتها، ويختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان الحديث عنها على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي.

أ. تعريف التنافسية على المستوى الجزئي

يتضمن المستوى الجزئي تعريف التنافسية على مستوى القطاع وعلى مستوى المؤسسة.

*** التنافسية على مستوى القطاع**

تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها "قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة تتماش مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق [13]، كما تشير تنافسية القطاع إلى "قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والدولية دون الاعتماد على الدعم الحكومي مما يساهم في تميز الدولة في هذا القطاع"[14].

*** التنافسية على مستوى المؤسسة**

تشير تنافسية المؤسسة إلى"قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة للعملاء،وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية سعر مناسب،وبشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق" [15]، وتحقيق ذلك يتطلب توفير" الجهود والإجراءات، وكافة الفعاليات الإدارية التسويقية والإنتاجية من أجل الحصول على شريحة أكبر في الأسواق التي تهتم بها"[16].

وعليه، حتى تكون المؤسسة تنافسية لابد أن تكون قادرة على البقاء في سوق تنافسي والمحافظة على حصتها منه، مع تحقيق عوائد أكبر وأرباح بشكل مستمر، ولبلوغ هذا المسعى لابدّ من :

- تحقيق إشباع العناصر الفاعلة في المؤسسة (**العاملين، المساهمين**....) والعملاء أفضل من المنافسين؛
- القدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال؛
- إحداث تعديلات على القواعد التنافسية المعمول بها في السوق؛
- مفاجئة المنافسين باستغلال كافة الوسائل لإحداث التغيرات في البيئة؛
- استباق النوايا الإستراتيجية والإشارات الصادرة عن المنافسين[17].

ب. تعريف التنافسية على المستوى الكلي

وردت عدة تعاريف للتنافسية على مستوى الدولة للهيئات المعروفة منها:

*** منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** : تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتمنية التنافسية على مستوى الدولة على أنها "الدرجة التي يتم وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأسواق الدولية، في الوقت التي تحافظ فيه على/ أو توسع الدخول الحقيقية للشعب على المدى الطويل"[18].

* أما **مجلس سياسات التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية** ؛ فيعرف التنافسية على المستوى الدولي على أنها " القدرة على إنتاج السلع والخدمات والوصول إلى السوق العالمية، وذلك في الوقت الذي يتمتع الأفراد لمستويات معيشية عالية، ومستدامة على المدى البعيد"[19].

*** المنتدى الاقتصادي العالمي** : يعرف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية على المستوى الدولي بأنها " القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"[20].

*** المعهد الدولي للتنمية:** طبقا لمعهد الدولي للتنمية، فإن تنافسية الدولة تعني مقدرة بلد ما على:

- أن ينتج أكثر وأكفأ نسبيا؛ ويقصد بالكفاءة:

أ.تكلفة أقل: من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم؛

ب.ارتفاع الجودة: وفقا لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج؛

ج.الملاءمة: هي الصلة مع الحاجات العالمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم التوريد ، بالاستناد إلى معلومات محدثة عن السوق، ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة؛

- أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع و التقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجية والمحلية، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد، وذي نمو مطرد.
- استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفره من مناخ مناسب ، وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية[21].

I-2-2 أسباب الاهتمام بالتنافسية

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، وعليه زاد الاهتمام بالتنافسية ليس على مستوى المؤسسات فحسب، بل أصبحت حاجة ملحة للدول نظرا للأسباب الآتية:

- التغيرات الحاصلة على الصعيد العاكس بمختلف جوانبه الاقتصادية، السياسية والاجتماعية؛ فقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطورات كبيرة في الفكر الاقتصادي بمعدات القدرة التنافسية مثل: .تطور نظريات النمو والتجارة ؛
- التغيرات في نظريات إدارة الإنتاج، التوزيع والتخزين؛
- ظهور نظرية إدارة الجودة الشاملة والتنافسية عوضا عن المنافسة؛
- التطورات على المستوى العلمي والتقني؛ فالصناعة لم تعد مرتبطة بالضرورة بكثافة رأس المال بقدر ارتباطها بالمعرفة، مهارات العاملين والإدارة الكفؤة؛
- التطورات السياسية وتعزيز دور المؤسسات الدولية، مما أدى إلى انعكاسات على مختلف الأنشطة، مثل: الإنتاج، الحكومة، المشاركة ومنظومة القيم[22]؛
- التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل مع البشريين الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة؛

- تعدد الفرص في السوق العالمي، بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية، نتيجة اتفاقيات (**GATT**) ومنظمة التجارة العالمية[23].

I-2-3 مؤشرات قياس التنافسية

انطلاقا من اختلاف توجهات الاقتصاديين والأكاديميين حول مفهوم التنافسية، فقد تباينت الآراء كذلك حول مؤشرات قياس التنافسية، وفيما يأتي ذكر لأهم هذه المؤشرات على مستوى: المؤسسة، القطاع، والدولة.

أ. مؤشرات قياس تنافسية القطاع

تعددت مؤشرات قياس تنافسية القطاع بتعدد وجهات نظر الاقتصاديين، وفيما يلي عرض لأهم هذه المؤشرات:

- **مؤشرات التكاليف والإنتاجية**: يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاحمة، أو كان مستوى التكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمتزاحمين الأجانب[24]؛
- **مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولية**: يُستعمل الميزان التجاري وكذا الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط. وهكذا ففي نطاق التبادل الحر؛ فإن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو أن حصته من الواردات الوطنية الكلية تتزايد لسلعة معينة أخذا بعين بالاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج، أو الاستهلاك الوطنيين الكلي. كما أن فرع النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الدولية الإجمالية لسلعة معينة، أو أن تتصاعد حصته من الواردات الدولية أخذا يعين الاعتبار حصة البلد المعني في التجارة الدولية[25].

ب. مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة في العناصر الآتية:

- **الربحية**: يتحدد مستوى ربحية المؤسسة من خلال مقارنة تكلفة إنتاجها بتكلفة إنتاج منافسيها، فإذا كانت أقل كان في صالح الرفع من ربحيتها، بحيث لا تكون المؤسسة تنافسية إلا إذا كان سعر بيع منتجاتها يفوق تكاليف إنتاجها والعكس صحيح؛

- **تكلفة الصنع:** تعتبر تكلفة الصنع مؤشرا مهما لحساب تنافسية المؤسسة، حيث أنه كلما كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من سعر البيع أدى إلى تحقيق الأرباح، كما أنه إذا كانت التكلفة المتوسطة للإنتاج أقل من تكلفة المنافسين في قطاع معين، وفي إطار منتجات متماثلة يعتبر مؤشرا كافيا لتحديد تنافيسية المؤسسة؛
- **الإنتاجية الكلية للعوامل** : يعتبر مفهوم الإنتاجية الكلية في المؤسسة مهما لقياس مدى فعاليتها في تحويل عوامل الإنتاج(**المدخلات**) إلى منتجات تامة، ويمكن حساب الإنتاجية الكلية بالعلاقة الآتية:

الإنتاجية: المخرجات/المدخلات

حيث تعتبر المخرجات عن كمية المنتجات، بينما تتمثل المدخلات في كل من رأس المال، العمل، الآلات، الأرض والتنظيم[26].

- **الحصة السوقية:** تحقق المؤسسة أرباحا كبيرة، كلما كانت حصتها السوقية أكبر، وهذا ما يساعدها على توسيع أنشطتها وتنمية قدراتها التنافسية.

ج. مؤشرات قياس تنافسية الدولة

تتعدّد مؤشرات قياس تنافسية الدولة، وفيما يأتي سنركز على مؤشرات المنتدى الاقتصادي العالمي، هذا الأخير اعتمد على المؤشرات الآتية:

- **مؤشر نمو التنافسية** : يساهم مؤشر نمو التنافسية في توفير مفاهيم مكلمة، والتي تسهم بدورها في إيجاد معلومات وبيانات كمية، تقيس تنافسية الدولة من خلال 3 مؤشرات فرعية، هي:

* مؤشر البيئة الاقتصادية الكلية: هذا المؤشر الهدف منه قياس أداء الاقتصاد الكلي من خلال مكوناته الأساسية التي عبر عنها بمؤشرات تحت فرعية، وهي: مؤشر الاستقرار الاقتصادي الكلي، مؤشر التقويم السيادي للدولة ومؤشر مستوى الإنفاق الحكومي؛

* مؤشر المؤسسات العامة: الغرض من هذا المؤشر هو قياس دور المؤسسات ومدى تطور البيئة القانونية والتشريعية، ويتدرج تحته مؤشرات تحت فرعين هما: مؤشر العقود والقانون، ومؤشر الفساد؛

* مؤشر التكنولوجيا: الغرض من هذا المؤشر قياس قدرة الدولة على الابتكار ودرجة الاعتماد على التكنولوجيا ووسائلها المختلفة، ينقسم هذا المؤشر إلى مؤشرين تحت فرعين كما يأتي:

- مؤشر الإبداع وتطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ بالنسبة للدول الرائدة في الإبداع التكنولوجي؛
- مؤشر الإبداع؛ تطور قطاع تكنولوجيا والاتصالات وتوطين التكنولوجيا؛ بالنسبة للدول الغير الرائدة في الإبداع التكنولوجي[27].

* مؤشر تنافسية الأعمال: هو مؤشر يشمل على العوامل الاقتصادية الجزئية أو الاستقرار مؤشر عمليات وإستراتيجية الشركات، ومؤشر نوعية بيئة الأعمال[28].

I-3 مدلول الميزة التنافسية

يعتبر موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين، كما يحوز على مكانة هامة في مجال إدارة الأعمال لاسيما بعد انفتاح اقتصاديات الدول على بعضها.

I-3-1 تعريف الميزة التنافسية

تباينت آراء الباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، ومرَدّ هذا الاختلاف سببه تنوع الزوايا التي ينظر إليها الباحثون، فمنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال بعدي القيمة والزمن، والبعض الآخر ينطلق في تحديد مفهومها من مدخل تخفيض التكلفة، فيما يرى البعض الآخر من زاوية نتائج تحليل البيئة الداخلية. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

* تُعبر الميزة التنافسية عن " قدرة المؤسسة على التميز على منافسيها، مما يسمح لها من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية"[29] . يشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية تعني تفرد المؤسسة عن منافسيها الذين يشغلون في نفس النشاط، وهذا التفرد يعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وأفضلية على المنافسين، مما يسمح هذا بالاستمرارية واستدامتها لفترة أطول.

* يرى (**M .Porter**) أن الميزة التنافسية " تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين، بحيث يمكن تجسيدها ميدانيا"[30] . يركز هذا التعريف على الإبداع واكتشاف طرق جديدة لأداء أعمالها يصعب على المنافس مجاراتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءتها.

* أما (**السلمي**) فقد عرف أن الميزة التنافسية بـــ" المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعلماء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر

العملاء الذين يقبلون هذا التميز، بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"[31]. يركز هذا التعريف على خلق قيمة ومنفعة للعملاء أكبر مما يقدمه المنافس، والتي تتحقق من خلال تقديم منتجات بتكلفة أقل من المنافس، أو استخدام أساليب مبتكرة لتقديم المنتجات بشكل يتناسب والسعر الذي يدفعه العميل.

مما سبق، يمكن القول أن: الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، واستخدام نقاط قوتها باتجاه تحقيق قيمة أكبر لزبائنها لمدة طويلة من الزمن.

I-3-2 خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في الآتي:

- الديمومة: إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها؛
- استمرارية التطوير، التحسين والتجديد: إذ أن بناء الإستراتيجيات المستندة إلى مصادر متعددة، مما يجعل عملية التقليد من قبل المتنافسين على درجة عالية من الصعوبة، الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها؛
- عدم إمكانية تقليدها وعلى طول الوقت؛
- تختلف قيمة مدركة من قبل الزبون، فضلا عن خلق القيمة للمؤسسة[32]؛
- المرونة: يجب أن تتصف الميزة التنافسية بالمرونة المناسبة من أجل إجراء المبادلات بين المزايا التنافسية إحداها بآخر، لا تقل نجاحا وتميزا عن سابقتها بسهولة، وعلى وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تحسين وزيادة قدرات المؤسسة؛
- تناسبها للأهداف والنتائج: لا بدّ للميزة التنافسية أن تكون مناسبة أثناء استخدامها لبلوغ الأهداف، والنتائج التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها في الأمد البعيد والقصير[33].

I-3-3 أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يأتي:

- تُعدّ الميزة التنافسية مؤشرا نحو قدرة المؤسسة على امتلاك موقع ريادي في سوق شديدة المنافسة؛
- تُعدّ محور عمل المؤسسات؛ إذ عن طريق تبني الميزة التنافسية يمكن أن تصاغ الإستراتيجيات بميز تنافسية مناسبة؛

- تُعدّ معيارا أساسيا لنجاح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات في ذات القطاع[34]؛
- تُعدّ بمثابة السلاح لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المنافسة، ويأتي ذلك عن طريق قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل[35]؛
- تعمل الميزة التنافسية على خلق ميزة منفردة، أو ميزة تتفوق بها المؤسسة على الآخرين عن طريق زيادة القيمة للزبون؛
- تمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة، حيث تتميز هذه المؤسسات بإيجاد نماذج جديدة متفردة من الصعب تقليدها أو محاكاتها باستمرار[36].

I-3-4 أنواع الميزة التنافسية

إن امتلاك الميزة التنافسية يعد هدف استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإستراتيجية، بما يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للزبائن، وبالتالي ضمان ولائه. وقد ميز(**M.Porter**) نوعين من الميزة التنافسية:

أ. **ميزة أقل تكلفة** : يمكن للمؤسسة أن تملك ميزة التكلفة الأقل إذا كان مجموع تكاليفها للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين. ولامتلاك هذه الميزة يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ حيث أن التحكم الجديد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

ب. **ميزة التميز** : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذه تسمى أحيانا تنافسية المنتج؛ وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج يتميز عن بقية المنافسين، وتكون له قيمة أعلى من وجهة نظر الزبون[37].

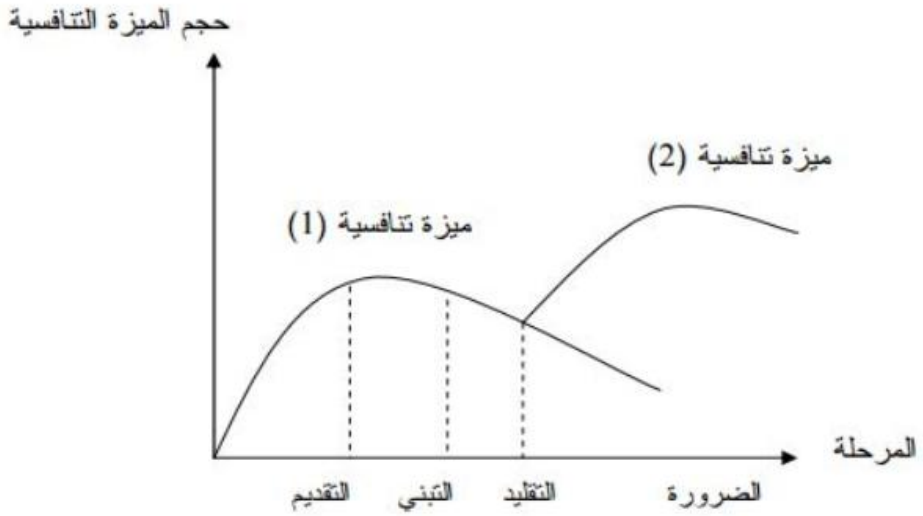
I-3-5 محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين هما:

أ. **حجم الميزة التنافسية**

يتحقق للميزة التنافسية ميزة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز. وإن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل حياة المنتج، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

فيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

⋆ **مرحلة التقديم**: المؤسسة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها، فإنها تطرح هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقلبها من قبل الزبائن تعرف نموا سريعا، بسبب عدم وجود منافسة، أو تأخر ردود فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة.

⋆ **مرحلة التبني**: تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة، ومدى تأثيرها على الزبائن، وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون العمل على تبنيها. وفي هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية نوعا من الاستقرار النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين وتركيزهم عليها.

⋆ **مرحلة التقليد**: هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لردود المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة المنشئة لها، وبتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافس قام بتقليدها، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم، ولابد من تحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار،

⋆ **مرحلة الضرورة**: في هذه المرحلة على المؤسسة تدعيم ميزة تميز المنتج، أو طرح تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكاليف، لأنه في الحالة العكسية، فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال، مما يؤدي إلى انخفاض

مردودية المنتج ومبيعاتها، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، وتفتقد أسبقيتها التنافسية تماما خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة[38].

ب. نطاق التنافس

يُعبر نطاق التنافس عن مدى توسع أنشطة وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الميزة التنافسية. ويتكون نطاق التنافس من الأبعاد الآتية:

* **النطاق السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة أو الزبائن الذين يتم خدمتهم؛

* **النطاق الرأسي** : يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، اعتماد على مصادر التوريد المختلفة؛

* **النطاق الجغرافي**: يعكس عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد بتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة؛

* **نطاق الصناعة**: يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذا أن وجود روابط بين الأنشطة عبر عدة صناعات يخلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة[39].

I-3-6 مصادر الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى جوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن المنافسين. وفيما يأتي توضيح بأهم مصادر الميزة التنافسية:

- **الكفاءة**: تشير إلى حسن استغلال الموارد المختلفة لتوفير مخرجات تفوق في قيمتها المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات. وإن أهم مكونات الكفاءة يتجسد في إنتاجية الفرد، فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عالي من إنتاجية الفرد، ستحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، أي أن المؤسسة ستملك مزايا تنافسية مرتكز على التكلفة؛

- **الجودة**: تشير إلى إمكانية الاعتماد والوثوق بالمنتج، وهذا ما يتضح التأثير المضاعف للجودة في بناء مزايا تنافسية، من خلال توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في نظر الزبائن، مما يسمح للمؤسسة بتحديد السعر الذي ترغبه لمنتجاتها، من خلال التركيز على بعدين هامين، هما:

* مرونة الحجم: تعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وبحسب مستويات الطلب.

* مرونة مزيج المنتجات: تعني قدرة المؤسسة على مسايرة تطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا لتقديم منتجات على وفق متطلبات العملاء[40].

- **الابتكار**: إن عمليات الابتكار تسمح للمؤسسة بامتلاك ما يفتقر إليه المنافسون، وكذلك يسمح الابتكار بتميز نفسها، فيساعدها على فرض أسعار عالية، وتخفيض تكاليف منتجاتها بنسب كبيرة مقارنة بمنافسيها؛

- **الاستجابة لحاجات الزبون**: تُعدّ من الأسس المهمة لبناء مزايا التنافسية، وذلك لأنه يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات الزبائن، وعند ذلك سيولى الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها، فيساعدها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية[41].

I-3-7 مراحل بناء الميزة التنافسية

اقترح " **M.Porter**" ثلاث مراحل بإعداد وبناء ميزة التنافسية، كالآتي:

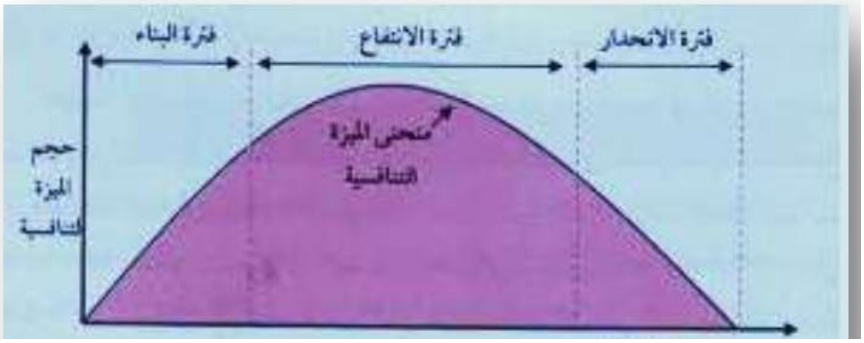
- **تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة** : تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، – أو ما يعرف بنموذج بورتر للقوى التنافسية–، فمن خلال دراسة هذه القوى، يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع، وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، مما يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية، وبالتالي صعوبة تحقيق عائد على الاستثمار مقبول، وصعوبة مواصلة النشاط.

- **إقرار الإستراتيجية التنافسية**: يجب على المؤسسة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة، من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز، والمؤسسة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها.

- **تطبيق الإستراتيجية التنافسية**: يجب أن تنظر المؤسسة لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة، بل إنها مرحلة مستمرة عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة[42].

كما يمكن توضيح مراحل بناء الميزة التنافسية وعلاقتها بعنصر الزمن من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر: سهام أحمد محمد علوان، **إدارة الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروي كورونا (Covid 19)**، المجلة التربوية، العدد 83، الجزء 2، جامعة سوهاج، مصر، 2021، ص 1123.

وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

-**فترة البناء**: هذه الفترة قد تكون طويلة أو قصيرة تبعا لخصوصية المنظمة، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها، وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها، فكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة، تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات المجال، وكذلك الأمر متعلق بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلا عن عمليات التخطيط للمنتج أو الخدمة.

-**فترة المنافع**: خلال هذه الفترة تعمل المؤسسة على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية، بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها بسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها، أو الإمكانات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

فعندما تمتلك المؤسسة التأثير الأكبر في التحكم في الفرص المتاحة في السوق، فإنه يعني امتلاكها الميزة التنافسية، وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات، أو تقنيات فنية، أو مهارات تسويقية، مثال ذلك شركة " **Microsoft**" استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج " **Windows**"، والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة، وإدامة الميزة التنافسية من خلال تطوير البرامج بإصدارات جديدة تتوافق مع حاجات ورغبات المستخدمين للحواسيب، ومواكبة متطلبات التقدم.

- **فترة الانحدار**: تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم الإقبال عليها. وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة، ومن أهمها: امتلاك المنافس لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه المؤسسة[43].

ومن المناسب الإشارة هنا أن منحى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون سريع أو بطيء تبعا إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق، وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.

خلاصة المحور

حظيت مصطلحات المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية باهتمام كبير من قبل الباحثين بدليل إسهاماتهم في هذا المجال، بغض النظر عن الاختلاف في آرائهم وتوجهاتهم، وحتى المؤسسات لم تهمل ذلك، بهدف مواكبة التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال خاصة الدولية منها.

في نهاية هذا المحور، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

* تعتبر المنافسة والتنافسية من المحاور الهامة في ميدان الأعمال لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات، واستمرارها في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية؛
* تتم المنافسة بين مجموعة من المؤسسات من أجل توسيع حصتها السوقية حتى تضمن بقاءها واستمرارها؛
* يختلف مفهوم التنافسية حسب مستوى الذي يتم فيه التحليل؛ فيما إذا كان يخص مؤسسة، قطاع أو دولة؛
* هناك مجموعة من المؤشرات المعتمدة في قياس التنافسية سواء على المستوى الجزئي أو الكلي؛
* تعدّ الميزة التنافسية معيارا أساسيا لنجاح المؤسسات عن غيرها من المؤسسات في نفس القطاع؛
* لبناء الميزة التنافسية، تعتمد المؤسسات على مجموعة من المصادر، نذكر منها: الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة لحاجات الزبائن.

أسئلة تقييـم.يـة

1. وضح بنوع من الدقة والإيجاز الفرق بين المنافسة والتنافسية، مع تقديم مثال توضيحي؛
2. حدّد مؤشرات قياس التنافسية على مستوى المؤسسة؛
3. وضح كيف يمكن تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة؛
4. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل)؟



هوامش المحور

[1]. محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، مؤسسة حوري الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 67.

[2]. ياسين جليد، **محاضرات في التنافسية والخيارات الإستراتيجية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021، ص1.

[3]. سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال** ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد1، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2021، ص 232.

[4]. زهرة خلوط، **محاضرات في مقياس التنافسية** ، مطبوعة بيداغوجية موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس علوم تجارية، تخصص تجارة دولية وإمداد، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2020-2021، ص 5.

[5]. **المرجع نفسه**، ص 5.

[6]. **المرجع نفسه**، ص 6.

[7]. توفيق محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2001، ص 153.

[8]. عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، الطبعة 7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 114.

[9]. سالم توفيق النجفي، **أساسيات علم الاقتصاد**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000، ص 72.

[10]. زهرة جلوط، **مرجع سبق ذكره**، ص 6.

[11]. توفيق محمد عبد المحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 153.

[12]. رغد يوسف كبرو، **تطبيق مدخل التصنيع المتسارع في تح سين الميزة التنافسية: دراسة حالة في فندق (INTER – قطاع خاص– ببغداد**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 50، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2021، ص 37.

[13]. المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، سوريا، سبتمبر 2011، ص 4.

[14]. عثمان علام، صالح سنوساوي، **آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية** ، Global Journal Of Economics And Business، المجلد 4، العدد 1، 2018، ص 76.

[15]. المرصد الوطني للتنافسية، **مرجع سبق ذكره**، ص 4.

[16]. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، مصر، 2001، ص 101.

[17]. حبيبة العيداني، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية** ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017، ص 56.

[18]. عبد المالك بوضياف، **محاضرات في مقياس اقتصاد الاستثمار والتنافسية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2019-2020، ص 67.

[19]. المرصد الوطني للتنافسية، **مرجع سبق ذكره**، ص 7.

[20]. المعهد الوطني للتخطيط، **تقرير التنافسية العربية**، الكويت، 2003، ص 21.

[21]. سالم إلياس، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 235- 236.

[22]. المرصد الوطني للتنافسية، **مرجع سبق ذكره**، ص 2.

[23]. عبد الرزاق حميدي، **الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مع الإشارة لحالة الجزائر** ، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014، ص 282.

[24]. محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية وقياسها** ، ص 14، على الرابط: https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/02.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-02-2023.

[25]. **المرجع نفسه**، ص 17.

[26]. وسيلة بن سعد، محمد بن سعيد، **القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات** : تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، جامعة الجيلالي اليابس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص ص 251-252.

[27]. صونيا بتغة، **ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية: آفاق وتحديات – دراسة حالة الجزائر–**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص استراتيجيةِ السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007-2008، ص 29.

[28]. **المرجع نفسه**، ص 29.

[29] . Jokung Octave et Autre, **Introduction au Management De La Valeu**, Les édition D'organisation, France,2000,P23.

[30]. M. Porter, **L'avantage Concurrentiel**, 3eme édition, Edition Dunod , France,2003, P48.

[31]. أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيلي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية** ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، عدد خاص، جامعة الكوفة، العراق، 2021، ص 180.

[32]. انتصار أحمد عبيد، جليلة عيدان حليحل، **أثر تحليل الكلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص 241.

[33]. سهام أحمد محمد علوان، **إدارة الذكاء التنا فسي كآلية إستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروي كورونا (Covid 19)**، المجلة التربوية، العدد 83، الجزء 2، جامعة سوها ج، مصر، 2021، ص 1117.

[34]. أحمد عبد الله أمانة الشمبري، أمجد حميد اسماعيل محسن العصامي، هيثم وادي جعار الجبوري، **تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسي: بحث تحليلي لآراء عينة من مديري الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 240.

[35]. عادل عباس الجنابي، محمد مراد كاظم الجبوري، **التسويق الرشيق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة بمحافظة كربلاء المقدسة** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 100.

[36]. عبد الحسين جاسم محمد الأسدي، أمل صبار محمد، **تصميم المنتج وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية: بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الجاهزة/ العراق – النجف** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 155.

[37]. مروان صباح حسن، **الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية**، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 36، العدد 3، الجامعة العراقية، العراق، 2016، ص 394.

[38]. طارق قندوز، **الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص ص 77-79.

[39]. **المرجع نفسه**، ص ص 79-80.

[40]. ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 206-207.

[41]. معن وعد الله المعاضيدي، **إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية** ، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 4، العدد 4، جامعة الحدباء الجامعة، العراق، 2006، ص 27.

[42]. سهام محمد أحمد علوان، **مرجع سبق ذكره**، ص 1122.

[43]. **المرجع نفسه**، ص ص 1122-1123.

المحور الثاني: إطار ومكونات إستراتيجة المؤسسة

تمهيد

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح وبناء مركز تنافسي قوي، فضلا عن تحسين مستوى أدائها في ظل بيئة تتميز بتتابع الأحداث والتغيير الدائم والمستمر، وحتى تُحقق ذلك فهي بحاجة إلى طريق يمكنها من اتخاذ القرارات وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب، هذا الطريق يُدعى بالإستراتيجية

شغلت الإستراتيجية حيزا كبيرا في العديد من الدراسات، واستُخدمت للدلالة على أكثر من معنى واحد، وبالرغم من منشئها العسكري إلا انها تطورت مع متطلبات البيئة التي تنشط فيها المؤسسات.

الهدف من المحور

بعد تحليل عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من التعرف على الأبعاد الرئيسية للإستراتيجية وعلاقتها بعناصر التوجه الإستراتيجي، كون هذا الأخير يمثل مسار المستقبلي للمؤسسات في ظل التحديات الراهنة التي تشهدها بيئة الأعمال خصوصا في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. كما سيتعرف الطالب على مختلف الإستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها بعد إجراء التحليل الإستراتيجي.

النقاط الأساسية للمحور

تتمثل النقاط الأساسية لهذا المحور في الآتي:

- مضامين الإستراتيجية حسب مدارس الفكر الإستراتيجي؛
- الإستراتيجية وعناصر التوجه الإستراتيجي؛
- الإستراتيجية وتحليل SWOT؛

المكسب من المحور

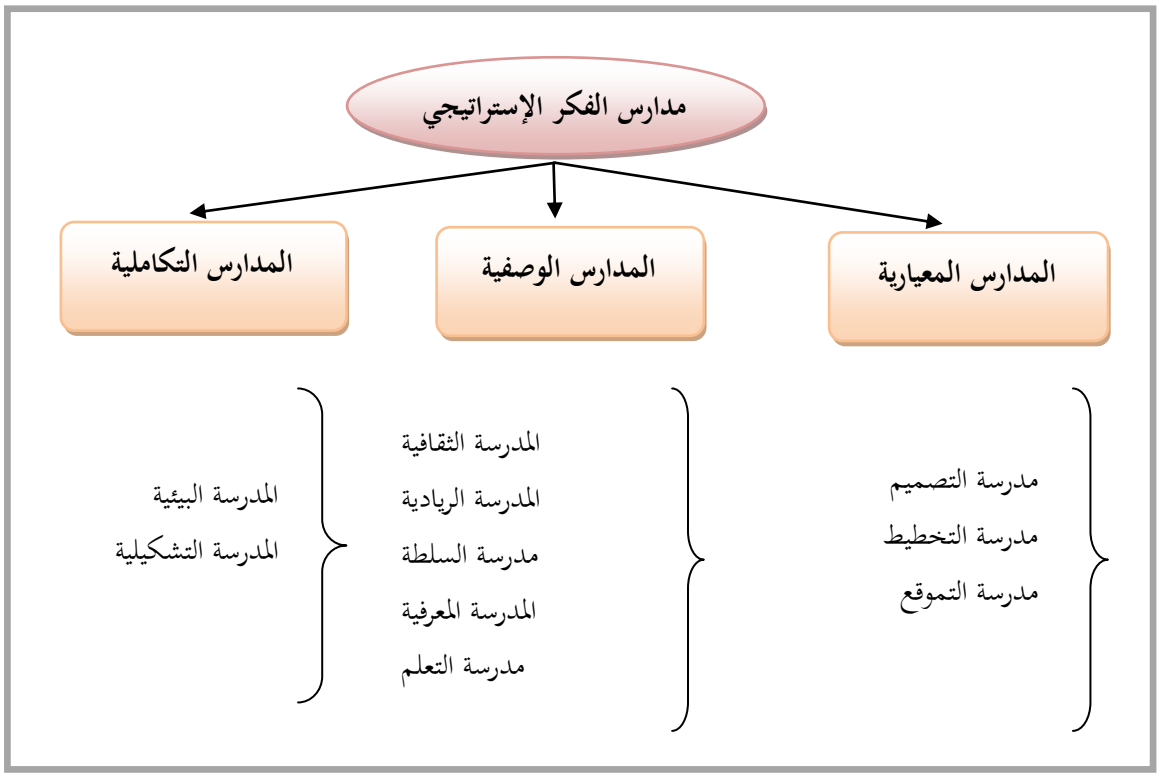
في نهاية هذا المحور يكون الطالب قادرا على:

- معرفة مضمون الإستراتيجية باختلاف مدارس الفكر الإستراتيجي؛
- التمييز بين عناصر التوجه الإستراتيجي (الرسالة، الرؤية والأهداف)؛
- التفرقة بين مفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها (الرسالة، الرؤية والأهداف)؛
- تحديد العناصر المكونة لمصفوفة **SWOT** ، ومختلف الاستراتيجيات التي تتوافق والتوليفة الرباعية للمصفوفة.

II– 1. مضامين الإستراتيجية حسب مدارس الفكر الإستراتيجي

تُعدّ الإستراتيجية من المفاهيم المتداولة في كافة النشاطات الإنسانية، وتُستخدم للدلالة على أكثر من معنى واحد. وبالرغم من منشئها العسكري، إلا أنها تطورت مع تطور مدارس الفكر الإستراتيجي. هذه الأخيرة تمّ تصنيفها إلى ثلاث فئات حسب (**Mintzberg et al., 1990**) كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): تصنيف مدارس الفكر الإستراتيجي حسب (Mintzberg et al)



المصدر: من إعداد الباحثة

فيما ياتي شرح موجز لمضامين الإستراتيجية وفقا لمختلف مدارس الفكر الإستراتيجي:

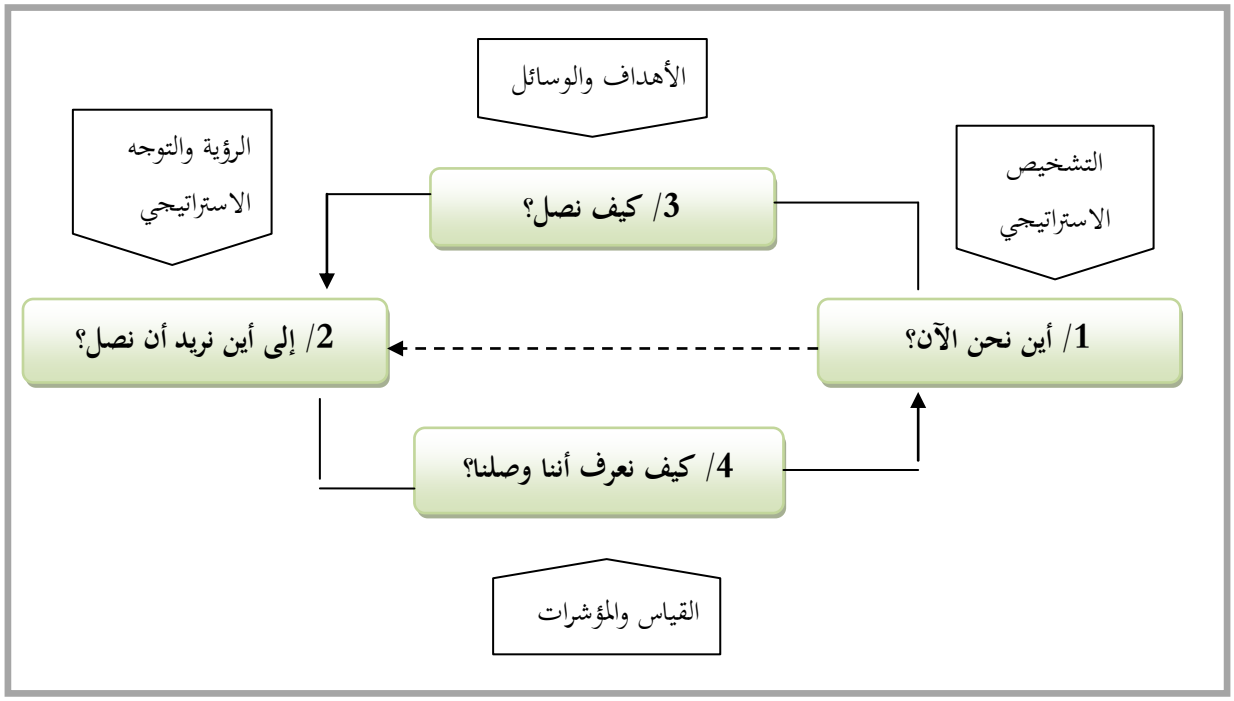
II–1.1. المدارس المعيارية: تهتم بكيفية صياغة الإستراتيجية أكثر من اهتمامها بعملية التنفيذ، وهي:

– **مدرسة التصميم:** تركز هذه المدرسة على عمليات منهجية ومرتبة ذات طابع مفاهيمي، وتنظر إلى الإستراتيجية على أنها " مشروع يتم تصميمه بشكل سابق على الفعل وفق مقاربة تشاركية"[1]، بحيث يتم صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

في ضوء هذه المدرسة، يضع القادة الذين يعتمدون هذا النهج استراتيجيات واضحة وبسيطة، انطلاقا من معايير صريحة وواعية، وباعتماد مقاربة تشاركية التي تتيح للجميع المشاركة في صنع إستراتيجية المؤسسة وفي تنفيذها

– **مدرسة التخطيط**: ظهرت هذه المدرسة في نفس الفترة التي ظهرت فيها مدرسة التصميم، وتطورت بشكل متوازي معها، وكان لها تأثير كبير على الممارسات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية خلال سبعينيات القرن الماضي حيث عرفت أوج انتشارها. وتنظر هذه المدرسة إلى الإستراتيجية على أنها " خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية تتميز بالالتزام الشديد بالمعايير"[2]. ويعتبر (**Igor Ansoff**) من أبرز رواد هذه المدرسة، حيث يرى أنه يمكن تعريف الإستراتيجية والتعبير عن حقيقتها من خلال منظومة متكاملة من أربعة أسئلة، والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): تحليل الفجوة الإستراتيجية



المصدر: إدريس أوهلال: **مدارس الفكر الإستراتيجي: العميان العشر والفيل**، منشورات مجموعة الأكاديمية الدولية، 2018، ص 29.

من الشكل أعلاه، يمكن تقسيم الأسئلة الأربع إلى صنفين، هما:

* سؤالين لتحليل الفجوة: أين نحن الآن؟ وإلى أين نريد أن نصل؟
* سؤالين لسد الفجوة: كيف نصل؟ وكيف نعرف أننا وصلنا؟

– **مدرسة التموقع الإستراتيجي**: سيطرت هذه المدرسة على الفكر الإستراتيجي خلال ثمانيات القرن الماضي، وترى هذه المدرسة أن الإستراتيجية هي" عملية تحليل لوضعيات تنافسية بغرض التموقع"، وبذلك فإن عدد الاستراتيجيات الممكنة واقعيا محدود بالنظر للتموقعات الممكنة في السوق، وذلك بخلاف الاعتقاد السائد مع المدرستين السابقتين في أن عدد الاستراتيجيات الممكنة لا محدود[3].

إن عملية صياغة الإستراتيجية من منظور هذه المدرسة هي عملية تحليلية، هدفها الأساس هو اختيار مركز استراتيجي للأعمال في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، وان هذا الاختيار يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الرسمي لهيكل الصناعة.

II–2.1.المدارس الوصفية: تهتم بجوانب محددة في عملية صياغة الإستراتيجية بدرجة أقل من اهتمامها بالطريقة التي تنفذ بها تلك الإستراتيجية، وتشمل:

– **المدرسة الثقافية**: ترى هذه المدرسة أن صياغة الإستراتيجية تعبير عن عملية جماعية، وأن ثقافة المنظمة يمكن أن تكون ميزة متفردة لإحداث التغيير، من خلال كونها عملية تفاعل إجتماعي ومعرفي مشترك بين العاملين يدفع باتجاه إنجاز التنفيذ والنجاح الإستراتيجي [4]. فالإستراتيجية وفقا لهذه المدرسة هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي مستندة في ذلك إلى القيم والمعتقدات والفهم المشترك للأفراد العاملين.

– **المدرسة الريادية**: إن صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد، والذي يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المؤسسة على تحقيقها، لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الأساسية للمؤسسة[5]، فضلا في كونها تتم في ضوء الفرص المتوقعة في الأسواق والمقدرات الجوهرية للمؤسسة، بالاعتماد على الخبرة والحكمة والمبادرة وبعد النظر الذي يتمتع به القائد.

– **مدرسة السلطة**: تفترض أن الإستراتيجية ما هي إلا نتاج الصراعات والمفاوضات بين الأطراف المؤثرة، بحيث تنظر للإستراتيجية على أنها فخ أو عملية مناورة في السوق بهدف إزاحة المنافسين، أو أنها عملية مفاوضة تتحكم في مواجهة المجموعة الداخلية أو التنظيمات للمحيط[6]. فتحليل الإستراتيجية في نظر مدرسة السلطة تكون كعملية سياسية، ومفهوم السياسة هنا يجب أن يُؤخذ بمعناها العام؛ أي كل ممارسة هدفها السلطة من إحدى الجهات الثالث الآتية:

* السعي إلى امتلاك سلطة؛

* الحفاظ على السلطة؛
* التأثير على من يمتلك السلطة.[7]

– **المدرسة المعرفية:** تطورت هذه المدرسة مع (**هربرت سيمون ودي مارش** : 1958) ، و(**فيرسكي وخانيمان:** 1974)، و(**ماكريداكيس:** 1990)، و(**دوهيم وشوينك** : 1985)، و(**مايرزبريجس:** 196) و(**كورنروكنيكي ويتس:** 1994)، وتنظر هذه المدرسة إلى الإستراتيجية على أنها "عملية ذهنية توجد في السمات المعرفية والنفسية لنمط الشخصية، وفي البنيات المعرفية للشخص، وفي عملية معالجة المعلومات"[8]، وتعتمد في ذلك على عمليات فكرية معرفية، بحيث تستند إلى التأويلات للمعطيات من معلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى إزالة الغموض لتسهيل خيارات ممكنة للتنفيذ [9]؛ بحيث لا يمكن تطبيق إستراتيجية ما دون أن تكون المؤسسة مدركة لما تتطلبه كن موارد مختلفة لإنجاز العمليات التي تساعد على تحقيق أهدافها.

– **مدرسة التعلم:** تُعدّ هذه المدرسة الأكثر انتقادا للمدارس المعيارية، بحيث تنظر إلى الإستراتجية على أنها " خطوات صغيرة تتراكم بالتعلم وتنضج بالتجربة"؛ فالإستراتيجية تنشأ من قلب العمل اليومي، ومن خلال خطوات صغيرة موجهة كلها في نفس الاتجاه، بمعنى آخر إن ا لإستراتيجية تنشأ عن التفاعل بين الأنظمة الفرعية للم ؤسسة التي ترتبط فيما بينها من خلال الأعمال الروتينية، فالأفراد العاملون يستوعبون تدريجيا معطيات الوضع والوسائل المتاحة لمنظمتهم للتعامل معه، ويتفقون في النهاية على خطة عمل سِمتُها الواقعية والفعالية، لأنها صاعدة من أرض التجربة والممارسة لا نازلة من سماء التنظير. وتكتمل الإستراتيجية بدور القيادة في تنسيق الأعمال والقرارات المتخذة في المستويات المختلفة للمؤسسة ونظمها في خط واضح ومنسجم.[10]

II–1.3.المدارس التكاملية: تشمل:

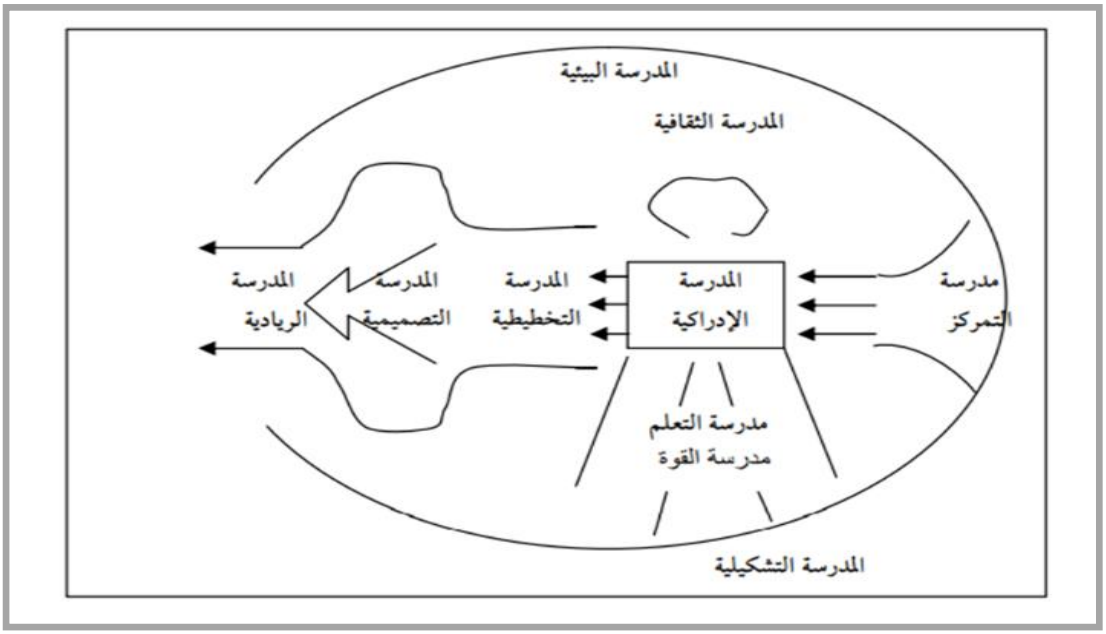
– **المدرسة البيئية:** استنادا إلى هذه المدرسة فإن الإستراتيجية هي عملية رد فعل أو استجابة للبيئة الخارجية؛ بمعنى أن إستراتيجية المؤسسة تنبثق استجابة للتحديات التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. وعلى العكس من المدارس الأخرى التي تنظر إلى البيئة الخارجية على أنها عاملاً مؤثراً في صياغة الإستراتيجية، فان هذه المدرسة تنظر إلى البيئة على أنها العامل الأساس الذي يحدد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة ما يعني بالنتيجة تعطيل عملية الاختيار الإستراتيجي فيها.

– **المدرسة التشكيلية:** أول رواد المدرسة التشكيلية هو (**براديب خاندوالا**) الذي حصر الإستراتيجية في مجموعة من العناصر المتفاعلة، وحدد مراحلها ودوراتها . هذه المدرسة تنظر إلى الإستراتيجية على أنها أنسب تركيبة لقيادة التغيير من خلال عملية تحويل مستمر للإعدادات . حيث صنف الباحثان (**ميلز وسناو**)، سلوك المنظمات إلى أربع فئات، لكل منها إستراتيجية محددة للتعامل مع البيئة التنافسية، وتركيبة من التقنية والتنظيم والعمليات فريدة من نوعها، وهذه الفئات الأربع هي:

* إستراتيجية المحافظ: تعمل على عزل جزء من السوق لخلق مجال مستقر لإحتواء المنافسة، ويركز على الجودة أو التقنية، أو السعر المنخفض؛
* إستراتيجية المستشرف: يبحث عن منتجات أو أسواق جديدة، ويسعى قبل كل شيء إلى المرونة؛
* إستراتيجية المحلل: يُطور نهجا متوازنا بين المحافظ والمستشرف، ويستهدف تقليل المخاطر وتعظيم الفرص؛
* إستراتيجية المتفاعل: عندما نفشل في إحدى الاستراتيجيات الثلاثة الأولى نلجأ إلى التفاعل مع البيئة المحيطة.[11]

طور (**Mintzberg et al :1998**) نموذجاً لصياغة الإستراتيجية يجمع بين المدارس العشر المذكورة أعلاه كما في الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): نموذج صياغة الإستراتيجية وفقا لـ Mintzberg



المصدر: صالح عبد رضا رشيد: **مدارس الفكر الإستراتيجي**، على الرابط:

https://almerja.com/reading.php?idm=169029، تاريخ الاطلاع: 19-04-2023.

يظهر الشكل أن عملية صياغة الإستراتيجية تحتل مركز النموذج ، إذ تحاول المدرسة الإدراكية (المعرفية) النظر إلى داخل العملية، وعلى الرغم من أن مدرستي التعلم والقوة (السلطة) قريبتان من مركز النموذج إلا أن اهتمامهما ينصب على التفاصيل أكثر مما ينصب على الصورة الكبيرة. في حين تعتمد مدرسة التمركز (التموقع) على البيانات التاريخية لغرض صياغة الإستراتيجية، فإننا نجد أن المدارس التخطيطية والتصميمية والريادية تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك عبر التركيز على المستقبل، أما المدرسة الثقافية والبيئية فإنهما تنظران إلى ما هو اقرب من ذلك. وأخيرا فان المدرسة التشكيلية تحاول النظر في كل الاتجاهات وتسعى إلى تحقيق التكامل بين الأسس التي تقوم عليها الأخرى.

II– 2. الإستراتيجية وعناصر التوجه الإستراتيجي

يعتبر التوجه الاستراتيجي المدخل المحدد للمؤسسة، تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين ، وهو منهج محدد تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق. فالتوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية المؤسسة، وهذا السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال، ويشتمل التوجه الإستراتيجي على العناصر الآتية:

II–2–1. الرسالة

تشير الرسالة إلى "تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، فهي تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية"[12]. وتبرز أهمية الرسالة في:

- كونها تعطي تعريفا للأعمال يساعد على جعل الأهداف الإستراتيجية واضحة وحقيقية؛
- أنها تعزز الانتماء وتبني مناخا تنظيميا متكاملا وموحدا؛
- تسهل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية مع منظمة الأعمال نتيجة لوجود فلسفة واضحة لها؛
- تعطي شعورا للعاملين بجدية وإصرار الإدارة العليا على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.[13]

توضح الرسالة ثلاثة أمور مهمة لكل مؤسسة تتمثل بالغرض؛ أي الأساس القانوني لوجودها، الأنشطة التي تساعدها في تحقيق هذا الغرض والقيم التي توجهها، فهي تُعدّ الأساس في بناء الغايات التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الإستراتيجية، والنهاية التي تحدد لها

هويتها، ومدى تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة. وتحقيق ذلك ينبغي وجود مجموعة من العناصر التي تشكل فيما بينها مضمون الرسالة، وهي:

- العملاء: من هم عملاء المؤسسة ؟
- المنتجات: ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
- الأسواق: أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها ؟
- التكنولوجيا: ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة ؟
- البقاء، النمو الربحية: ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
- الفلسفة والإيديولوجية: ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
- المفهوم الذاتي: ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية ؟
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة ؟
- العاملون: ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها.[14]

*** أمثلة عن الرسالة:**

مؤسسة سامسونج: أن نكون أفضل شركة رقمية في العالم.

مؤسسة صومام: نسعى لتحقيق حاجات المستهلكين بتوفير منتجات غذائية عالية الجودة.

شركة Google: أن نقوم بتنظيم معلومات العالم ونجعلها متاحة عبر أرجاء الكون ومفيدة.

II-2-2. الرؤية

تُعرف الرؤية على أنها "طموحات المؤسسة وأمالها المستقبلية، والتي يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية"[15]؛ بمعنى طموحات لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وإلى أين تريد الذهاب من واقع حالها الآن . وتبرز أهمية الرؤية في:

- ضرورة أن تراقب المؤسسة مستقبلها في بيئة أصبحت أكثر تنافسية، الأمر الذي يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي؛
- تُبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك المؤسسة لاستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وإنها تلبي التطلعات الإيجابية الحقيقية للعملاء؛
- تُبعد المؤسسة عن حالات الفشل لعدم امتلاكها منظور واضح ومحدد للأعمال.[16]

إن الرؤية الإستراتيجية تعبر عن فلسفة المؤسسة، وما هو الوضع المطلوب من المؤسسة لتحقيقه والانطلاق باتجاه رسالتها وأهدافها، وتحقيق ذلك ينبغي توافر ثلاثة عناصر، وهي:

- **تحديد مجال النشاط الحالي:** إن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يهتند على ثلاثة دعائم أساسية هي: **احتياجات العملاء، نوعية العملاء والتكنولوجيا المستخدمة؛**
- **تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي:** إن هذا التحديد يتطلب تحليلا موضوعيا لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها ؛
- **توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام:** إن شرح الرؤية الإستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يمُهّد خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك نحو الاتجاه المطلوب.[17]

*** أمثلة عن الرؤية:**

مؤسسة سامسونج: إلهام العالم وإنشاء المستقبل.

مؤسسة صومام: أن تكون منتجاتنا الغذائية الخيار المفضل للأسرة.

II-2-3. الأهداف

تشير الأهداف إلى تلك " النتائج المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وينبغي أن تكون ذات مواصفات إستراتيجية من حيث قابليتها للتفاوض، كمية، مخططة ومحددة، قابلة للقياس، ذات سقف زمني، تتوافق مع الأنشطة ومتناسقة عموديا وأفقيا؛ إذ تمثل سلسلة مترابطة من الرغبات المراد الوصول إليها"[18]. وتبرز أهمية الأهداف في:

- تساعد الإدارة العليا على وضع الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة، وحدات الأعمال ومستوى الوظائف؛
- تُعدّ الأهداف جوهر وظيفة التخطيط، إذ لا يستطيع المدير القيام بوظيفته التخطيطية دون وجود أهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتُعدّ دليلا لاتخاذ القرارات الملائمة؛
- تساعد في تحديد السلطات والمسؤوليات في كل مستويات الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا؛
- تُوفر مقاييس كمية لقياس الأداء التنظيمي، وتُسهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد.[19]

لكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة، أهداف علمية وعملية أن يجب تتوافر على جملة من الشروط الضرورية كما يأتي:

- القبول؛ أي تتناسب مع تفضيلات العاملين والإدارة العليا؛
- قابلة للقياس؛ أي تعكس بدقة ما الذي يجب إنجازه، متى وكيف؟ كما يجب التعبير في عنها صورة كمية؛
- المرونة؛ أي قابلة للتفاعل الإيجابي مع التغيرات التي يمكن أن تحدث في بيئة الاعمال؛
- الوضوح، أي أن تكون مفهومة للجميع؛
- الارتباط بعنصر الزمن؛ بمعنى ارتباطها بوقت محدد يتم تنفيذها فيه؛
- قابلة للتحقيق؛ أي تتوافق مع الإمكانات المتاحة؛
- التحفيز؛ بمعنى أن تكون محفزة للعاملين على التحدي.

II–3. الإستراتيجية وتحليل SWOT

قبل التطرق إلى تحليل SWOT وعلاقته بإستراتيجية المؤسسة، نستعرض أولا ماهية التحليل البيئي وأهميته بالنسبة للمؤسسة، كون انّ مصفوفة SWOT يتم بناءها وفقا لنتائج التحليل البيئي.

II– 1.3. ماهية التحليل البيئي

يُعتبر تحليل بيئة المؤسسة في الحاضر والمستقبل من أهم المراحل في بناء خطتها الإستراتيجية، لأن هذا التحليل ما هو إلا أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال المؤسسة والظروف التي تعمل فيها، وكشف القضايا الرئيسية لنشاطها ذات الصلة الوثيقة في تحديد نجاح المؤسسة أو فشلها.

II–3–1–1. أهمية التحليل البيئي

يمكن تحديد أهمية التحليل البيئي من خلال العناصر الآتية:

- يكشف فرص نجاح المؤسسة؛
- يكشف إمكانية معالجة المشاكل ذات العلاقة بصورة صادقة وصريحة؛
- يُحدد مواطن التغيير في المؤسسة؛
- يساعد على تكيف وتعديل الخطة الإستراتيجية؛
- يُوضح الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة؛
- يساعد على تنظيم المعلومات وربطها بالمشاكل التي تناولتها عمليات تحليل الواقع؛
- يكشف عن القوى المحركة للمؤسسة؛

- يُنمي قوة الملاحظة والتدقيق لدى المخططين لأوضاع المؤسسة والظروف التي تحيط بها؛
- يساعد على وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.[20]

II-3-1-2.عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة:

إن التحليل الإستراتيجي للبيئة هو مفتاح عملية صياغة الإستراتيجية ، وذلك من خلال تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة مستقبلا.

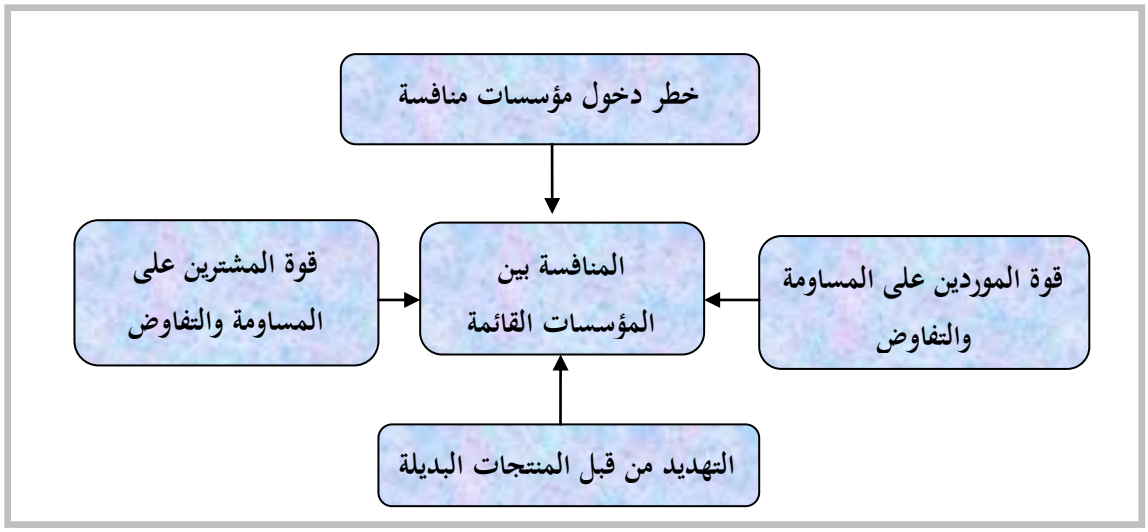
أ. **تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:** يشير تحليل البيئة الخارجية إلى " تحليل مجمل المكونات، الأبعاد والعناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر؛ وتتشكل من خلاله علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة"[21]، وبتعبير آخر " البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وما قد تحمله من تهديدات، حيث تستعد المؤسسة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات ، أو التعامل معها بطريقة معينة"[22].

يشمل تحليل البيئة الخارجية مستويين أساسيين، هما:

* **تحليل البيئة الخارجية العامة (تحليل PESTLE)**: يشمل تحليل البيئة الخارجية العامة الجوانب الآتية:
  - العوامل السياسية Policy: تشمل المناخ السياسي، مركزية ولامركزية السلطة السياسية وشكل الحكم؛
  - العوامل الاقتصادية Economic: تشمل خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة؛
  - العوامل الاجتماعية Social: تعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المؤسسات الاجتماعية وأدوارها؛
  - العوامل التكنولوجية Technology: تمثل التغيرات التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة، وتمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
  - العوامل القانونية Legal: تشمل القوانين والتشريعات التي يصدرها الجهاز الحكومي، والتي قد تمثل تهديدا أو فرصة للمؤسسة؛
  - العوامل البيئية Environment : تشمل باقي العناصر الأخرى.[23]

* **تحليل بيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة):** تتضمن العوامل التي تؤثر على المؤسسة وغيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ، ويمكن النظر إلى البيئة الصناعية كمحصلة للتفاعل بين خمس قوى حسب (**Porter**) الذي أكدّ أن هذه العوامل الخمس تؤثر على نشاط المنظمة. ويمكن توضيح هذه القوى في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06) قوى الخمس لـ(Porter)



المصدر: شارلزهل وجاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001،ص 132.

فيما يأتي شرح موجز لهذه العناصر:

- المنافسون الحاليون (حدة المنافسة): يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانات، حيث تنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات مماثلة للزبائن؛
- المنافسون المحتملون: إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة، وردّ الفعل المتوقع من المنافسة الحالية، لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين، ومدى وجود عوائق تحول دون دخول الصناعة؛
- المنتجات البديلة: هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة، والتي يُمكن أن تلبي احتياجات العملاء بنفس الطريقة التي تقوم بها منتجات المؤسسة؛ فهي تمثل تهديد بالنسبة للمنتجات الحالية؛

- القوة التفاوضية للموردين: إن الموردين يبحثون دائما على رفع تركيزهم في السوق، وتمييز منتجاتهم بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية؛
- القوة التفاوضية للزبائن: إن الزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول على جودة أعلى وخدمات أكثر.[24]

ب. **تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:** يشير تحليل البيئة الداخلية إلى تلك : " ا لعمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المؤسسة بشكل محدد، والتي تتضمن مواردها ، قدراتها، مراكز قوتها، ثقافتها وهيكلها التنظيمي، حيث يزود تحليل البيئة الداخلية ا لمؤسسة بمعلومات مهمة عن موجوداتها والمهارات التي تمتلكها، وأنشطة أعمالها"[25]، فالهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للم ؤسسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للم ؤسسة، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي :

* الهيكل التنظيمي؛
* الثقافة التنظيمية السائدة؛
* الموارد والإمكانات المتاحة لديها.

II-3-2. مصفوفة SWOT والإستراتيجية

لبناء الإستراتيجية تستخدم المؤسسة مجموعة من الأساليب، ولعلّ أبرزها تحليل **SWOT** الذي يجمع بين دراسة البيئة الداخلية والخارجية، فتحليل **SWOT** يهتم بتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على فاعلية مجهودات الإدارة المحتملة، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات.

II-3-2-1. العناصر الرئيسية لمصفوفة SWOT

تتكون مصفوفة **SWOT** من جانبين:

الجانب الأول: يشمل تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة ونقاط الضعف)،

الجانب الثاني: يشمل تحليل الوضع الخارجي (الفرص والتهديدات)، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): نموذج تحليل SWOT

نقاط القوة S	نقاط الضعف W
الفرص O	التهديدات T

المصدر:سعدون حمود الربيعاوي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 153.

حيث أن:

* **نقاط القوة** Strengths: المميزات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة وتسمح لها بتحقيق أهدافها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:
  - ما هي نقاط القوة؟
  - ما هي الميزات الإيجابية؟
  - ما هي مصادر القوة؟

* **نقاط الضعف** Weaknesses: المميزات الداخلية التي تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:
  - ما هي نقاط الضعف؟
  - ما هي مواطن الضعف التي تهدد استقرار المؤسسة؟
  - ما هي مواطن الضعف التي تحتاج إلى المعالجة؟

* **الفرص** Opportunities: العوامل الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:
  - ما هي الظروف الخارجية التي ساعدت المؤسسة على النمو؟
  - ما هي الظروف التي يمكن استغلالها لتحقيق مركز تنافسي قوي؟
  - ما هي الظروف التي يمكن أن تحدث مستقبلا؟
  - كيف نتعامل مع هذه الظروف المحتملة؟

* **التهديدات** Threats: العوامل الخارجية التي تؤثر بصورة سلبية في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي التهديدات المحيطة بالمؤسسة؟
- ما هي الظروف التي أثرت بالسلب على نشاط المؤسسة؟
- كيف نتعامل مع هذه الظروف مستقبلا؟[26]

II-3-2-2. الاستراتيجيات المعتمدة في مصفوفة SWOT

عند الانتهاء من تحديد ودراسة جميع عناصر تحليل **SWOT**، ومعرفة طبيعة التهديدات والفرص المتوفرة، وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوّة، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على استراتيجيّات متنوّعة، ويجب على الإدارة اختيار أنسب استراتيجيّة منها؛ حيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمنشأة اتّجاه أهدافها ومنافسيها، وفي ما يأتي معلومات عن الاستراتيجيّات الرئيسية لتحليل **SWOT**، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): الإستراتيجيات المعتمدة في مصفوفة SWOT

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص (O)	(1) (S/O) (إستراتيجية هجومية) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	(2) (W/O) (إستراتيجية علاجية) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات (T)	(3) (S/T) (إستراتيجية دفاعية) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	(4) (W/T) (إستراتيجية انكماشية) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 61.

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أربع إستراتيجيات نوضحها كما يأتي:

1. الاستراتيجيات الهجومية

هذه الإستراتيجية تعتمدها المؤسسة عندما تكون في أفضل حالاتها، لأنها تُعبر عن توافق وانسجام مابين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق. وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين على الدخول إلى الأسواق التي تعمل بها، أو اقتطاع أجزاء من حصص المنافسين الحاليين في السوق، واستثمار مكامن قوتها التي هي أكبر من نقاط ضعفها في عدم السماح للمنافسين من ردّ الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

تتجسد سمات الاستراتيجيات الهجومية في أنها:

- تستهدف الأنشطة التي تؤدي إلى اجتذاب وكسب عملاء جدد؛
- تعتمد على القدرات الذاتية لاكتساب المزيد من العملاء، وتشجيع التحول إلى استخدام علامتها التجارية وزيادة نسبة المشتريات؛
- تستهدف المبيعات وحصة السوق، علاوة على سعيها للتوسيع فيه؛
- تستخدم عروض الأسعار الترويجية أو الإعلانات، وتقديم ضمانات وطرح منتجات جديدة عند تنفيذ هجماتها التسويقية.

2. الاستراتيجيات العلاجية

تهدف الاستراتيجيات العلاجية إلى تصحيح نقاط الضعف الداخلية في المؤسسة، عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بسبب وجود نقاط الضعف فيها.

هذه الإستراتيجية تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق، وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات، إلا أن هذه المؤسسات تعاني من ضعف في قدراتها وإمكانياتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المؤسسة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها، كما هو الحال مثلا في إعادة النظر في هيكلة إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تحسين نوعية المنتج والتخلص من التكاليف الهامشية وغير ذلك.

3. الإستراتيجية الدفاعية

تختلف هذه الإستراتيجية عن استراتيجيات الأخرى في أن المؤسسة تواجه تحديات خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو متاح لها في بيئتها الداخلية، ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تمتلكه المؤسسة من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإن تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة تلك التهديدات، والتي قد تكون لفترة زمنية مؤقتة.

4. الإستراتيجية الانكماشية

يتم تطبيق هذه الإستراتيجية عندما تشعر المؤسسة بضرورة خفض معدلات الإنتاج الحالية لإحدى المنتجات، أو تخفيض حجم القوى العاملة، أو التوقف عن إنتاج بعض المنتجات بسبب انخفاض الطلب عليها، أو تقليص حجم النشاط عندما تواجه موقفا ماليا صعبا، أو تهديدا مؤثرا من منافس قوي.[27]

في الأخير يمكن توضيح مختلف الإستراتيجيات وفقا عناصر SWOT من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (02): أنواع الإستراتيجيات وفقا لعناصر نموذج SWOT

عناصر SWOT	نوع الإستراتيجية
القوة والفرص	الإستراتيجية الهجومية؛ إستراتيجية التميز؛ إستراتيجية المؤسسة القائدة؛ إستراتيجية التكامل الأفقي والعمودي.
الضعف والفرص	الإستراتيجية العلاجية؛ إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمويل الخارجي والإفلات.
القوة والتهديدات	الإستراتيجية الدفاعية؛ إستراتجية الدفاع المرن؛ إستراتيجية الانتشار
الضعف والتهديدات	الإستراتيجية الانكماشية؛ إستراتيجية الاندماج؛ إستراتيجية التراجع؛ إستراتيجية الانسحاب
الضعف والقوة	إستراتيجية التنويع؛ الاستراتيجيات المختلطة؛ إستراتيجية الاستقرار
الفرص والتهديدات	إستراتيجية التكامل

المصدر: مجيد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة SWOT**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 167.

خلاصة المحور

حظي مصطلح الإستراتيجية باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال الفكر الإستراتيجي، وهي من المفاهيم التي تستخدم للدلالة على الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، والذي يرتبط بنجاح المؤسسة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها الألفية الثالثة، هذه البيئة وجب على المؤسسة رصدها بمختلف الأساليب لتحديد الفرص الواجب اقتناصها، والتهديدات الواجب تفاديها في ضوء الإمكانات المتاحة.

في نهاية هذا المحور، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

* الإستراتيجية مفهوم متعدد الأبعاد والاتجاهات؛
* الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم، ومن ثم تنفيذ الأهداف والتي تؤدي إلى تحقيق توجهها الإستراتيجي؛
* تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات، وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية؛
* يعتبر تحليل بيئة المؤسسة من أهم المراحل لبناء الخطة الإستراتيجية، كونه يُحدد الظروف التي تعمل فيها المؤسسة؛
* يساعد نموذج **SWOT** على خلق التوافق بين القدرات المتوفرة لدى المؤسسة والفرص المتاحة لها.

أسئلة تقييـم.يـة

1. وضح بنوع من الدقة مفهوم الإستراتيجية من وجهة نظر المدارس المعيارية؛
2. انطلاقا من مفهوم الرسالة والرؤية، حدّد الفرق بينهما؛
3. اشرح الأبعاد الأربعة لمصفوفة **SWOT**؛
4. حدّد الوضع التنافسي لمطاعم ماكدونالدز باستخدام مصفوفة **SWOT**؟



هوامش المحور

[1]. إدريس أوهلال، **مدارس الفكر الإستراتيجي: العميان العشر والفيل**، منشورات مجموعة الأكاديمية الدولية، 2018، ص 16.

[2]. بوعزيز شيشون، **محاضرات مقياس الفكر الإستراتيجي (محاضرة رقم 1)**، على الرابط: https://www.youtube.com/watch?v=hp5fiZe9uco، تاريخ الاطلاع: 19-042023.

[3]. بوعزيز شيشون، **محاضرات مقياس الفكر الإستراتيجي (محاضرة رقم 5)**، على الرابط: https://www.youtube.com/watch?v=UjKQ6ptId-w، تاريخ الاطلاع: 19-04-2023.

[4]. أكرم سالم الجنابي، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم– نظريات– مداخل– عمليات– دراسة حالة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 47.

[5]. مسعودة بلخضر، **محاضرات في مقياس الإستراتيجية التنافسية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة للسنة الأولى ماستر تخصص مقاولاتية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2019-2020، ص 15.

[6]. فاطمة يحياوي، **محاضرات في مادة الإدارة الإستراتيجية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2018-2019، ص 36.

[7]. إدريس أوهلال، **مرجع سبق ذكره**، ص 81.

[8]. **المرجع نفسه**، ص ص 61- 73.

[9]. ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، **جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 155.

[10]. إدريس أوهلال، **مرجع سبق ذكره**، ص 73.

[11]. **المرجع نفسه**، ص 114.

[12]. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية :مفاهيمها– مداخلها– عملياتها المعاصرة**، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص171.

[13]. إيمان عبد محمد أحمد، **دور التوجه الإستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل**، مجلة دراسات إدارية، المجلد 7، العدد 14، جامعة البصرة، العراق، 2015، ص 147.

[14]. نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 6.

[15]. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية :الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 46.

[16]. إيمان عبد محمد أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 145.

[17]. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 107.

[18]. احمد عبد الله دانوك، فرمان جراد المجذاب، علي ذنون يونس، **التوجه الإستراتيجي مدخل لتفعيل الأداء الريادي للمنظمات: معمل اسمنت كركوك نموذجا**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 18، العدد 60، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق، 2022، ص 507.

[19]. إيمان عبد محمد أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص 149.

[20]. مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي باستخدام مصفوفة الربعة SWOT**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 37.

[21]. ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم– عمليات– حالات تطبيقية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 2013.

[22]. عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 92.

[23]. مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 44-45.

[24]. اسماعيل حجازي، نوال عبداوي، **أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –أوماش– بسكرة**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد2، العدد1، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2015،ص ص63-66.

[25]. سعيد كرومي، **أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير**،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2016-2017، ص 43.

[26]. مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 127-128.

[27]. **المرجع نفسه**، ص ص 153-155 .

المحور الثالث: البعد الاستراتيجي والتنافسي للكفاءات والموارد

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الاعمال، أصبح نجاح المؤسسات يعتمد بشكل كبير على الحفاظ على ميزتها التنافسية، هذه الأخيرة يمكن بناءها من خلال الموارد الداخلية والكفاءات التنظيمية للمؤسسة.حيث تشير الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الرائدة أن هذه الأخيرة تحتوي على أفراد يتمتعون بالكثير من الخصائص جعلتها تختلف عن باقي المؤسسات المنافسة؛ فوجود الموارد والكفاءات المتميزة تجعل من المؤسسات تكسب الرهان والتفوق في مختلف المجالات.

الهدف من المحور

بعد تحليل عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من التعرف على أهمية الموارد والكفاءات ذات الصبغة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؛ باعتبارها المرتكز الأساسي للتنافس في ظل اقتصاد مبني على المعرفة والاستثمارات اللامادية.

النقاط الأساسية للمحور

: تتمثل النقاط الأساسية لهذا المحور في الآتي:

- ماهية الموارد؛
- ماهية الكفاءات؛
- الموارد والكفاءات كأساس للميزة التنافسية؛

المكسب من المحور

في نهاية هذا المحور يكون الطالب قادرا على:

- معرفة مضمون الموارد وأنواعا؛
- معرفة مضمون الكفاءات وتصنيفاتها وفقا لآراء الباحثين؛
- معرفة الخصائص الواجب توافرها الموارد والكفاءات حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على ميزاتها التنافسية؛
- تحديد نماذج تشخيص الموارد والكفاءات؛
- تحديد الدور الذي تلعبه الكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

III– 1 ماهية الموارد

يتطلب تجسيد الإستراتيجية على مستوى المؤسسة توافر مجموعة من المقارد، واستغلالها بالشكل الذي يُضفي على المؤسسة سمة التميز عن الآخرين، فمن منظور التسيير الاستراتيجي، لا بدّ من دراسة وتحليل موارد المؤسسة، من أجل تصنيفها ومعرفة هيكلها العام.

III–1–1. تعريف الموارد

هناك عدة تعريفات للموارد، وسنحاول تقديم أهم المفاهيم المرتبطة بها:

* تمثل الموارد بصفة عامة " مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانات، مهارات بشرية زمعرفية، تعطي للمؤسسة القدرة على وضع وتنفيذ استراتيجياتها، والعمل على تحسين كفاءاتها لتحقيق النمو في مجال الأعمال". [1]

* حسب الباحث (**Barney**) المورد هو " مجموع الأصول، القدرات، الطاقات، المعلومات، المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية". [2]

III– 1–2. تصنيف موارد المؤسسة

تعدّدت التصنيفات المقدمة للموارد، حيث ميز الباحث (**Barney**) بين ثلاث فئات للموارد، هي:

- رأس المال المادي: يمثل الانشاءات، التجهيزات والتكنولوجيا.....إلخ؛
- رأس المال البشري: يضم التكوين، الخبرة، الذكاء، المعرفة والتعليم.....إلخ؛
- رأس المال التنظيمي: يشمل الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية.....إلخ. [3]

هناك من يُصنف موارد المؤسسة إلى:

- **موارد ملموسة**؛ تشمل:

* **الموارد الأولية**: تتمثل في المدخلات التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحويلها إلى مخرجات، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشّروط الموضوعية للحيازة على المواد الأّلية ، وذلك باعتبارها تدخل ضمن الإمدادات الداخلية التي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في سلسلة القيمة لـ (**Porter**). إن المواد الأولية لها تأثير بالغ على جودة المنتجات وتميزها، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها، والتفاوض معهم على أسعارها وجودتها، ومواعيد تسليمها، وكذلك الاهتمام بتوفير الشروط اللازمة لتخزينها.

* **معدات الإنتاج**: تعتبر من أهم أصول المؤسسة من خلال وضعيّتها في سلسلة القيمة، حيث توجد ضمن عمليّات التشغيل، والّتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية، حيث تساهم في خلق قيمة مضافة للعملاء من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائيّة. إنّ امتلاك هذه المعدات وحسن استغلالها وصيانتها يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتُميز المنتجات سواء بتكلفة منخفضة أو بجودة عالية، كما يمكن للمؤسسة الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها، مما يُعزز ثقتهم، ويجعلها متميّزة عن منافسيها.
* **الموارد المالية**: تسمح الموارد الماليّة بتعزيز أنشطة المؤسسة أو توسيعها، لذا يجب على المؤسسة توفيرها في الوقت المناسب وبالحجم المناسب، لأنّ ذلك سيساعدها على اقتناء المواد الأولية والمعدات اللاّزمة، ممّا يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها.

– **موارد غير ملموسة**؛ تشمل:

* **المعلومات**: تعبر المعلومات عن " مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بتوليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى معينا، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم ، التي تمكن الفرد من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها"[4].
* **المعرفة**: التي تشير إلى:" الرّصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي ، الدراسات الميدانية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري لل فرد عبر الزمن، حيث تمثل مجموعة المعلومات القابلة للاستخدام في أي مجال من المجالات".[5]
* **نظم المعلومات**: يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد ، تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات، بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات، من خلال شبكة من القنوات وخطوط الاتصال".[6]

III–2. ماهية الكفاءات

ترتكز قدرة المؤسسات على التنافس في ظل التغيرات البيئية الحالية على الفرص المستقبلية، وليس الحالية في السوق. ومن أهم عوامل نجاح مؤسسة ما في الوصول مستقبلا إلى الفرص المستقبلية هي عامل الكفاءات. هذه الأخيرة تشكل العامل الرئيسي للتفوق التنافسي، وتحقيق أفضلية تنافسية دائمة للمؤسسة.

III-2-1. تعريف الكفاءات

تعدد التعاريف المقدمة إلى الكفاءات باختلاف رؤى الباحثين، وفيما ياتي نستعرض بعض المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح.

* تشير الكفاءة إلى " القدرة على تطبيق المعرفة، الفهم، المهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل".[7]

* الكفاءة هي" مجموع المعارف، القدرات والسلوكيات المهيكلة والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة".[8]

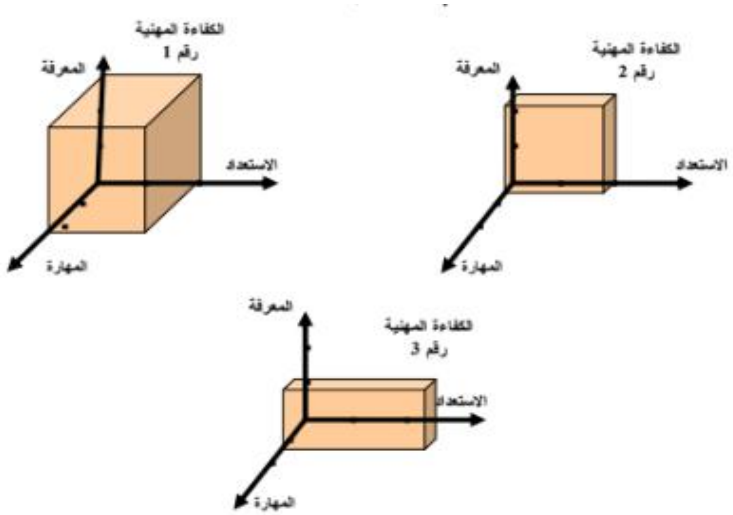
* كما تشير إلى" القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، وتكون معترف بها وقابلة للتقييم"[9]

مما سبق، يمكن القول أن الكفاءة هي توليفة من المعارف العملية، السلوكية والمعارف النظرية، حيث تمثل:

- **المعارف النظرية** : مجموعة من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة القيام بالانشطة في سياق خاص؛
- **المعارف العملية** : القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة، والمعارف العملية لا تقصي المهارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة؛
- **المعارف السلوكية**: تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة كيفية التعامل في وسط معين، وتشمل: السلوك، الهوية، الإدارة والتحفيز....إلخ.[10]

وفقا لهذه الأبعاد الثلاث، تختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): أبعاد الكفاءة



المصدر: الحاج مداح عرابي، **البعد الاستراتيجي للموارد الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، أيام 13-14 ديسمبر 2011.

من الشكل نلاحظ أن: مستوى الكفاءة رقم 2 تختلف عن الكفاءة رقم 1 فقط من حيث مستوى المهارة، أما بالنسبة للكفاءة رقم 3؛ فهي تختلف عنها من حيث مستوى المهارة والمعرفة.

III-2-2. خصائص الكفاءات

يمكن تلخيص الكفاءات في العناصر الآتية:

- **الكفاءة ذات غاية (هادفة)**: هذه الكفاءة تتحقق من خلال تشغيل مجموعة من المعارف بغرض تحقيق هدف محدد، أو تنفيذ نشاط معين، ويصبح الفرد كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- **الكفاءة مفهوم مجرد**: الكفاءة غير ملموسة وغير مرئية، وتظهر من خلال الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة؛
- **الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي** : الكفاءة تنتج عن تفاعل مختلف أنواع المعرفة، وضمن مختلف المستويات المكونة لها(المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية) عبر الزمن، وهذا يدل على أن الكفاءة مرتبطة بالنشاط " لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها(معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات) في تنفيذ الأنشطة، وبمعنى آخر أنه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني"

- **الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى:** يتحقق هذا وفق ثلاثة مستويات مختلفة، فالمستوى الأول وهو مستوى الإبداع؛ فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت متشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، أما المستوى الأخير فيكون الفرد مجبر على التقليد.
- **الكفاءات تكون مدركة** : الكفاءات لا تكون مفيدة إذا لم تكون مدركة، كون إدراك الفرد لما يملكه من معارف يسمح له بالحفاظ عليه وتطويره.
- **الكفاءة مكتسبة** : أي فرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه.[11]

III-2-3. أنواع الكفاءات

يختلف تصنيف الكفاءات باختلاف المعايير المعتمدة في المؤسسة، وفيما يلي عرض أهمها:

III-2-3-1. تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحيازة؛ تصنف الكفاءات وفق هذا المعيار إلى:

- **الكفاءات الفردية:** هي مزيج من المعارف، المهارات والقدرات في سياق محدد، والتي تسمح بالوصول إلى مستوى الأداء المتوقع، فالكفاءة الفردية موجودة بالفرد؛ تُكوِن له القدرة على أداء عمله بشكل مميز عن الآخرين، كما أن هذه القدرات يستعملها الفرد في وضعية مهنية معينة؛ فهي مؤهلات فردية تظهر من خلال أداء عمله، وتُلاحظ من خلال عمله أو نشاطه الفعلي. المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة. ومن الكفاءات التي يمكن توفرها لدى الأفراد نذكر:
  - قدرة التعلم والتأقلم السريع مع التقنيات العملية؛
  - توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
  - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي؛
  - العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.
- **الكفاءات الجماعية:** مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق فريق عمل، وهي عبارة عن مزيج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء، والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وعليه فالكفاءات الجماعية تنشأ من خلال العمل الجماعي.[12] وللكفاءة الجماعية أربعة ميزات أساسية، وهي كالآتي:

* المشاركة والتآزر: حيث تمثل التفاعلات الداخلية القوية ما بين أعضاء الجماعة؛
* التضامن: يتجلى مفهوم التضامن في شبكة التعاون المشكلِة فيما بين أطراف جماعة العمل؛
* التعلم: حيث أنه يحدد مدى قوة الجماعة المرتكزة على نمط التنظيم المعمول به؛
* صورة العمليات الجماعية: تدل على وجود أعمال ونشاطات جماعية بشكل فعلي؛
* الرموز واللغة المشتركة: حيث تشكل مرجعا مهما لأعضاء الجماعة، وبالتالي فهي تساهم في تشكيل جزء من الكفاءة الجماعية: كالثقافة المشتركة داخل أعضاء المنظمة.[13]

III-2-3-2.تصنيف الكفاءات حسب الدور؛ نميز ما يأتي:

- **الكفاءات المحورية:** تنتج عن نسق تعلم جماعي للمؤسسة، يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي:
  * **الاكتشاف:** يجب أن تحدد المؤسسة ما تملكه من كفاءات محورية، ويجب أن لا نخلط بين الكفاءات المحورية والمهارة، ويجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس منتج واحد؛
  * **الاكتساب:** يكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد، إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن، أو باكتساب كفاءات عن طريق إثراء مهارات صغيرة، ودمجها مع بعضها البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.[14]
- **الكفاءات الإستراتيجية:** تُعرف بمدي استجابة المؤسسة للتغيرات المحيطة بها، وهذا يرتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في خلق وتطوير كفاءاتها النادرة، مما يستدعي التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل الدعامة الأساسية للانتقال إلى الكفاءة الجماعية والتنظيمية، وذلك لانعكاس معارفهم، مهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي، وبالتالي على مستوى الكلي للمؤسسة.[15]
- **الكفاءات التنظيمية**؛ تشمل مستويين هما:
  * **المستوى الأول يحدد على المستوى التنظيمي** : تسمىّ بالكفاءة المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الديناميكية والكفاءات الأصلية، وتُرتب هذه الكفاءات بشكل تصاعدي حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات على النحو الآتي:
    - الكفاءات القاعدية: هي كفاءات تحوزها المؤسسة إلزاميا لممارسة نشاط ما، في قطاع معين بصفة عادية؛

- الكفاءات المميزة: هي كفاءات تحوزها المؤسسة، أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وتخص قطاع نشاط واحد؛
- الكفاءات الجوهرية: هي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.

* **المستوى الثاني يحدد على الصعيد الفردي:** يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتركيز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي، واستغلال الأمثل للقدرات البشرية.[16]

III-2-3-3.تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية: نميز منها ما يأتي:

- **الكفاءات المكتسبة** : هي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ويتوقف على الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، ويؤدي أي خلل بين الأدوار إلى اهتزاز البناء التنظيمي، وتتلاشى الثقة بين الأفراد والمؤسسة.
- **الكفاءات اللازمة مستقبليا:** يؤدي أي تغيّر في مسارات الإنتاج، أو تصميم الهيكل التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها فتح فروع جديدة وإدخال أي تعديلات نوعية، وبالتالي لا بدّ من إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل أو حلول، إما برمجة عمليات التكوين، أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.[17]

III-2-3. آلية تحديد الكفاءات

بعد التعرف على خصائص وأنواع الكفاءات، لا بدّ من معرفة آلية تحديد الكفاءات؛ فنجاح هذه العملية يساعد في إنجاح باقي عمليات إدارة الموارد البشرية التي تقوم على مقاربة الكفاءات، وعليه فعملية تحديد الكفاءات تمرّ بثلاث مراحل أساسية:

- **البحث عن الكفاءات:** في هذه المرحلة يتم تحديد الكفاءات المطلوبة، لذا تتطلب ما يأتي:
  * تحديد بيئة العمل التي توضح العلاقة بين الفاعل ومكان العمل؛
  * توليد مختلف التفاعلات؛
  * تحديد البيئة المهنية؛
  * تحديد الوظائف الرئيسية (EP) والوظائف المكيفة (FA)؛
  * تحديد الكفاءات المطلوبة والمرتبطة بالوظيفة.

- **توصيف الكفاءات** : تقوم هذه المرحلة على وصف الكفاءات الطبيعية مجردة من خلال المكونات الملموسة للتقييم، باستخدام مقاييس كمية أو نوعية، مما يدل على مستوى الإتقان لهذه المكونات، وهو يتكون بشكل دقيق على:

* تحديد توصيف مكونات الكفاءات؛
* تحديد مقياس تقييم مستويات الإتقان؛
* تطوير أسلوب وإجراءات من اجل التوصيف.

- **تصنيف الكفاءات حسب الأولوية** : هذا التصنيف يعتبر عنصرا حيويا لا يمكن الاستغناء عنه لتحسين إدارة الموارد البشرية، فهو يسمح بتحديد هدف كل نشاط مع احتياجاته من الكفاءات لبناء وضمان الاستدامة والتنافسية. فالكفاءات ذات الأولوية تتطلب اهتماما خاصا إذ تتطلب خبراء لنجاح عملية إدارتها باشتراك أصحاب المصلحة، ومن هنا يمكننا تقديم مصفوفة تنطوي على معيارين، وهما:

* *تأثير الكفاءات E:* تعكس تأثيرات الكفاءات على أداء الأنشطة التي يمكن تقييمها من حيث التكلفة والوقت والجودة؛
* *تردد الكفاءات F:* يعكس التردد درجة تنفيذ الأنشطة المهنية الموكلة للكفاءات حسب ما هو متوقع، فكل واحد من هذه المعايير تكمُن شبكة تقييمها في خمسة مستويات، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): شبكة معايير التقييم

الدرجة	تأثير E	التردد F
1	لا تأثير	لا تعبئة
2	قاصر: تأثير بدرجة قليلة على الأداء	قليل التعبئة
3	متوسط: الأداء الأساسي	متوسط التعبئة
4	مهم: هناك ريادية في الأداء	كثير التعبئة
5	حيوي: غياب الكفاءات يؤدي إلى استحالة الممارسة	على التعبئة

المصدر: نسيمة لعمراني، **تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب** مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 1،جامعة سطيف 2، الجزائر، 2018، ص 13.

من الجدول يمكننا معرفة درجة الأهمية (C) لكل كفاءة من خلال العبارة الآتية: **C= E×F**، إذ في كل مرة يتم حساب مدى الأهمية، بحيث يمكننا إنشاء مصفوفة تسمح بتحديد الكفاءات ذات الأولوية .

III– 3. الموارد والكفاءات كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية البعد الإستراتيجي الأكثر أهمية في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، لذا وجب على المؤسسات تثمين مواردها وكفاءاتها حتى تتمكن من مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية، وسرعة التغيير الحاصل في مجال الأعمال.

III– 3–1.خطوات تطبيق مدخل الموارد والكفاءات كأساس للميزة التنافسية

هناك خمسة خطوات أساسية لتطبيق مدخل الموارد والكفاءات، هي:

– **التحديد والتصنيف الدقيقين لموارد المؤسسة**: يتأتى ذلك للمؤسسة من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية، من أهمها أنظمة المعلومات الإدارية؛

– **تحديد وتقويم الكفاءات المحورية للمؤسسة بدقة**: تعكس الكفاءات المحورية ما تقوم به المؤسسة بشكل مميز نتيجة استخدام مجموع الموارد بشكل متكامل؛ ويمكن تحديد وتمييز الكفاءات والقدرات بدقة بالاعتماد على التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة (تصنيع، تسويق،....).

– **تقويم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح**: تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين أساسيين، هما:

* مدى استمرار تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية في المدى الطويل: هناك أربعة خصائص تُعدّ بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية، وهي: خاصية الاستمرارية؛ التقليد أو استنساخ إستراتيجية المؤسسة؛ إمكانية تحويل الموارد؛ وإمكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها.
* قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها؛

– **النجاح في اختيار الإستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة**: إن الأساس الذي عليه تُصاغ الإستراتيجية التنافسية يتمثل في تصميم الإستراتيجية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد

والكفاءات المحورية؛ ولا شك أن الخيار الإستراتيجي الذي يتم اختياره يتوقف على خصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمراريتها، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها.

- **تحديد فجوات الموارد وتطوير قاعدة الموارد:** لا يكتفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط، بل يتعداه إلى الاهتمام بتطوير قاعدة لموارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال تبني أسلوب ونهج استبدال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على/ وزيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات المحورية، وهذا بالاعتماد على القدرات الديناميكية التي تحوزها المؤسسة.[18]

III-3-2. خصائص الموارد والكفاءات التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

إن اعتبار الموارد والكفاءات موردا استراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور مقاربة الموارد والكفاءات، وذلك على النحو الآتي:

- **مساهمة الموارد في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهما وقدراتهم تجعل مساهماتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أنّ الأفراد العاملين كانوا أكفاء ومجندين بقدر ما كان أداؤهم جيّدا، وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك مؤسسة ما أفراد جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

- **أن تكون الموارد نادرة:** ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وأخذ بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (أو القدرات الإدراكية) في الموارد البشرية، والتي تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة، هو ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فان المتاحة منها يمثل للمؤسسة التي تمتلكها ميزة تنافسية.

- **يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد** : إن أهم ما يُصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات ما يأتي:
  - طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة؛
  - صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة، أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة؛

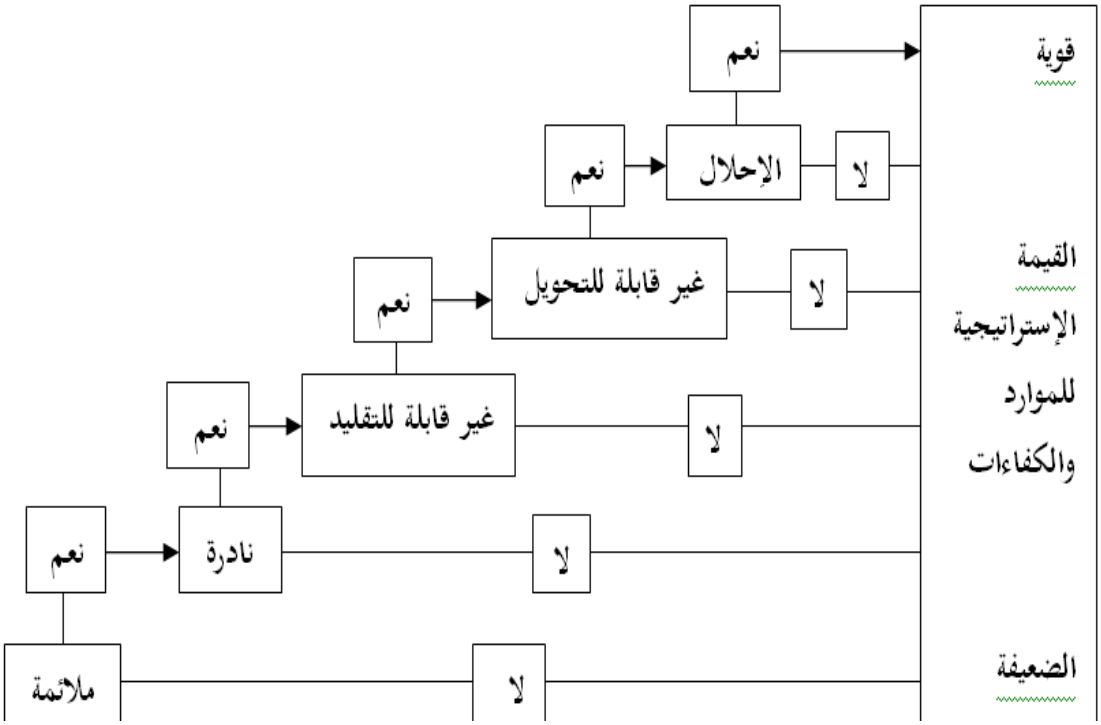
* صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة، بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

وتجدر الإشارة، إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغرية، فإن الكفاءات والموارد البشرية لا تتحرك بسهولة بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التواؤم والتآزر داخل المؤسسة المستقطبة.

–عدم قابلية المورد للتبديل: حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، فإنه يجب ألاّ يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.[19]

يمكن للمؤسسة التحقق من إمكانية توافر هذه الخصائص في كفاءاتها من خلال إجراء مجموعة من الاختبارات، والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



المصدر:حبيبة العيداني: **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة** أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص 98.

من الشكل السابق، يمكن توضيح هذه الاختبارات في النّقاط الآتية:

- **اختبار الملائمة:** في هذا الاختبار يتم التأكد من مدى ملاءمة الموارد والكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة، ومدى قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى إذا كانت الموارد والكفاءات تسمح باستغلال الفرص الحالية أو المستقبلية، وفي نفس الوقت باستطاعتها تجنّب المؤسسة التّهديدات الحالية والمستقبلية، في هذه الحالة يمكن القول أنّ هذه الموارد والكفاءات تتوفر على خاصية الملاءمة.
- **اختبار النّدرة:** هذا الاختبار يفصل بين الموارد والكفاءات العادية وبين الموارد والكفاءات التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة ،كلما تم اعتبارها موارد إستراتيجية
- **اختبار النقلية:** هذا الاختبار يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها وتقليدها من تلك المحمية بعوازل، ومن ثم يتعلق الامر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المتأتية بواسطة الموارد، وعلى هذا الأساس فكلما كانت الموارد غير معروفة والكفاءات ضمنية، كلّما كانت صعبة التّقليد.
- **اختبار التحويل:** الذي يبيّن درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على مواردها وكفاءاتها، فالموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك الموارد التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة، أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى.
- **اختبار الإحلالية:** هذا الإختبار يُبين الموارد والكفاءات التي يمكن تعويضها بموارد وكفاءات أخرى تؤدي نفس الدور.

بعد الانتهاء من الاختبارات، يتم تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في الموارد والكفاءات كونها محددات أساسية في وضع الإستراتيجية، التي يتمّ من خلالها معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة في امتلاك ميزة تنافسية مستديمة. فالعلاقة بين الموارد والكفاءات والإستراتيجية هي علاقة تبادلية، فكل طرف يؤثّر ويتأثر بالآخر، ومن الأهمية أن ندرك أنّ الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة يمكن أن تبني موارد وكفاءات جديدة، أو تدعم الموارد والكفاءات الحالية.

III-3-3. تشخيص الموارد والكفاءات

لا توجد معايير محددة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وقياس كفاءاتها، وعليه فهي تقوم بالتشخيص الداخلي لموارده لتحديد كفاءاتها، وإضافة البعد الخارجي ومقارنتها بمنافسيها لتحديد الإستراتيجية التي تمنح للمؤسسة التميز التنافسي في بيئة أعمالها، والشكل الآتي وضع الموارد والكفاءات مقارنة مع المنافسين.

الجدول رقم (04): تشخيص الموارد والكفاءات

	أقل من المنافسين	مساوية للمنافسين	أعلى من المنافسين
الموارد	عجز في الموارد	الموارد الدنيا للقطاع	الموارد الإستراتيجية
الكفاءات	عجز في الكفاءات	الكفاءات الدنيا للقطاع	الكفاءات الإستراتيجية

المصدر: كنزة بن غالية، الحاد مداح عرابي، **دور الكفاءات الإستراتجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة ALLIANCE**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة الشلف، 2022، ص **100**.

من الشكل يتضح أنه حتى تصبح الكفاءات والموارد إستراتيجية، يجب أن تكون اكبر من المنافسين، ولها دور أساسي في إستراتيجية المؤسسة. وهناك بعض النماذج الرائدة التي يمكن الاعتماد عليها في تشخيص الموارد والكفاءات نذكر منها:

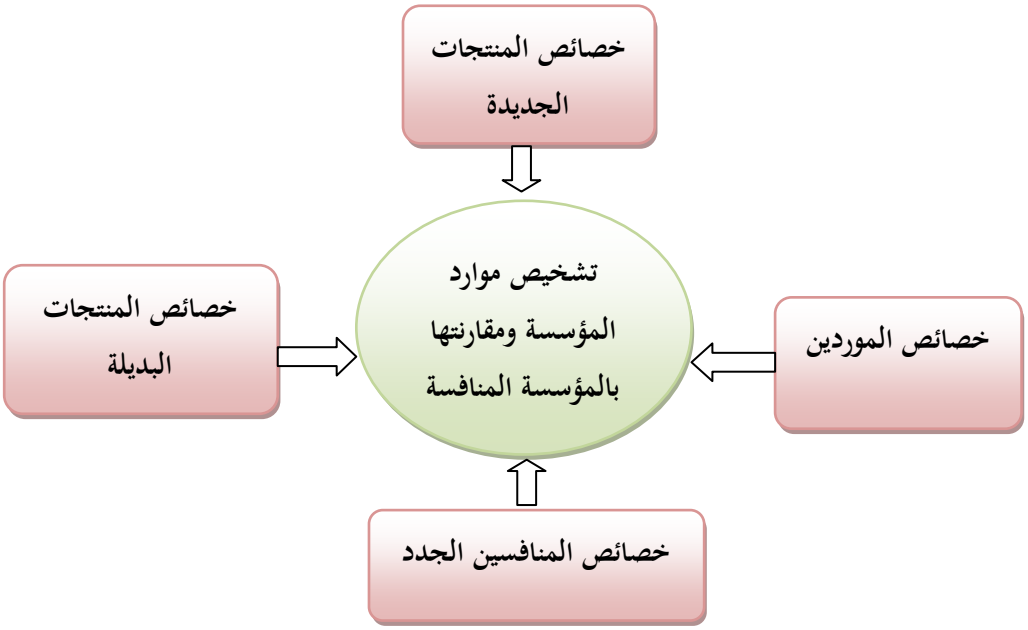
– تشخيص الموارد والكفاءات بالاعتماد على سلسلة القيمة:

تسمح سلسلة القيمة برسم خريطة بيانية لمختلف النشاطات التي تمثل القدرات الإستراتيجية، مما تمكُن المشخص من معرفة أي النشاطات التي تمتلك فيها الكفاءات الضرورية لتحقيق أكبر قيمة لزبائنها، هنا يمكن للمؤسسة أن تُحدد أي نشاط يمكن التركيز عليه لتحقيق الميزة التنافسية بشرط أن يتوفر على الكفاءة المتميزة.

– تشخيص الموارد والكفاءات بالاعتماد على نموذج بورتر:

وفقا لهذا النموذج يتم التحليل بشكل عكسي، حيث يتم تحديد الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة المنافسة، والهدف هنا ليس المنافسة، بل البحث عن قيمة الكفاءة ومدى قدرتها على تحقيق التميز التنافسي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (10): تشخيص الموارد والكفاءات وفقا لنموذج بورتر

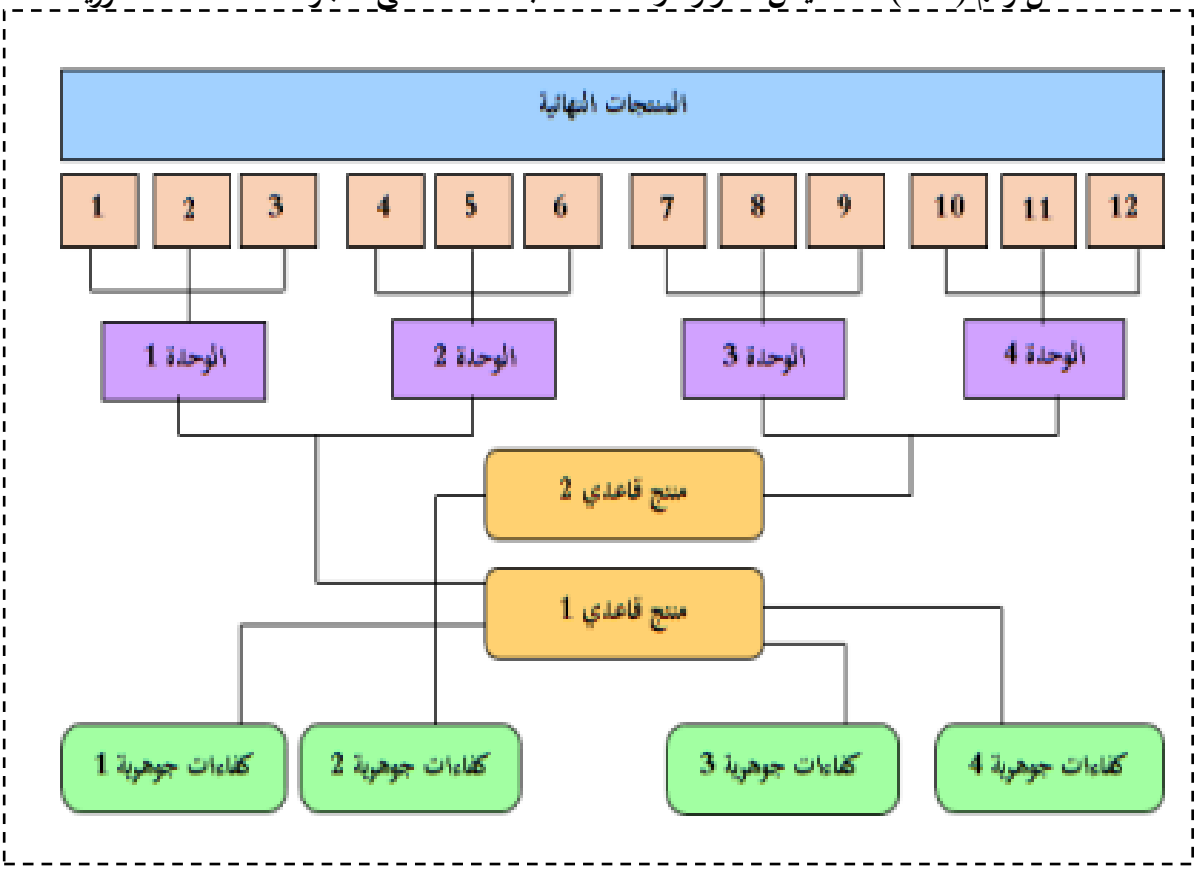


المصدر: كنزة بن غالية، الحاد مداح عرابي، **دور الكفاءات الإستراتجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة ALLIANCE**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة الشلف، 2022، ص **101**.

-تشخيص الموارد والكفاءات بالاعتماد على شجرة الكفاءات المحورية:

تقوم هذه الفكرة على أن المؤسسة هي الشجرة، والفروع الكبيرة هي المنتجات القاعدية، أما الفروع الصغيرة هي الوحدات الإنتاجية والأوراق هي المنتجات التي تقدّم للزبون، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): تشخيص الموارد والكفاءات بالاعتماد على شجرة الكفاءات المحورية



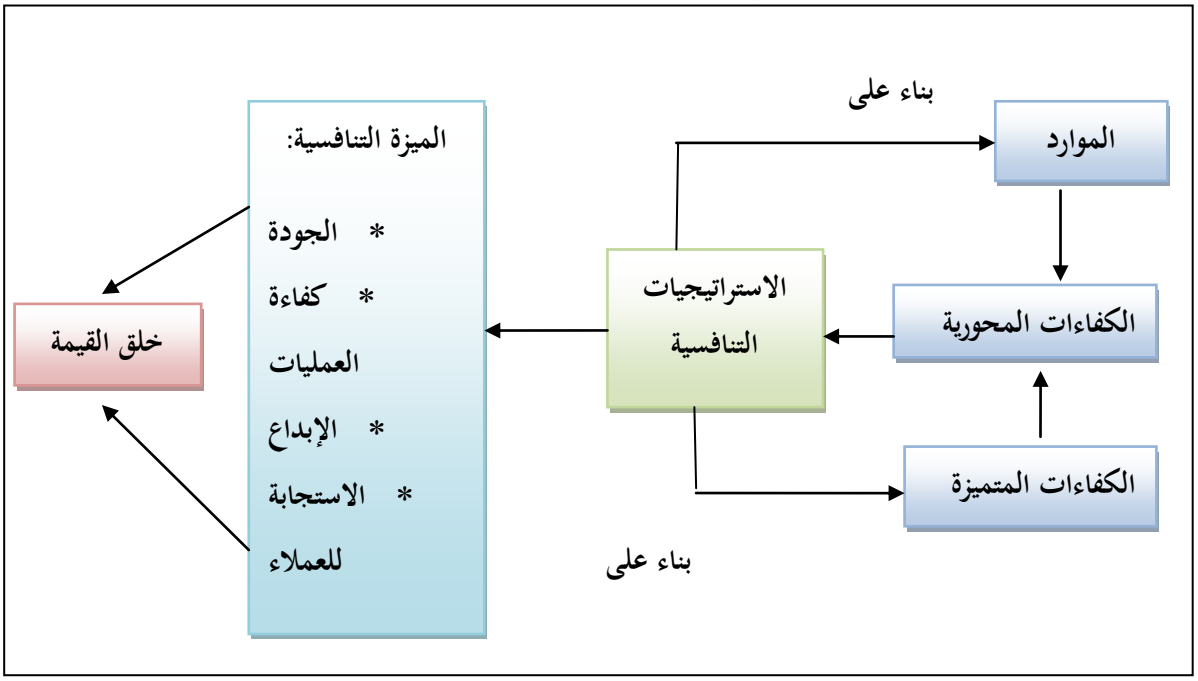
المصدر: كنزة بن غالية، الحاد مداح عرابي، **دور الكفاءات الإستراتجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية: دراسة حالة ALLIANCE**، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة الشلف، 2022، ص **101**.

من الشكل يتضح أن الكفاءات ترتكز في الجذور التي تحوي على مزيج من العوامل (التعلم الجماعي) التي تعطي في الأخير قيمة للعملاء، وفي هذا الصدد يقول كل من (Prahald et Gary Hamel): المؤسسة مثل الشجرة تنمو من جذورها، تتغذى المنتجات الأساسية من خلال الكفاءات، وتولد وحدات الأعمال التي تكون ثمارها منتجات نهائية.

III-3-4. أهمية الموارد والكفاءات في خلق القيمة

تُعدّ الموارد والكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها أنها تشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة، فكلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، كلما تمكنت من تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، من الجودة، كفاءة العمليات، الإبداع والاستجابة للعملاء، وبذلك يتم خلق القيمة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): الموارد والكفاءات أساس خلق القيمة



المصدر: علي عبد الله، علي تبرورت، **دور كفاءات الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة**، على الرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/211/8/16/46271، تاريخ الاطلاع: 14-04-2023.

من الشكل يتضح أن الأساس في بناء الاستراتجيات التنافسية يتحقق عندما يتوافر في المنظمة الكفاءات، والقدرات والموارد المتميزة ذات القيمة العالية التي يمكن أن تصبح كفاءات محورية، تسمح بتطبيق استراتيجيات متميزة في خلق القيم للعملاء لأطول فترة ممكنة.

تعتبر الكفاءات المحورية في المنظمة ذات تأثير هام على قرارات ومصير المنظمة، ذلك أن التحدي القادم أمام المنظمات ليس التكنولوجيا التي أصبحت متاحة بنسبة كبيرة أمام الجميع، وفقدت من درجة أهميتها كمصدر للميزة التنافسية، إنما تأتي الميزة التنافسية المستديمة من خلال ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات، لتصبح كفاءات محورية لا تستطيع المنظمة الاستمرار في المنافسة دون امتلاكها، ومن اجل تحقيق ذلك لا بدّ على المؤسسات أن تُحيط الموارد والكفاءات التي تُولد القيمة بنوع من الضبابية والإبهام؛ ويطلق على هذه الضبابية (السبب المبهم)، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد الكفاءات من طرف المنافسين صعبة؛ الأمر الذي يقود بالنتيجة إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة.

مما سبق، يمكن تحديد أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة في النقاط الآتية:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين؛
- أصبحت المؤسسات تعتمد على الكفاءات، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجه ة التحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها؛
- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءاتُ يُدّر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة...إلخ)، أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء...إلخ)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافس يتمحور حول هذه النقطة؛
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، ...إلخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق، والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها، باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها، عوض تعريضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تُستغل وتُنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي، وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميتة.[20]

توجد مجموعة من العوامل تعتمدها المؤسسات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد؛ بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضا وصعبة التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه بـ" الضبابية على الميزة التنافسية"؛ ومن أهم هذه العوامل:

* صعوبة التحويل؛
* الضمنية، أي لا تكون الكفاءات واضحة؛
* عدم إمكانية التعبير عنها؛
* لا يمكن تعليمها؛
* استحالة ملاحظتها أثناء العمل؛

* تكون مركبة، أي معقدة وليست بسيطة؛
* تعتبر عنصر من النظام، أي ليست عنصرا مستقلا.[21]

من هنا يتضح، أنه بإمكان المؤسسة امتلاك الميزة التنافسية، إذا ما اعتمدت على إستراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين مجاراتها، وتحقيق ذلك هناك خمس طرق حددها كل من الباحثين **(Hamel et Prahaled):**

* *عن طريق تركيز الموارد والكفاءات على أهداف إستراتيجية أكثر تفصيلا* : أي تجميع هذه القدرات حول غاية واحدة واضحة؛
* *عن طريق تراكمية الموارد بشكل أكثر كفاءة* : والمقصود به هنا هو استفادة المؤسسة من تاريخها وتجاربها، ومن الواضح أنّ ذلك يرتبط ارتباطا وثيقا بفكرة المؤسسة المتعلّمة؛
* *عن طريق دمج الموارد بموارد أخرى* من أجل توليد قيمة أعلى؛
* *عن طريق صون الموارد* : ذلك بنشر المهارات ونقل التكنولوجيا التي يتّم تطويرها ضمن المشاريع المشتركة إلى داخل المؤسسة؛
* *عن طريق استرجاع الموارد من السوق في أسرع وقت ممكن* : أي اختصار الفترة الزمنية الفاصلة بين تشغيل الموارد والتوقيت المتوقّع للحصول على عائد على الاستثمار.[22]

خلاصة المحور

لقد أفضت التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة خاصة ما يتعلق بتنافسيتها إلى ضرورة الاهتمام بمواردها الداخلية، وكذا كفاءتها (الفردية، الجماعية والتنظيمية)، لما لها من دور كبير في خلق القيمة ليس بمقدور المنافسين الحالين ولمحتملين تقليدها.

في نهاية هذا المحور خلصنا إلى:

* يختلف الباحثون في وضع التصنيفات للكفاءات، إلا أن أبرزها التقسيم الثلاثي: الكفاءة على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة وعلى المستوى التنظيمي؛
* يحتل مفهوم الموارد والكفاءات حيزا كبيرا في جميع مستويات المؤسسة، كونهما يمثلان تحديا كبيرا بالنسبة للمؤسسة في ظل التحديات التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالاضطراب وعدم التأكد؛
* تمثل الموارد والكفاءات مطلبا أساسيا لأي مؤسسة؛ فهي تلعب دورا استراتيجيا في تحقيق الميزة التنافسية، والتي تُعدّ سمة تميز المؤسسة عن باقي منافسيها، فضلا عن تحقيق الاستمرارية والاستقرار؛
* تعتمد تنافسية المؤسسة على مدى كفاءة مواردها البشرية، باعتبار أن تلك الكفاءات وما تحوزه من معارف ومهارات تعتبر مقوما أساسيا للميزة التنافسية، وعاملا مهما في عملية خلق القيمة، لذا على المؤسسة العمل على تطويرها بشكل مستمر.

أسئلة تقييـم.يـة

1. وضّح بنوع من الدقة أنواع الكفاءات؛
2. حدد أهمية الموارد والكفاءات بالنسبة للمؤسسة خصوصا في ظل التحديات الراهنة؛
3. وضح كيف يمكن للموارد والكفاءات أن تُعزز الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة؛
4. لماذا تقوم المؤسسة بتشخيص مواردها وكفاءاتها.
5. ما هي آليات الحفاظ على الكفاءات المحورية في نظرك؟

هوامش المحور

[1]. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي محمد ادريس، **الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 200_، ص 297.

[2]. يحضية سملالي، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم، جامعة الجزائر، 2004، ص 46.

[3]. **المرجع نفسه**، ص 47.

[4]. عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 36.

[5]. علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 57.

[6]. أحمد حسن علي حسن، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، القاهرة،2003، ص 21.

[7]. رياض بن صوشة، **دور تسيير وتنمية الكفاءات في خلق الميزة التنافسية المستدامة**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7، العدد 2، جامعة الوادي، الجزائر، 2022، ص 174.

[8]. نوال شنافي، **أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة؟، المجلد 4، العدد 2، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 2021، ص 103.

[9]. موسى زروقي، أحمد بن يحي ربيع، **أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية: دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، المركز الجامعي بتندوف، الجزائر، الجزائر، 2020، ص 484.

[10]. سماح صولح، **تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بـ : أوماش: بسكرة، مساهمة نموذج نظري** جلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 5، العدد 7، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص 102.

[11]. عائشة نجاح، **محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات**، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 2017-2018، ص 21.

[12]. رياض بن صوشة، **مرجع سبق ذكره**، ص 175.

[13]. نسيمة لعمراني، **تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب** مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 1،جامعة سطيف 2، الجزائر، 2018، ص 9.

[14]. عائشة نجاح، **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

[15]. رياض بن صوشة، **مرجع سبق ذكره**، ص 175.

[16]. عائشة نجاح، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.

[17]. **المرجع نفسه**، ص 16.

[18]. الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، على الرابط: https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques,-des-sciences-commerciales-et-des-sciences-de-gestion-fsescsg/206.html، تاريخ الاطلاع: 14-04-2023.

[19]. سملالي يحضية، بلالي أحمد، **الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد**، على الرابط: https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/.html، تاريخ الاطلاع: 14-04-2023.

[20]. ابراهيم بوبحياوي،نوال بن أحمد، **أهمية ودور الكفاءات البشرية في المنظمات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد2، العدد 6، جامعة البليدة2، 2016، ص ص 19-20.

[21]. الداوي الشيخ، **مرجع سبق ذكره**.

[22]. حبيبة العيداني: **مرجع سبق ذكره**، ص 98.

المحور الرابع: التنافسية واستراتيجيات التطوير على مستوى المؤسسة

تمهيد

تعتبر استراتجيات النمو كخيار استراتيجي لتحسين أداء المؤسسة العالمي، وبصفة عامة يمكن القول أن استراتيجيات النمو تختلف باختلاف الخطة الموضوعة من قبل المؤسسات، وتأخذ بعدين هامين هما:

الأول: يطلق عليه التوجهات العامة للنمو (**أشكال النمو**): إذا كان هذا النمو في حقل نشاط المؤسسة.

أما **الثاني**: يشير إلى الكيفية التي تعتمدها المؤسسة من أجل النمو (**طرف النمو**)

الهدف من المحور

بعد تحليل عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من التعرف على أهم الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات، والمتمثلة أساسا في الاستراتيجيات النمو (إستراتيجية التخصص، التنويع والتكامل)؛ وعليه فالمغزى من هذا المحور هو معرفة متى يتم تطبيق هذه الإستراتيجيات؟ والشروط الأساسية لنجاحها حتى تتمكن المؤسسة تحقيق توجهها الاستراتيجي في ظل بيئة شديدة التنافس.

النقاط الأساسية للمحور

: تتمثل النقاط الأساسية لهذا المحور في الآتي:

- أشكال النمو (التوجهات العامة للنمو)؛
- طرق النمو؛

المكسب من المحور

في نهاية هذا المحور يكون الطالب قادرا على:

- معرفة مضمون إستراتيجيات النمو: التخصص، التنويع والتكامل؛
- فهم مزايا وعيوب كل إستراتيجية، ؛
- معرفة آليات تطبيق هذه الإستراتيجيات؛
- التعرف على طرق النمو (الداخلي والخارجي)

IV-1. أشكال النمو (التوجهات العامة للنمو)

في ظل احترام التنافسية تسعى كل مؤسسة البحث عن سبل البقاء والاستمرار؛ فنجاحها أضحى مرهونا بتحسين مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب البحث عن آليات تساهم في نمو نشاطات المؤسسة لمواجهة تحركات المنافسين.

تتعدد أشكال النمو باختلاف الهدف الذي تسعى المؤسسة تحقيقه، وكذا الإمكانيات المالية والتقنية المتاحة لديها. وبصفة عامة يمكن تحديد أشكال النمو في العناصر الآتية:

IV-1- 1. إستراتيجية التخصص

تمثل إستراتيجية التخصص إحدى الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة للحفاظ على الحصة السوقية، وزيادة قيمة المؤسسة.

أ.المفهوم: يمثل التخصص أهم الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، ويستهدف تركيز المؤسسة كل جهودها في ميدان استراتيجي واحد من أجل الحصول على الميزة التنافسية، وللوصول إلى الحجم الأمثل للنشاط قصد امتلاك وضعية تنافسية قوية في السوق خاصة من ناحية التكاليف[1].

ب.أسباب تبني المؤسسة لاستراتيجيات التخصص: يمكن تحديد أسباب انتهاج إستراتيجية التخصص من قبل المؤسسات ما يأتي:

* **الأسباب التقنو اقتصادية**: تمثل مجموع الأسباب المتعلقة بالتطور التقني وبالنمو الاقتصادي، ومن بينها:
  - التطور التقني الكبير أدى إلى نمو حجم المؤسسات وزيادة مدخلاتها؛
  - زيادة الكتلة الاستهلاكية بسبب التحسن المعيشي، واختلاف أنماط المعيشة؛
  - نمو الأسواق مع زيادة حاجات والضرورة التجارية تستدعي التخصص في جزء سوقي معين.

* **الميزة التنافسية للتخصص**: إن التخصص يساهم في الحصول على الميزة التنافسية بسبب أثر الخبرة واقتصاديات الحجم التي تؤدي إلى تقلص التكاليف[2].

تسمح إستراتيجية التخصص للمؤسسة بأن تصبح ذات خبرة في مجال تخصصها، والذي يضيف عليها سمعة جيدة في السوق الذي تنشط فيه، ومن ثم القدرة على المنافسة وتحكمها في خريطة الصناعة.

ج.تقييم إستراتيجية التخصص: يمكن تلخيص تقييم إستراتيجية التخصص من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (05) : مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص

المزايا	العيوب
* تبسيط تسيير المؤسسة مقارنة بالمؤسسة التي تنشط في العديد من المجالات؛ * تدعيم أثر الخبرة؛ * الاستغلال الأمثل للموارد؛ * ضمان نمو سهل التحكم فيه يركز على المهنة؛ * تدعيم ثقافة تنظيمية قوية.	* قابلية نشاط المؤسسة للزوال؛ * الحدّ من الإبداع؛ * الحدّ من المرونة الإستراتيجية.

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، **إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم** مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد1، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص 90.

IV-1- 2. إستراتيجية التنويع

يعتبر " **Agor Ansoff**" من الأوائل الذين استخدموا إستراتيجية التنويع، ولقد تعددت آراء الباحثين حول مضامين هذه الإستراتيجية.

أ. مفهوم إستراتيجية التنويع

تمثل إستراتيجية التنويع " الخيارات التي تستهدف الدخول إلى الأسواق من خلال تنويع المنتجات أو البحث عن أسواق جديدة لزيادة المبيعات، وتحسين الموقف التنافسي في السوق" [3] . والتنويع من وجهة نظر " **Ansoff**" يشير إلى " عملية تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت المؤسسة إمكانات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا، فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها"[4].

ب. دوافع تبني إستراتيجية التنويع

تختلف دوافع تبني إستراتيجية التنويع باختلاف الوضعية التنافسية للمؤسسة:

- ✓ إذا كانت للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية عالية، يمثل التنويع بالنسبة لها:
  - ❖ إما محاولة تشغيل إيرادات حصتها الكبيرة في السوق والاستفادة من المهارات الموجودة؛
  - ❖ أو التفكير في المستقبل؛ بمعنى تبحث عن قطاعات مستقبلية.

هذا النوع من التنوع يستهدف تواجد المؤسسة في قطاع أو قطاعات أخرى.

✓ إذا كان للمؤسسة مكانة تنافسية كبيرة في قطاع ذي جاذبية ضعيفة، يمثل هذا التنوع بالنسبة لها بمثابة البحث عن تعويض ضعف نمو قطاعها.

هذا النوع من التنوع يسمى تنوع إعادة الانتشار.

✓ عندما تكون للمؤسسة مكانة تنافسية متوسطة في قطاع ذي جاذبية متوسطة، فالتنوع هنا قد يكون:

❖ محاولة تصحيح وضع صعب بالنسبة للمؤسسة، **ويسمى تنوع البقاء،**

❖ تحوّلا، **ويسمى في هذه الحالة تنوع التعزيز.**[5]

ج. أنواع إستراتيجية التنويع

تتخذ إستراتيجية التنويع أشكالا عديدة، ولعلّ لهمها:

* **التنويع المترابط:** تستهدف إستراتيجية التنويع المترابط قيام المؤسسة بتنويع منتجاتها ضمن سلسلة عمليات مترابطة ذات علاقة بمنتجاتها، أو خدماتها الحالية [6]، وهذا الارتباط قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل: التكنولوجيا، التوزيع، العملاء والعلامة. وتتلاءم هذه الإستراتيجية مع الظروف الآتية:

– عندما تنافس المؤسسة في صناعة تشكو من عدم النمو، أو النمو البطيء؛

– عندما تعتقد الإدارة أن إضافة منتج جديد من شأنه أن يرفع من المبيعات الحالية للمؤسسة؛

– عندما تكون أسعار المنتجات المترابطة مرتفعة؛

– عندما تكون منتجات الحالية للمؤسسة في مرحلة الانحدار، وهذا ما يجعل المؤسسة تنتج منتجات جديدة لتعويض هذا النقص؛

– كون المنتجات الحالية للمؤسسة ذات شهرة كبيرة، فترى المؤسسة مدّ هذه الشهرة للمنتجات الجديدة.

مثال: مؤسسة تنشط في مجال الآلات الكهرومنزلية، وتُنتج آلات الغسيل، يمكنها أن تضيف مُنتج جديدا يتمثل في غسالة أطباق؛ فهذا المنتج الجديد بالنسبة للمؤسسة يتوافق والمنتج الأول من ناحية تكنولوجيا الإنتاج، منافذ التوزيع ويستفيد من طرق تسويق باقي المنتجات.

* **التنويع غير المترابط:** هذا النوع من التنويع يتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كليا إلى مجال المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات الحالية[7]، وتتلاءم هذه الإستراتيجية مع الظروف الآتية:

- عندما تكون الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة ذات أرباح متناقصة سنويا، أو في حالة تدهور مستمر؛
- عندما تملك المؤسسة الموارد المالية والمهارات الإدارية المناسبة للدخول إلى صناعة جديدة بنجاح؛
- عندما تكون هناك فرصة استثمارية جيدة أمام المؤسسة، لشراء منتجات غير مترابطة؛
- عندما تكون أسواق المنتجات الحالية مشبعة؛
- عندما تُثار الشكوك بشأن بقاء المؤسسة لفترة طويلة في نفس الصناعة. [8]

د. تقييم إستراتيجية التنويع

يمكن تلخيص مزايا وعيوب إستراتجية التنويع من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (06): مزايا وعيوب إستراتيجية التنويع

المزايا	العيوب
* توزيع المخاطر بين العديد من الأنشطة؛ * الاستفادة من أثر الخبرة (تنويع مترابط)؛ * تنمية كفاءات جديدة؛ * تتميز بالمرونة الإستراتيجية عالية (تغيير نشاط، دخول نشاط جديد...).	* تعقُّد تسيير نشاط المؤسسة؛ * اتساع الاستثمارات؛ * تبديد الأموال؛ * عوائق الخروج من الصناعة؛ * ضياع هوية المؤسسة (تشتت).

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، **إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد1، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص 94.

IV-1- 3. إستراتيجية النمو التكاملي

تسعى المؤسسة من خلال إتباع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق التكامل في الموارد، أو بعض مقومات الإنتاج المتوافرة لديها. وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى:

أ. **إستراتيجية التكامل العمودي**: هو توجيه موارد وإمكانات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة). وتأخذ شكلين:

* **التكامل العمودي الخلفي**: يطلق عليه "التكامل من المنبع"، وتتعلق بدخول المؤسسة إلى أنشطة التموين بالمواد والمستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين (السيطرة على مصادر التوريد). وبذلك يعني التكامل الخلفي توسيع الأعمال التي تُدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد

أولية وسلع شبه مصنعة، لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعية المنتج النهائي وخفض التكاليف إلى أدنى حدّ ممكن[9].

إن إتباع هذه الإستراتيجية يتوقف على طيعة المؤسسة وطبيعة ما تنتجه، فهناك من المؤسسات من تحتاج إلى هذه الإستراتيجية، وهناك من يستحسن الأخذ بها، وهناك من ليست في حاجة إليها، وقد لا تستطيع تنفيذها.

أمثلة: – شركة المراعي التي تعدّ أكبر شركة لتصنيع وتوزيع الأغذية والمشروبات في الشرق الأوسط، حيث قامت بعمل مزارع أبقار لتوريدها بالألبان، ثم قامت بتوريد الأعلاف من خلال المزارع الخاصة بها؛

- مصنع أحذية يملك مصنع لإنتاج الجلود؛
- قيام شركة نسيج بإقامة مصانع للغزل، أو إقامة مزرعة للقطن؛
- قيام شركة المخابز بإنشاء مزارع للقمح؛
- امتلاك شركات صناعة السكر حقول واسعة لزراعة القصب السكري.

* **التكامل العمودي الأمامي** : يطلق عليه " التكامل نحو المصب"، ويستهدف قيام المؤسسة بتولي خدمات إيصال المنتجات إلى الزبائن بصورة مباشرة (السيطرة على منافذ التوزيع). والجدير بالذكر، لا بدّ أن يتوافر لدى المؤسسة ميزانية كبيرة للقيام بهذه الإستراتيجية؛ ليست ميزانية التصنيع فحسب، ولكن ميزانية إضافية للتوزيع المباشر.

إن الغرض من إستراتيجية التكامل الأمامي هو فهم أحسن لمتطلبات الزبائن، لهذا تفضل المؤسسة أن تكون بالقرب من المستهلك النهائي لفهم المشاكل التي تواجهها مع استعمالات المنتج، ومراقبة إمكانية ظهور حاجات جديدة[10]، وهذا ما يجعل بعض المؤسسات تلجأ إلى فتح نقاط البيع ولو قليلة، يكون الهدف منها جمع المعلومات.

أمثلة: – شركة (Appel) لديها متاجر خاصة لبيع أجهزة الأيفون؛

- شركة (Dell) تقوم ببيع أجهزة الكمبيوتر عن طريق دخول المشتري إلى الموقع وطلب جهاز كمبيوتر بمواصفات معينة، وقيام الشركة بإرسالها له من غير وسيط؛
- قيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة، أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق.

وعليه، يمكن القول أن التكامل نحو الأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق.

هناك مجموعة من الدوافع لتبني إستراتيجية التكامل العمودي من قبل المؤسسات، يمكن تقسيمها إلى:

- ✓ **دوافع إستراتيجية**؛ وتشمل:
  - الحدّ من القدرة التفاوضية للعملاء أو الموردين؛
  - زيادة حجم المؤسسة؛
  - الرفع من حواجز الدخول على المنافسين المحتملين؛
  - تامين مصادر التوريد أو منافذ التوزيع؛
  - التقرب من المستهلك النهائي للرفع من استجابة المؤسسة لتطلعاته.
- ✓ **دوافع تكنولوجية**؛ تتمثل في:
  - امتلاك تكنولوجيا خلفية؛
  - تحسين التحكم في الجودة؛
  - تبسيط عمليات التصنيع.
- ✓ **دوافع مالية**؛ تتمثل في:
  - أخذ هوامش أرباح الموردين أو الموزعين؛
  - تخفيض تكاليف الفحص والتنسيق؛
  - تخفيض تكاليف التخزين.[11]

ب. **إستراتيجية التكامل الأفقي**

تشير إستراتيجية التكامل الأفقي إلى " شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تعمل في نفس القطاع، بهدف توسيع المنطقة الخغرافية التي تمتد إليها أعمالها، وما إلى ذلك من دوافع احتكارية، أو الدوافع ذات الصلة باقتصاديات الحجم" [12] ومن أمثلة ذلك:

- قيام شركة (**Chrysler**) بالاستحواذ على شركة (**American Motors**) في مجال صناعة السيارات العالمية.
- شركة (**Good year**) المعروفة في صناعة الإطارات المطاطية قامت بشراء الشركة البولونية (**Debica**) التي تشغل في نفس الصناعة، وهذا ما مكنها من دخول سوق أوروبا الشرقية.

إن هذا النوع من التكامل يسمح للمؤسسة بأن تستفيد من خطوط منتجات إضافية، وكذا الدخول إلى شبكة توزيع لم تكن لديها من قبل، وعليه؛ فإن إتباع هذه الإستراتيجية يكون مقيدا إذا كان النمو المتوقع من الصناعة كبيرا، ويمكن للمؤسسة أن تحقق من خلاله السيطرة أكثر على السوق، وتحقيق أرباح معتبرة منه [13].

IV-2. طرق النمو

من أجل تنفيذ التوجهات العامة للنمو، تنتهج المؤسسة واحدة من إحدى هذه الطرق، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي:

IV-2- 1. إستراتيجية النمو الداخلي

يعتمد النمو الداخلي على الاستثمارات الداخلية لدعم الأنشطة الحالية، أو إنشاء وحدات جديدة، مع تطوير القدرات الإنتاجية للمؤسسة لاكتساب مهارات جديدة من أجل أن تحافظ المؤسسة على زبائنها، وتمنع المنافسين من الاستحواذ عليهم.

أ. أنواع إستراتيجية النمو الداخلي

قدم الباحث " **Anssoff**" نموذجا يساعد المؤسسة على اكتشاف فرص النمو على المستوى الكلي. هذا النموذج يتكون من أربعة بدائل إستراتيجية؛ هذه الأخيرة تستند إلى بعدين هما: المنتج/ السوق، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (13) نموذج استراتيجيات النمو الداخلي لـ "Ansoff"

		المنتجات	
		حالية	جديدة
الأسواق	حالية	اختراق السوق	تطوير منتجات (أو خدمات) جديدة
	جديدة	تطوير السوق	تنوع

المصدر: علي غزيباون، **محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية**، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي امحند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2019-2020، ص 70.

فيما يلي شرح موجز لهذه الإستراتيجيات:

* **إستراتيجية اختراق السوق (Market- penetration strategy):**

هذه الإستراتيجية تسمح بتحقيق فرص لزيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمؤسسة[14]. إن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على عدة عوامل، منها:

- دورة حياة المنتج؛
- مكانة المؤسسة في السوق؛
- التكاليف المترتبة على زيادة الحصة السوقية؛
- درجة شدة المنافسة[15].

* **إستراتيجية تطوير السوق (Market development strategy):**

هذه الإستراتيجية تتمثل بإدخال المؤسسة منتجها الحالي إلى سوق أو أسواق جديدة، حيث تعمل المؤسسة على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية. هذه الإستراتيجية تُحمّل المؤسسة مخاطر أكبر من الاختيار الأول (إستراتيجية اختراق السوق)، وذلك لعدم امتلاكها الخبرة عن الأسواق الجديدة[16].

* **إستراتيجية تطوير المنتج (Product development strategy):**

تعني قيام المؤسسة بتقديم منتجات جديدة في أسواقها الحالية، حتى تحافظ على وضعها التنافسي في السوق[17] من خلال:

- إحداث تغييرات وتعديلات على المنتج أو تطويره بهدف إيجاد سوق أو طلب جديد عليه؛
- إضافة نماذج جديدة لخط المنتجات الحالية؛
- الإنتاج بمستويات مختلفة من الجودة لنفس المنتج لاستهداف أقسان سوق مختلفة[18].

إن هذه الإستراتيجية أكثر مخاطرة من إستراتيجية تطوير السوق، لتعامل المؤسسة مع منتج جديد لا تمللك عنه خبرة سابقة، وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه الإستراتيجية أكثر استخداما، وتحقق أكثر نجاحا منة بقية الإستراتيجيات في زيادة الحصة السوقية خاصة إذا كان مركز المؤسسة في هذه الأسواق قويا[19].

* **إستراتيجية التنويع (Diversification):**

تمثل هذه الإستراتيجية في سعي المؤسسة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد، وهو: تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى أسواق جديدة أيضا، وهذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات مخاطرة، وذلك لافتقار المؤسسة الخبرة في كلا المجالين (المنتج/ السوق).وهناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنويع، وهي:

- **إستراتيجية التنويع الأفقي**: حيث تبحث المؤسسة عن منتجات يمكن أن تثير استجابة من قبل المستهلك الحالي باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي؛
- **إستراتيجية التنويع المركز**: حيث يمكن للمؤسسة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية و/ أو تسويقية ومنسجمة مع خط المنتج الحالي؛
- **إستراتيجية التنويع المتعدد**: تعمل المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية على البحث عن أنشطة جديدة تختلف عن الأنشطة الحالية للمؤسسة من ناحية التكنولوجيا، المنتجات والأسواق.[20]

ب. **تقييم إستراتجية النمو الداخلي**

يمكن تلخيص مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي في الجدول الآتي:

جدول رقم(07) تقييم إستراتيجية النمو الداخلي

المزايا	العيوب
* نمو تدريجي، وبالتالي تحكم أحسن؛ * زيادة القيمة بسبب الخبرة المكتسبة؛ * استغلال ميادين تملك فيها المؤسسة الكفاءات والتجربة اللازمة، مع الحفاظ على الاستقلالية؛ * تنمية ذاتية للأفراد، وتقوية ثقافة المؤسسة.	* بطيء النمو مع صعوبة التمويل؛ * صعوبة التحكم في المجالات الجديدة؛ * خطر ردود أفعال قوية من قبل المنافسين؛ *طول فترة التعلم.

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، **إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد1، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص111.

IV-2-2.إستراتيجية النمو الخارجي

إن النمو الخارجي على عكس النمو الداخلي، ويتمثل في العمليات التي بموجبها تنمو المؤسسة من خلال الحيازة الكلية، أو شبه كلية.

أ. كيفيات النمو الخارجي

للنمو الخارجي أربع كيفيات، وهي:

- ✓ إما أن تقوم المؤسسة بشراء أو ضم مؤسسة منافسة، فتصبح مالكة لحصتها وحصة المؤسسة الأخرى؛
- ✓ إما أن تقوم المؤسسة بشراء أو ضم مؤسسة مكملة، وهذا ما يمنحها الاستفادة من أفضليات التجميع؛
- ✓ إما أن تقوم المؤسسة بشراء أو ضم مؤسسة من نفس سلسلة الإنتاج (أي في مستوى المورد، أو في مستوى الزبون)؛
- ✓ إما أن تقوم المؤسسة بضم مؤسسة متنوعة؛ في حال ما إذا رغبت في تغيير المهنة[21].

ب. الإستراتيجيات القائمة على النمو الخارجي

يعطي النمو الخارجي للمؤسسة الإمكانية في أن تتبع مجموعة من الإستراتيجيات، نذكر أهمها:

*** إستراتيجية الاندماج**

تعتبر إستراتيجية الاندماج إحدى أهم إستراتيجيات النمو الخارجي التي تنتجها المؤسسات الكبرى لتحقيق هدف تعظيم الميزة التنافسية، وتشير إلى تجمع مؤسستين أو أكثر، والذي ينتج عنه مؤسسة جديدة؛ أي أن هناك تقارب بين مؤسستين مستقلتين عن بعضهما البعض، حيث يكون الهدف هو تكوين كيان جديد، ويعبر عن هذه العملية بالعلاقة الآتية:

مؤسسة A + مؤسسة B = مؤسسة C

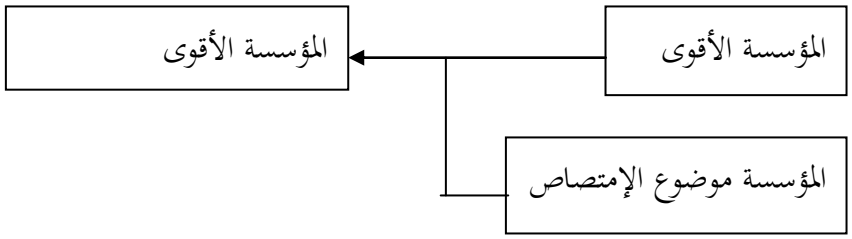
تأخذ إستراتيجية الاندماج الأشكال الآتية:

- **الاندماج الأفقي**: يشمل اندماج مؤسستين تعمل وتنافس في نفس نشاط العمل، وهذا ما يؤدي إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم، تقليل التكاليف وتعزيز القوة السوقية.
- **الاندماج العمودي**: يشمل اندماج مؤسسات متكاملة ومترابطة من حيث الأنشطة الإنتاجية، وتعتمد إنتاجها على بعضها البعض في سبيل تحقيق علاقة المورد المستهلك، وتأمين الموارد والسيطرة على توزيع المنتجات.

– **الاندماج المتنوع**: يتم بين مؤسستين أو أكثر تعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها، حيث يمكن هذا النوع من الاندماج أن يؤدي إلى زيارة المنتجات والتوسع إلى أسواق أخرى[22] .

* **إستراتيجية الاستحواذ**

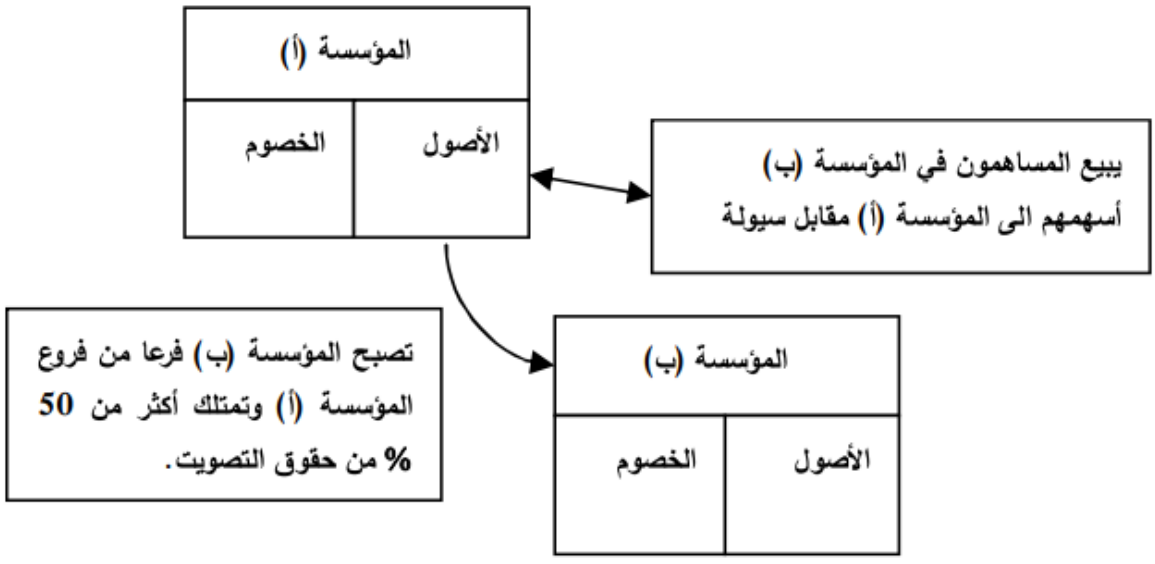
تتمثل هذه الإستراتيجية في امتصاص أو ابتلاع مؤسسة من طرف مؤسسة أقوى منها، فتزول المؤسسة موضوع الابتلاع، ويعبر عنها بالعلاقة الآتية:



لعملية الاستحواذ عدة أشكال، ولعلّ أهمها ما يأتي:

– **الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم** : تتم عملية الاستحواذ حسب هذا الشكل عن طريق قيام المؤسسة المستحوذة بشراء أسهم المؤسسة المستهدفة. ويمكن تمثيل هذا النوع من الاستحواذ في الشكل أدناه، حيث تعتبر المؤسسة (أ) هي المؤسسة المستحوذة، بينما المؤسسة (ب) هي المؤسسة المستهدفة (الهدف).

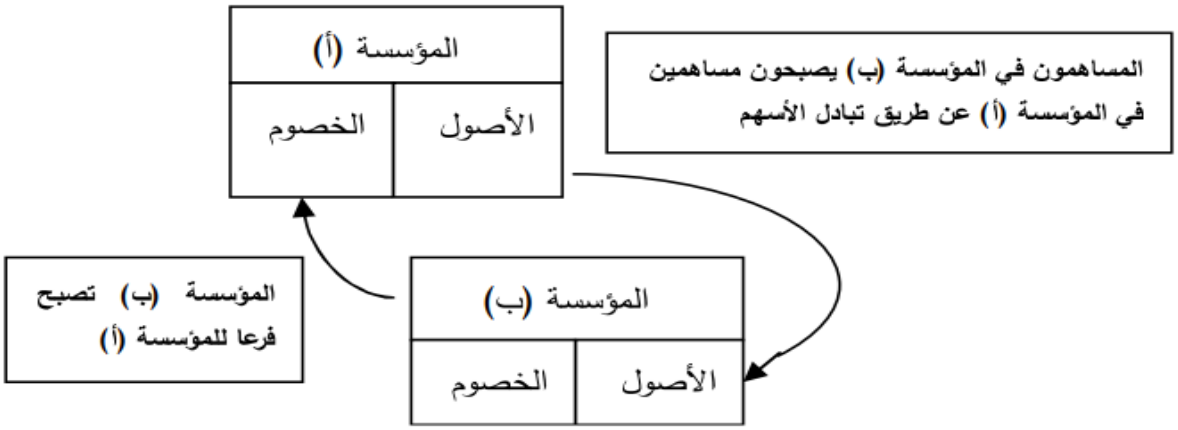
الشكل رقم (14): الاستحواذ عن طريق الأسهم



المصدر: جيلالي قالون، **عمليات الإندماج والاستحواذ ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين – مقاربة نظرية–**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 3، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2014، ص 373.

– الاستحواذ عن طريق مبادلة الأسهم : حسب هذه الطريقة تقترح المؤسسة المستحوذة على حملة الأسهم في المؤسسة المستهدفة استبدال أسهمهم مقابل أسهمها، والتطبيق العملي لهذه الطريقة هو أن تقوم المؤسسة المستحوذة بطرح أسهم جديدة وتدعوا لمبادلتها بأسهم المؤسسة المستهدفة. ويمكن تمثيل هذه العملية في الشكل أدناه؛ حيث تعتبر المؤسسة (أ) هي المؤسسة المستحوذة، بينما المؤسسة (ب) هي المؤسسة المستهدفة

الشكل رقم (15) الاستحواذ عن طريق مبادلة الأسهم



المصدر: جيلالي قالون، **عمليات الإندماج والاستحواذ ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين – مقاربة نظرية–**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 3، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2014، ص 374.

عند الانتهاء من عملية الاستحواذ، ينتج لدينا:

- ✓ تتمكن المؤسسة المستحوذة من رفع رأسمالها؛
- ✓ تصبح المؤسسة المستهدفة فرعا من المؤسسة المستحوذة؛
- ✓ يصبح المساهمون في المؤسسة المستهدفة مساهمين في المؤسسة المستحوذة[23] .

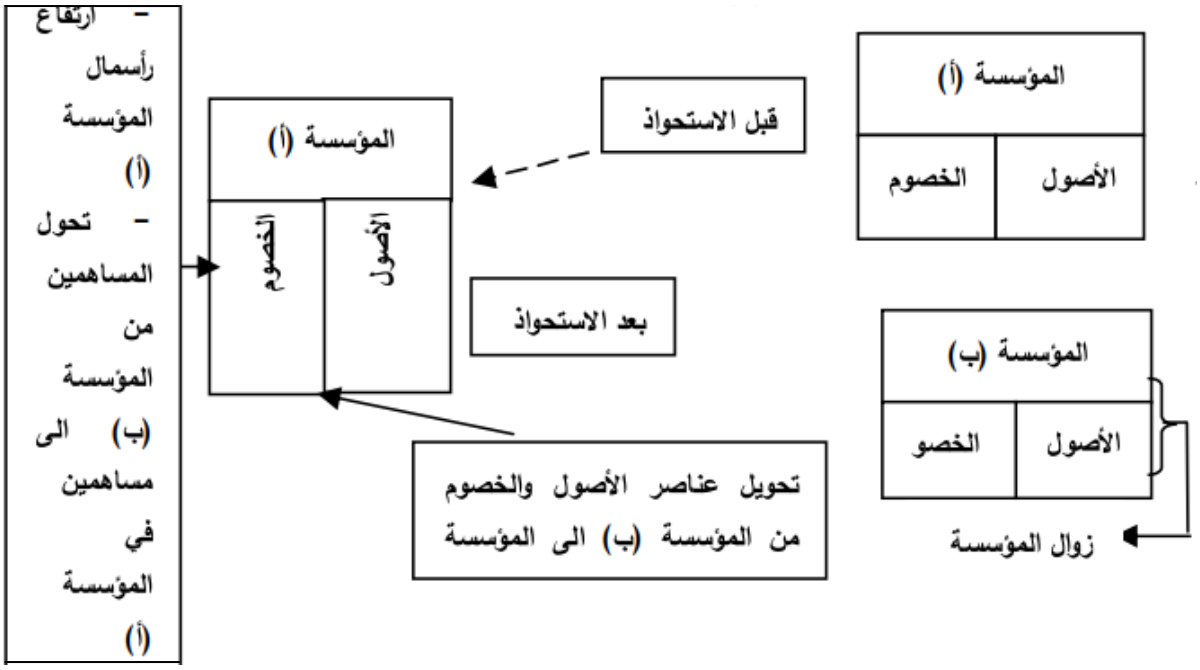
– الاستحواذ عن طريق الامتصاص : تقوم المؤسسة المستحوذة حسب هذه الطريقة بالحيازة على كل من عناصر أصول وخصوم المؤسسة المستهدفة، وينتج عن هذه العملية ما يأتي:

ينتج عن عملية الاستحواذ الآتي:

- ✓ المؤسسة المستحوذة تتمكن من رفع رأسمالها؛
- ✓ زوال المؤسسة المستهدفة؛
- ✓ حدوث تغير ملحوظ في ميزانية المؤسسة المستحوذة، بحيث تصبح تضم أصول وخصوم المؤسسة المستهدفة[24].

يمكن تمثيل عملية الاستحواذ بين مؤسستين عن طريق الإمتصاص، بالإبقاء على نفس معطيات المثال الأول في الشكل الآتي:

الشكل رقم (16): عملية الاستحواذ عن طريق الامتصاص



المصدر: جيلالي قالون، **عمليات الإندماج والاستحواذ ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين – مقاربة نظرية–**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 3، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2014، ص 375.

ج.دوافع تبني إستراتيجية النمو الخارجي

يمكن تصنيف دوافع تبني إستراتيجية النمو الخارجي إلى:

- ✓ **دوافع الإستراتيجية الهجومية**؛ تتمثل في:
  - زيادة قدرة المؤسسة على الهيمنة والتأثير؛
  - تجديد الكفاءات؛
  - الحصول على موارد إستراتيجية؛
  - أخذ مكانة في السوق.
- ✓ **دوافع الإستراتيجية الدفاعية**؛ تتمثل في:
  - تعزيز مكانة المؤسسة في القطاعات التنافسية المشبعة، وذلك من خلال الاستيلاء على حصص سوقية لمؤسسات منافسة؛

- مواكبة التطورات التكنولوجية: اندماج المؤسسات سيساعد على تقديم منتجات جديدة؛
- امتلاك الحجم الكبير؛
- عرقلة استراتيجيات المنافسين الأقوياء؛
- الحد من دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة.[25]

IV-2-3.إستراتيجية النمو المتصل

يعتمد النمو المتصل على بناء وإقامة علاقات واتفاقيات مع مؤسسات أخرى بهدف النمو؛ حيث تتعاون المؤسسات فيما بيمها دون فقدانها لاستقلاليتها. ومن استراتيجيات النمو المتصل نذكر: التحالفات الإستراتيجية

أ.مفهوم التحالف الإستراتيجي

تُعدّ التحالفات الإستراتيجية الخيار الأمثل لكثير من المؤسسات لمواجهة المنافسة لا سيما في ظل التوسع. والتحالفات الإستراتيجية هي " قيام مؤسستين أو أكثر بالاشتراك في الموارد والنشاطات من أجل تنفيذ إستراتيجية معينة× وهو ما يدخل في إطار التعاملات الودية" [26]، أو هي " إحلال التعاون محل المنافسة التي تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق؛ فالتحالف الإستراتيجي يؤدي غلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتتشارك التحالفات في الأرباح، المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة"[27].

إذن، فالتحالف الإستراتيجي يكون بين مؤسستين أو أكثر؛ فهو عبارة عن علاقة تكاملية يتم بموجبها الاستفادة من القدرات الذاتية لكل طرف، بهدف تحسين قدرتها التنافسية، وبالتالي تحقيق أهدافها ومصالحهما المشتركة على المدى الطويل.

ب.أسباب اللجوء إلى التحالفات الإستراتيجية

هناك خمسة رئيسية وراء قيام بتشكيل تحالفات إستراتيجية، وهي:

- استراتيجيات النمو ودخول أسواق جديدة: إن ظهور العولمة والتقدم التكنولوجي جعل الأسواق الجديدة تظهر باستمرار، ومع ذلك قد يكون هناك العديد من القيود تعيق المؤسسات من دخول هذه الأسواق، لذلك فإن الحلّ المحتمل هو تكوين تحالف مع مؤسسة موجودة في السوق المراد استهدافه؛

- الحصول على تكنولوجيا جديدة و/ أو أفضل جودة أو أقل تكلفة: إن القدرة على تقديم أحدث التقنيات تتطلب موارد مالية ومعرفة فنية، ومن خلال التحالف مع مؤسسة لديها إمكانية الوصول إلى هذه الموارد، ستكون المؤسسة قادرة على المنافسة بفاعلية في أسواقها المستهدفة؛
- تعهيد وظائف جديدة: من خلال التعهيد الناجح لوظائف الأعمال التجارية، مثل: التسويق، أو الإنتاج أو المبيعات، يمكن للمؤسسة التركيز على كفاءتها الأساسية، بينما تتمتع في نفس الوقت بعمليات أفضل وأرخص؛
- تقليل المخاطر المالية وتقاسم تكاليف البحث والتطوير: في حالة تطوير منتج جديد، او إجراء التغيير في طرق التصنيع؛ فغن درجة المخاطر تكون كبيرة بالنسبة لمؤسسة واحدة، لذا فإن الدخول في تحالف هو وسيلة لتخفيف تلك المخاطر؛
- تحقيق أو ضمان الميزة التنافسية: بالنسبة للمؤسسات الغيرة، فإن التحالفات تُعطيهم القدرة على اكتساب ميزة تنافسية من خلال الإستفادة من مجموعة متزايدة من الموارد[28].

ج.متطلبات نجاح التحالفات الإستراتيجية

يتطلب نجاح التحالفات الإستراتيجية بعض المستلزمات من قبل المنظمات، ولعلّ أهمها:

- وجود هدف استراتيجي واضح للمؤسسة أثناء قيامها بإيجاد شريك ملائم ذي أهداف منسجمة، قدرات تكميلية، ومصالح مشتركة متشابهة؛
- التوافق في حجم المؤسسات التي تدخل في التحالفات؛
- العمل بآفاق زمنية طويلة المدى؛ إذ أن توقع المكاسب المستقبلية يمكن أن يقلل إلى الحد الأدنى الخلافات القصيرة المدى؛
- تقليل الصراع بين الشركاء عن طريق توضيح الأهداف، وتجنّب المنافسة المباشرة في السوق؛
- الاهتمام بالرقابة والمشاركة في المعلومات لبناء الثقة، فضلا عن مراقبة استجابات الزبائن والشكاوى ذات الصلة؛
- صياغة رسالة توفر الوضوح للنجاح المشترك والمتوقع؛
- إعداد وترسيخ أسس ثقافية مشتركة لتكون دليلا قيما مرشدا للتعاضد بين الأطراف المعنية، وتبادل أواصر الثقة[29].

د.أشكال التحالفات الإستراتيجية

تتعدّد أشكال التحالفات الإستراتيجية تبعا لإختلاف المعايير المعتمدة، وفيما يلي نعرض أهم هذه الأشكال:

✓ **التحالفات حسب طبيعة النشاط**؛ ضمن هذا التقسيم نميز ما بين:

- **المشروع المشترك**: هو كيان تنظيمي مستقل قانونيا واقتصاديا، يتم تأسيسه من قبل مؤسستين أو أكثر؛ بحيث يكون استثمار جماعي لرأس المال والموارد لتحقيق أهداف معينة؛
- **التعاقد من الباطن**: يشير إلى أحد أشكال الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية؛ حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقا للمواصفات والجدول الزمني الذي تحدده الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها؛
- **التحالف المالي**: يتمثل في توجه المؤسسات نحو الأسهم في رأس مال مؤسسة أخرى أو أكثر، فعلى سبيل المثال شركة (**فورد**) تملك 25 % من رأس مال شركة (**مازدا**)؛
- **التحالف التسويقي**: هو التحالف في المجالات التسويقية، وتقديم خدمات ما بعد البيع للشركاء في مختلف أسواق العالم، مثل: تحالف شركة (**فورد**) مع شركة (**مازدا**) لتسويق سياراتها في اليابان بواسطة شركة (**مازدا**)، وتسويق سيارات (**مازدا**) بواسطة شركة (**فورد**) في الأسواق الأوروبية؛
- **التحالف التكنولوجي**: هو التحالف في مجال البحث والتطوير بهدف تقليص الوقت، الجهد والتكلفة من أجل جودة أفضل[30].

✓ **أشكال التحالف بالنظر إلى العلاقات التي تربط بين الأطراف المتحالفة**؛ في هذا الإطار نميز الآتي:

- **التحالف بين المؤسسات المتنافسة**؛ يمكن أن نميز الأشكال الآتية:

* **التحالفات المتكاملة**: هذا النوع من التحالف يجمع بين مؤسسات التي تساهم في مشروع محل التعاون بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة، ويتمثل الهدف الأساسي من هذا التحالف في استغلال شبكة توزيع لمؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، مثل: الشركة الأوروبية (**Roussel-Vclat**) تكلّفت بتوزيع دواء (**Céphalosporinse**) المصنوع من طرف الشركة اليابانية (**Takeda**)؛

* **التحالف المشترك**: يُعقد هذا التحالف من اجل تحقيق اقتصاديات الحجم في مرحلة من مراحل الإنتاج. وتُبرم هذه التحالفات بين المؤسسات ذات الحجم المتماثل والمتقارب خاصة في أنشطة البحث والتطوير؛

* **تحالفات شبه التركيز:** يشمل المؤسسات التي تقوم بإنتاج وتطوير وتسويق منتج شترك، كما أن الأصول والكفاءات التي تساهم بها هذه المؤسسات المتحالفة تكون ذات طبيعة متماثلة، والهدف المطلوب هو الحصول على الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد ومشترك بالنسبة لجميع الأطراف ويطرح في السوق بشكل مشترك[31].

– **التحالفات بين المؤسسات غير المتنافسة**؛ يمكن أن نميز الأشكال الآتية:

* **المشاريع المشتركة الدولية** : تتجسد في شكل مشاريع مشتركة الغرض منها توسيع مجالات التدخل من خلال دخول أسواق جديدة، ويتم بموجب هذا النوع من التحالف تجميع الخبرات والإمكانات المتاحة قصد الاستفادة من الوضع الجديد؛

* **التحالف العمودي** : هذا التحالف يتم بين مؤسستين في قطاعين مختلفين متكاملين، وفي مثل هذه الحالة تقوم ما بين الأطراف المتحالفة علاقات من نوع زبون/ مورد؛

* **التحالف الأفقي:** يقوم هذا التحالف من خلال تشكيل علاقة مع شركاء من نفس الصناعة، بهدف تقليل التكاليف، تحليل الفجوات وتبادل الخبرات والتكنولوجيا.

✓ **التحالف حسب قوة الأطراف المتحالفة**؛ يمكن أن نميز بين الأشكال الآتية:

* **تحالف يقوم ما بين طرفين ضعيفين** : قد يكون الطرفان المتحالفان عبارة عن مؤسستين تمتلكان موارد محدودة، ومن ثمّ فإن تحالفهما يكون بغرض اكتساب قوة أكبر، وبالتالي تزداد القدرة التنافسية للطرفين المتحالفين؛

* **تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة**: من الممكن أن يتم التحالف بين مؤسستين تختلفان في المؤهلات، فقد يكون أحد أطراف التحالف عبارة عن مؤسسة تمتلك مؤهلات كبيرة، وهذه المؤسسة لا تقدم على الدخول في مثل هذا التحالف، إلا إذا ضمنت الحصول على منافع أكبر، مما لو بقيت تعمل بمفردها. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التحالفات يترتب عنه نتائج سلبية بالنسبة للطرف الأضعف، مثلا: التحالف الذي قام ما بين شركة (**Rover**) " شركة ضعيفة" وشركة (هوندا الكورية) " شركة قوية" أدى إلى هيمنة هذه الأخيرة على الشركة الأولى؛ بحيث اختفت أغلب منتجات شركة (**Rover**)؛

* **تحالف الأقوياء**: من أجل تحقيق المزيد من القوة تؤهل كلا الطرفين لاكتساب قدرة تنافسية أكبر، تمكنهما معا من الحصول على حصة سوقية أكبر من السوق الذي ينشطان فيه[32] .

و.تقييم التحالف الإستراتيجي

يمكن تلخيص مزايا وعيوب التحالف الاستراتيجي في الجدول الآتي:

جدول رقم (08): تقييم إستراتيجية التحالف الاستراتيجي

المزايا	العيوب
* تخفيض تكاليف التبادل وتوزيع المخاطر بين الشركاء؛	* خطر الانتهازية من الشركاء؛
* فتح منافذ سوقية جديدة وتخطي حواجز الدخول؛	* الصراعات الخفية حول السلطة؛
* تبادل الخبرات؛	* صعوبة تقسيم الأرباح؛
* الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛	* عوائق الاختلافات الثقافية؛
* توفير الموارد والكفاءات المطلوبة.	* صعوبة الفصل بين حدود المؤسسة وحدود التحالف.

المصدر: عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، **إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد1، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص 124.

خلاصة المحور

لتحقيق رسالة المؤسسة يتطلب وضع مجموعة من الاستراتيجيات وتنفيذها على مستوى المؤسسة وفقا للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، وهذه الإستراتيجيات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك نظرا لاختلاف الحجم والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

في نهاية هذا المحور خلصنا إلى:

- تتعدّد أشكال النمو باختلاف الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة في ضوء توجهها الإستراتيجي؛
- تختلف دوافع تبني المؤسسات لإستراتيجيات النمو تبعا للوضعية التنافسية للمؤسسة؛
- تتمثل إستراتيجيات النمو في:
  * إستراتيجية التخصص؛
  * إستراتيجية التنويع؛
  * إستراتيجية التكامل.
- لتنفيذ الإستراتيجيات السابقة الذكر، تعتمد المؤسسة على مجموعة من الطرق، أهمها:
  * إستراتيجية النمو الداخلي؛
  * إستراتيجية النمو الخارجي؛
  * إستراتيجية النمو المتصل.

أسئلة تقييـم.يـة



1. حدّد أشكال النمو التي تعتمد عليها المؤسسات.
2. حدّد مزايا وعيوب كل شكل من هذه أشكال النمو.
3. اشرح طرق النمو بشكل مختصر.

هوامش المحور

[1]. اسحاق خرشي، **إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية: إستراتيجية مقترحة للمؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات FNAD**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014، ص 69.

[2]. عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، **إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم** ، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد1، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص 88.

[3]. صلاح عبد القادر النعيمي، **الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات متكاملة للمفاهيم والمصطلحات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص 95.

[4]. سارة موساوي، **إستراتيجية التنويع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك** ، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 4، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018، ص 353.

[5]. عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية**، على الرابط:

https://drive.google.com/file/d/1Ylth4Yn08C4_hbmM1I_JYPA7of9_EfNS/view، تاريخ الاطلاع: 2023-02-22.

[6]. صلاح عبد القادر النعيمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 96.

[7]. عبد الله غالم، عمر تيمجغدين، **أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية** مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 69.

[8]. صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 286.

[9]. العيد قريشي، لخضر مزغاد، **دور إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي في تحسين أداء مؤسسة سونطراك : دراسة تحليلية للفترة 2000-2015**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 6، العدد 10، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2016، ص 294.

[10]. عيسى بحة، عمر علاوي، ابراهيم بلحيمر، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص 267.

[11]. عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، **مرجع سبق ذكره**، ص 96.

[12]. صالح عبد الرضا رشيد، حسان دهش جلاب، **مرجع سبق ذكره**، ص 287.

[13]. عيسى بحة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 168.

[14]. محمود جاسم الصميدعي، **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 75.

[15]. **المرجع نفسه**، ص 76.

[16]. **المرجع نفسه**، ص 76.

[17]. حميد عبد النبي الطائي، **الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 194.

[18]. عيسى يحة وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 266.

[19]. السبتي جربي، **دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي** ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق، جامعة 8 ماي 1954 يقالمة، الجزائر، 2017-2018، ص 97.

[20]. محمود جاسم محمد الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 77.

[21]. روضة حديدي، **دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة : مؤسسة المراعي نموذجا** ، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2000، ص 33.

[22]. موسى بن منصور، آسيا زهار، **إستراتيجية الاندماج لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة اندماج شركتي " فايرز" و " أليرغان"** ، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019، ص 30.

[23]. جيلالي قالون، **عمليات الاندماج والاستحواذ ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين: مقاربة نظرية**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 3، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2014، ص 374

[24]. **المرجع نفسه**، ص 375.

[25]. عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، **مرجع سبق ذكره**، ص 115.

[26]. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 160.

[27]. فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية**، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 14.

[28]. شفان عبد الرحمن جميل، **أنماط التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة** ، مجلة جامعة دهوك (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد 24، العدد 2، جامعة دهوك، العراق، 2021، ص 187.

[29]. أكرم سالم الجناني، **مرجع سبق ذكره**، ص217.

[30]. هاجر مسعودة عبد الكريم، **التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير- الطور الثالث-، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 49-50.

[31]. نوال هني، **التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية – مجمع صيدال–**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 10، العدد 10، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014، ص 46.

[32]. هاجر مسعودة عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 50-51.

المحور الخامس: التنافسية واستراتيجيات الأعمال على مستوى ميادين النشاط

تمهيد

في ظل بيئة شديدة التغير، تسعى المؤسسات إلى التموقع الجديد مابين منافسيها، ولما لا الإنفراد بمركز مهم ومتميز في السوق، وتحقيق ذلك يتوجب على المؤسسات تحديد أفضل الإستراتيجيات لمواجهة المنافسين. هذه الإستراتيجيات يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين هما: الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية.

الهدف من المحور

بعد تحليل عناصر هذا المحور سيتمكن الطالب من التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات على مستوى ميادين نشاطها، والمتمثلة أساسا في الاستراتيجيات التنافسية والتعاونية؛ وعليه فالمغزى من هذا المحور هو معرفة متى يتم تطبيق هذه الإستراتيجيات؟ والشروط الأساسية لنجاحها حتى تتمكن المؤسسة تحقيق توجهها الاستراتيجي.

النقاط الأساسية للمحور

تتمثل النقاط الأساسية لهذا المحور في الآتي:

- الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter؛
- الإستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية؛
- الاستراتيجيات التعاونية.

المكسب من المحور

في نهاية هذا المحور يكون الطالب قادرا على:

- معرفة مضمون الاستراتيجيات التنافسية بأنواعها: قيادة التكلفة، التمايز والتركيز؛
- فهم شروط ومتطلبات تطبيق الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter؛
- معرفة مضمون نموذج الساعة الإستراتيجية؛
- فهم طبيعة الاستراتيجيات التعاونية.

V-1. الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter

تمثل الاستراتيجيات التنافسية إحدى الآليات التي تمكن المؤسسات من التمركز الجيد في السنة التنافسية، والإستراتيجية التنافسية هي" الآلية التي تنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسها، وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل" [1]، والهدف النهائي لأي إستراتيجية تنافسية هو تغيير قواعد اللعبة التنافسية بما يتماشى ومصالح (أهداف) المؤسسة من جهة، والتحكم فيها أكثر من غيرها من المنافسين من جهة أخرى [2]، وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- طريقة التنافس: تتضمن استراتيجيات المزيج التسويقي (**المنتج، التسعير، الترويج، الموقع**)؛
- مكان التنافس: تتضمن تحديد ميدان التنافس: الأسواق، المنافسين؛
- أدوات التنافس: تتضمن المهارات التي تمتلكها المؤسسة.

V-1-1. أنواع الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter

اقترح (**M. Porter**) ثلاث استراتيجيات تنافسية للتفوق على المنافس، وفيما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات:

V-1-1-1. إستراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة؛ من خلال إتباع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة[3]، وهو ما يسمح بتقديم منتجات تمييز بسعر منخفض عن أسعار المنافس مع مراعاة مقاييس الجودة. وتعتبر هذه الإستراتيجية خيارا أساسيا يُمكن للمؤسسات أن تتبناه في حال عرض منتجات مماثلة من قبل المنافسين؛ إذ يصبح الإنتاج بأقل التكاليف هو الخيار الوحيد المتاح أمام المؤسسات. لذلك فالمؤسسات الأكثر تنافسية حسب هذه الإستراتيجية هي التي تستطيع الإنتاج بأقل التكاليف، الأمر الذي يتطلب منها إيجاد واستغلال جميع مصادر تخفيض التكاليف المحتملة، وتتمثل في:

- اقتصاديات الحجم؛
- تأثير منحى التعلم والخبرة؛
- درجة التكامل العمودي؛
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الأداء؛

❖ العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية، حيث يمكن أن تشترك بعض هذه الأخيرة في بعض النشاطات الوظيفية، مثل: بحوث التسويق والبحث والتطوير، وبتطبيق غلة الحجم من خلال هذه العلاقة يمكن تخفيض التكاليف؛

❖ استغلال عنصر الزمن في حالة ميزة المتحرك الأول في السوق[4].

إن تطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة الرائدة في التكاليف، أن تحتفظ بها بشكل دائم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بتوافر مجموعة من الشروط:

- وجود طلب مرن على السعر والكميات المطلوبة؛
- نمطية المنتج؛
- خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي؛
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين؛
- استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج؛
- بيع مباشر للمستهلك لتقليل تكلفة الوسطاء؛
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية[5].

يكمن الدور الفعال لهذه الإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى التنافس، من خلال التقاط الآتية:

- الإنتاج بأقل تكلفة يؤدي إلى احتلال موقع أفضل، من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- التمتع بحصانة ضدّ الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر؛
- احتلال موقع تنافسي ممتاز، يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة هجوم المنافسين الجدد؛
- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛
- كذلك تُعدّ وسيلة جيدة لعدم تشجيع عناصر جديدة للدخول إلى الأسواق، وذلك لان هامش الربح يكون محدودا.

إن تحقيق هذه الأهداف يتم بطريقتين هما:

❖ أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة والإدارة الفاعلة للعناصر التي يمكن أن تقلل من تكاليف الأنشطة الحيوية في سلسلة القيمة؛

❖ تحديد سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة لتجاوز بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة[6]

V-1-1-2. إستراتيجية التمايز

تُعدّ إستراتيجية التمايز من بين الاستراتيجيات الثلاث التي قدمها (**Porter**)، والتي تنشأ انطلاقا من تمتّع المؤسسة بالتمييز بين المنتجات التي تقدمها إلى السوق. وتعني هذه الإستراتيجية بأنها " قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافس، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج، مثل: الجودة، التصميم وصورة العلامة؛ بحيث يتم تقديرها من قبل الزبائن، ومن ثم جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وكسب ثقتهم ووفائهم" [7] . فالمنتج المتميز حسب (**Porter**) يجب أن يكون غير قابل للتقليد، أو على الأقل صعب التقليد من قبل المنافس، كما أنه على الزبون أن يكون مقدرا لقيمة هذا الاختلاف وعلى استعداد لأن يدفع مقابل هذا التميز.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات وكفاءات بشرية لا يمكن للمنافسين تقليدها، وبالتالي يتحتم على المؤسسة أن تكون سباقة في تقديم المنتجات وعلى فترات قصيرة, ويمكن تحقيق ذلك من خلال الالتزام بثلاث أسس، وهي:

❖ الالتزام بالجودة العالية، مثل: شركة **IBM** وشركة **Apple**؛

❖ التطوير والتحديث: يُعدّ من أهم العناصر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية، خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني؛

❖ الاستجابة للعميل: من خلال السعي باستمرار لمواكبة حاجات العملاء المتنامية، والعمل على إشباعها بالشكل الذي يُقنع معه العملاء بالتميز والتفرد[8].

إن هذه الإستراتيجية تهدف كذلك إلى إيجاد وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى التنافس، وذلك على النحو الآتي:

* على مستوى المنافسين: المؤسسة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل وفاء زبائنها؛

* على مستوى الزبائن: الصفات المتفردة للمنتجات هي في حدّ ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة؛

* على مستوى الموردين: الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية، من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم؛
* على مستوى المنتجات البديلة: إن تميّز المنتجات ووفاء الزبائن ورضاهم على أدائها، سوف يحدّ من درجة هذا التهديد، وخاصة وأن تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها، وبأسعار أقل أو مماثلة لها[9].

إن تحقيق أهداف إستراتيجية التمايز يتوقف على مجموعة من العوامل:

-**العوامل الداخلية**؛ تتمثل في العناصر الآتية:

- ❖ الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات البشرية، وتشجيعها على الإبداع والاستغلال الجيد لقدراتها ومهاراتها؛
- ❖ دعم جهود البحث والتطوير لتحسين جودة المنتج وتنويع استخداماته؛
- ❖ اختيار الموارد الأولية والتكنولوجية والبشرية الكفؤة؛
- ❖ مسايرة تغير أذواق الزبائن من خلال نظام المعلومات التسويقية[10].

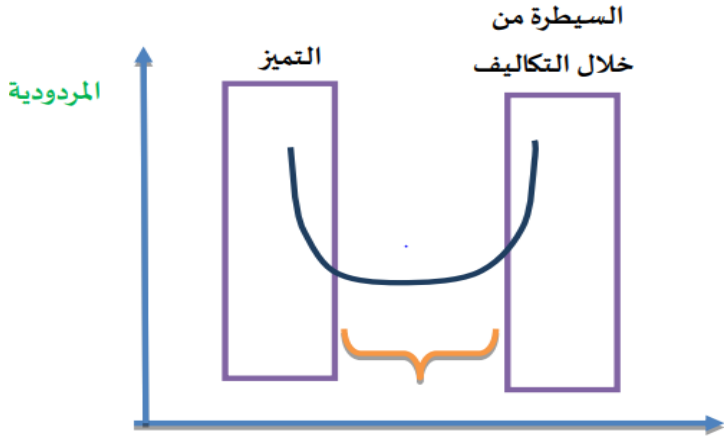
-**العوامل الخارجية**؛ تتمثل في العناصر الآتية:

- ❖ مدى إدراك الزبون لقيمة منتجات المؤسسة بالنسبة لمنتجات المؤسسة المنافسة؛
- ❖ مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقه مع رغبات الزبائن؛
- ❖ مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية[11] (**مسعودة بلخضر، 2022، ص 66**)

ملاحظة

يشير الباحث (**Porter**) أن الإستراتيجيتين " قيادة التكلفة والتمايز) لا يمكن أن تتزامنا لدى مؤسسة واحدة، بل يحذر من ذلك؛ لأن محاولة الاعتماد على هاتين الإستراتيجيتين لتحقيق الميزة التنافسية قد يجعل المؤسسة تنزلق إلى " الغرق في الطريق الوسط"، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (17): آلية الغرق في الطريق الوسط عند Porter



المصدر: علي غزيباون، **محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية**، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة آكلي امحند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2019-2020، ص 65.

V-1-1-3. إستراتيجية التركيز

تستند إستراتيجية التركيز على اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة؛ بحيث يتم تركيز كل الجهود على خدمة جزء معين من السوق، أو فئة معينة من الزبائن، وبذلك تتجزأ الأسواق الكبيرة إلى أسواق صغيرة تطمح فيها المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في ضوء تلبية حاجات ورغبات الزبائن في تلك الأسواق[12].

وهذه الإستراتيجية تقوم على اعتقاد بان التركيز على خدمة جزء معين من السوق يُشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل؛ بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة، مما يعني تمتُّع المؤسسة بحماية سوقية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية.

تأخذ إستراتيجية التركيز شكلين هما:

-التركيز بالتكلفة المنخفضة: تقوم المؤسسة بموجب هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في سوق محدودة أو لمنتج معين، وتجنّب الدخول إلى الأسواق الأخرى التي يقدم فيها المنافسون منتجاتهم بسعر أقل، وإلا اهتزت سمعة المؤسسة. ونجاح هذه الإستراتيجية يتوقف على:

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجي، والتحولات في رغبا الزبائن المستهدفين؛

- تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة وغير مشبعة؛
- إدماج فكرة القيادة بالتكلفة ضمن ثقافة المؤسسة؛
- اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف[13] .

مثال: سلسلة الفنادق الموجودة على الطرق السريعة التي تركز على فئة معينة من الزبائن في الـــ و م أ، أو فنادق "**La Quinte**" التي تركز على فئة رجال الأعمال.

-**التركيز بالتمايز:** عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في قطاع محدود سعيا منها لتحقيق الميزة التنافسية. فالمؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج في شريحة واحدة، أو في عدد قليل من الشرائح، فمثلا تعتبر مؤسسة "**Porsche**" من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس " **General Motors**" في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات[14] .

عادة ما تطبق إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التمييز في حالة الأهداف الإستراتجية الضيقة؛ إذ أنها تحتاج إلى:

- ❖ تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة حجم القطاع وربحيته؛
- ❖ مدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين؛
- ❖ مدى التوافق بين إمكانات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي[15].

إن نجاح إستراتيجية التركيز مع التمييز يعتمد أساسا على:

- تقديم منتج ذا قيمة تبرر سعر البيع، مع توضيح التمييز خاصة بواسطة الإتصال؛
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة؛
- من الأفضل اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كثيرة لشدة حساسية للتميز؛
- التركيز على رغبات الهدف المختار؛
- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات، والسيطرة على التكنولوجيا وتكييفها حسب الرغبات[16] .

مثال: تعتبر مؤسسة **Johnson** من المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجية التركيز مع التمييز، من خلال إنتاج منتج خاص للعناية بالشعر ومواد التجميل للزبائن ذو البشرة السوداء.

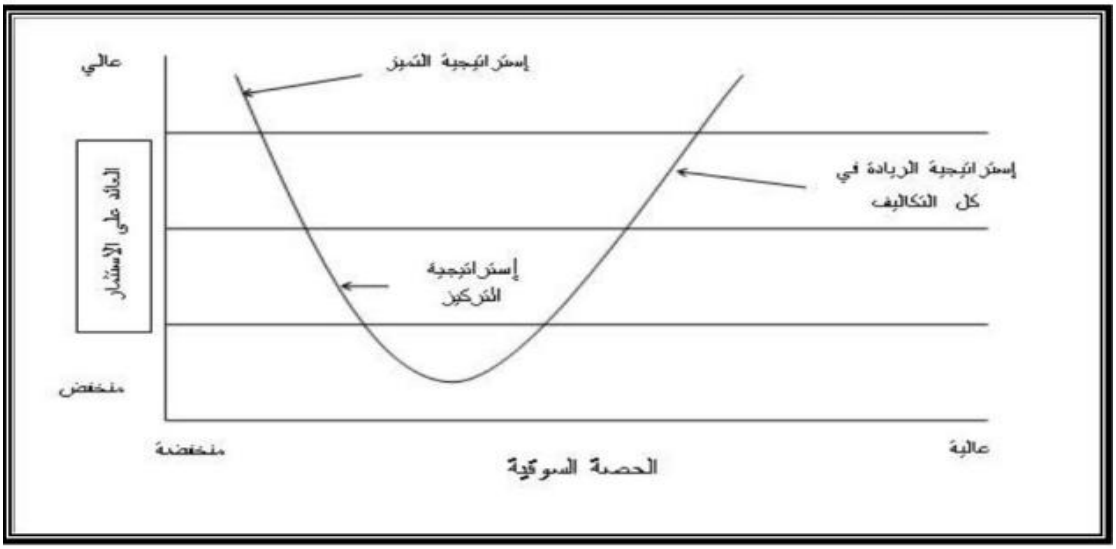
إن نجاح إستراتيجية التركيز من شأنه أن يجعل المؤسسة تحقق أرباحا أعلى من المتوسط أرباح القطاع، خاصة في ظل توافر الشروط الآتية:

- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبير بالدرجة التي يمكن أن يُحقق من خلالها الربح؛
- أن تكون احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛
- أن يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافس؛
- أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها، وعلامتها التجارية أمام عملاءها[17].

V-1-2. الاستراتيجيات التنافسية وزيادة الحصة السوقية

تكتسي الإستراتيجيات التنافسية أهمية بالغة للمؤسسات خصوصا في المجال التنافسي؛ فهي تمثل المنهج الصحيح للوصول إلى الريادة وتحقيق أهداف المؤسسة؛ من خلال خلق وضعية تنافسية نسبية ملاءمة لمواجهة قوى المنافسة، وتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة. والشكل الآتي يوضح العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

الشكل رقم (18): العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وزيادة الحصة السوقية



المصدر: راضية عطوي، **الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016-2017، ص 24.

يتضح من الشكل أعلاه، أن اختيار المؤسسة لأي إستراتيجية تنافسية سوف ينعكس ايجابيا على مستوى ربحيتها وحصتها السوقية؛ فإستراتيجية التميز تحقق للمؤسسة أعلى مستوى للعائد على الاستثمار، لأنها تقوم على إنتاج منتج ذو جودة عالية وبمواصفات تحقق رغبات وحاجات الزبون، هذا الأخير سوف يدفع أي سعر للحصول على هذا المنتج.

من ناحية أخرى، تقوم إستراتيجية التركيز على أساس التركيز على نوعية مختلفة من المنتجات التي لا قد ترغب المؤسسات المنافسة في إنتاجها، وتحقق هذه الإستراتيجية قدرا أكبر من الحصة السوقية مقارنة بإستراتيجية التميز في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.

أما إستراتيجية الريادة في التكلفة فتحقق أعلى نصيب من الحصة السوقية، لأنها تقوم على تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق إلى أدنى مستوى ممكن، وبالتالي تسمح للمؤسسة تحقيق مركز تنافسي أفضل في السوق، كما تحقق مستوى عال من العائد على الاستثمار.

V-1-3. متطلبات الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter

إن عملية اختيار الإستراتيجية التنافسية من بين الاستراتيجيات الثلاث، لا يتوقف على القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة بقدر ما يتوقف على مواردها وقدراها. والجدول الآتي يحدد متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية، وذلك من حيث المهارات، الموارد والمتطلبات التنظيمية حسب **Porter**.

جدول رقم (09): متطلبات الاستراتيجيات التنافسية حسب Porter

الإستراتيجية	المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	-استثمارات ضخمة في رأس المال؛ -مهارات في مجال العمليات الإنتاجية؛ -إشراف محكم على اليد العاملة؛ -تصميم منتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التصنيع؛ -نظام ومنافذ التوزيع منخفضة التكلفة.	-رقابة شديدة على التكاليف؛ -تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة؛ -مراجعة تفصيلية للتكاليف؛ -تنظيم واضح للمهام والمسؤوليات؛ -حوافز مرتبطة بتحقيق الأهداف الكمية.
التمايز	-قدرات تسويقية مهمة -تنويع في الخدمات والمنتجات؛ -الميل نحو الإبداع؛	-تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق؛ -حوافز موضوعية ونوعية بدلا من الكمية

	–كفاءات متخصصة في مجال البحث والتطوير؛ –سمعة جيدة للمؤسسة في مجال الجودة والتكنولوجيا؛ –خبرة طويلة في الصناعة؛ –تعاون قوي مع منافذ التوزيع.	–رواتب ومزايا لجذب اليد العاملة المؤهلة والكفاءات المبدعة.
لتركيز	–مزيج وتوليفة من السياسات السابقة؛ –توجيه المزيج نحو هدف استراتيجي معين	–مزيج وتوليفة من السياسات السابقة، –توجيه المزيج نحو هدف استراتيجي معين.

المصدر: مسعودة بلخضر، **محاضرات في مقياس الاستراتيجيات التنافسية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص المقاولاتية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2019-2020، ص 73.

V-1-4. طرق تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها

أوضح الباحث " **Mezghani** " أنه لتطبيق الاستراتيجيات التنافسية، أمام المؤسسات مجموعة من الطرق، حيث ميّز كل طريقة بمجموعة من المتطلبات يسمح تقييمها بتحديد الطريقة الأنسب لبيانات كل مؤسسة، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): طرق تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية ومتطلباتها

إستراتيجية أقل تكلفة		إستراتيجية التميّز	
الطريقة	**المتطلبات**	**الطريقة**	**المتطلبات**
الحجم	* حصة سوقية كبيرة * ابتكار على مستوى العمليات * يد عاملة قابلة للتكيف * إمكانية الحصول على المواد الأولية * التأثير على شبكات التوزيع	**الجودة**	* جودة المنتج * جودة المواد الأولية * مراقبة الجودة * يد عاملة مؤهلة * خدمات * تصميم الجودة
الكفاءة	* كفاءة الإنتاج * الكفاءة التشغيلية * يد عاملة قابلة للتكيف * بساطة التصميم * شبكات التوزيع منخفضة التكاليف	**الصورة الاشهارية**	* صورة إشهارية جيدة * تسويق تنافسي * التأثير على شبكات التوزيع

التنقية	* الحاجة إلى عرض قليل (منقى)	**التصميم**	* منتجات ذات جودة عالية
	* مواد أولية منخفضة التكاليف		* يد عاملة مؤهلة
	* بساطة التصميم		* تصميم مبتكر للمنتج
	* شبكات توزيع منخفضة التكاليف		
التحديد	* الحاجة إلى عرض ملاءم (محدود)	**الخدمة**	* خدمات تنوع التشكيلة
	* القدرة على تكييف التصميم		* قوة البع كفأة
	* القدرة على تخفيض تكاليف التصنيع		* شبكة توزيع خاصة

المصدر: راضية عطوي، **الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومختلف الطرق التي يمكن استعمالها لتخفيض التكاليف وتحسين الأرباح**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016-2017، ص 26.

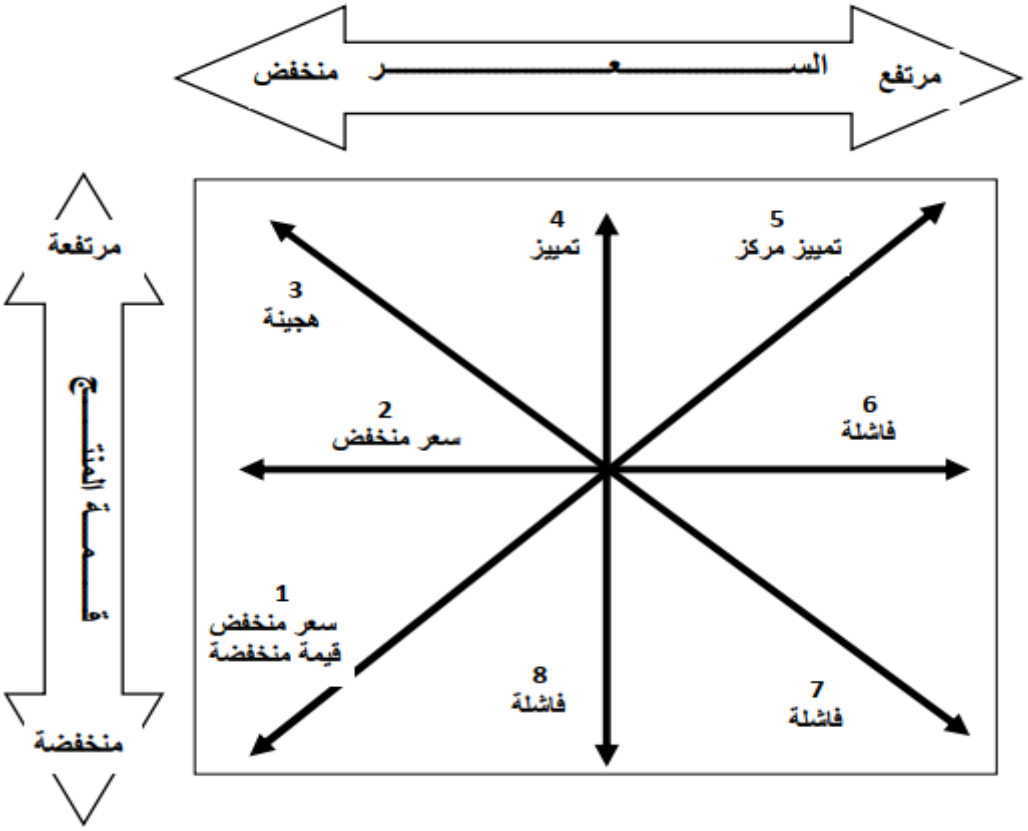
V-1-2 الاستراتيجيات التنافسية حسب نموذج الساعة الإستراتيجية

قدم كل من (**Cliff Bowman**) و(**David Faulkner**) نموذج الساعة الإستراتيجية لتحليل الموقع التنافسي لمؤسسة ما مقارنة مع عروض المنافسين. هذا النموذج يتكون من مجموعة من استراتيجيات الأعمال، والتي تتماثل مع الاستراتيجيات التنافسية لـ(**Porter**)، هذه الإستراتيجيات تستند على بعدين هامين، هما:

المحور الأفقي: يمثل سعر المنتج (عالي، منخفض)؛

المحور العمودي: يمثل قيمة المنتج (عالي، منخفض)، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): نموذج الساعة الإستراتيجية



المصدر: ياسين جليد، **محاضرات في التنافسية والخيارات الإستراتيجية**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر ، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021، ص 54.

من الشكل يتضح أن نموذج الساعة الإستراتيجية يتكون من ثمانية استراتيجيات كما يأتي:

1. **إستراتيجية السعر**: تشمل إستراتيجيتين:

* **إستراتيجية السعر المتدني والقيمة المتدنية (1)**: تشير هذه الإستراتيجية إلى تخفيض السعر مع تحقيق قيمة مضافة قليلة، والتركيز على جزء محدد من السوق، فبالرغم من انخفاض نوعية المنتجات أو الخدمات، فهي لا تبحث عن المنافسة، وإنما تحاول تلبية جزء محدد من السوق يتميز بوجود طلب متزايد لذوي الدخل المحدود؛

* **إستراتيجية السعر المنخفض (2)**: تشير إلى البحث عن ميزة متقدمة على المنافسين الآخرين، وذلك من خلال تخفيض السعر، مع المحافظة على نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة؛

2. **إستراتيجية التمايز (4)**: تتمثل في تقديم قيمة مضافة مدركة لمنتجات أو خدمات المؤسسة أكبر من قيمة منتجات المنافسين وبنفس أسعار المنافسين، أو أكثر من أسعار منتجاتهم بقليل. والهدف من هذه الإستراتيجية هو تحقيق أكبر حصة سوقية، وبالتالي حجم أكبر من المبيعات؛

3.الإستراتيجية الهجينة أو المختلطة (3): من خلال هذه الإستراتيجية يتم تقديم قيمة مضافة للمستهلك، مع المحافظة على انخفاض الأسعار. وهذا الخيار يمثل الشركات اليابانية؛ حيث جمعت هذه الشركات ما بين القدرة على فهم احتياجات المستهلك وإشباعها بتكلفة منخفضة، وتقديم منتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة في أسواق مختلفة خاصة الأوروبية والأمريكية؛

4. إستراتيجية التمايز المركز (5): وفقا لهذه الإستراتيجية تستطيع المؤسسة أن تنافس في السوق، وذلك بتقديم خدمات ذات قيمة عالية للمستهلك أو بسعر عالي؛ فهي تنافس في جزء محدد من السوق، ومثال على ذلك في سوق سيارات الصالون، فتوجد عدة شركات كالسيارات اليابانية، وكل هذه الشركات تنافس بالتمايز النوعي عن الآخرين؛

5. **الاستراتيجيات الفاشلة (6–7– 8)**: هذه الخيارات تؤدي بصورة واضحة إلى الفشل النهائي، حيث:

* الخيار (6): يفترض زيادة في السعر من دون أن يدرك المستهلك وجود زيادة مرافقة في المنتج؛

* الخيار (7): هو يمثل الفشل بحدّ ذاته؛

* الخيار (8): يعني تقليل القيمة مع المحافظة على السعر، وهو يمثل إستراتيجية خطيرة بالرغم من إتباعها بواسطة شركات عالمية في بعض المراحل[18].

V– 2 الاستراتيجيات التعاونية

في ظل التغير السريع الذي تشهده بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات في موقف يحتم عليها البحث الجاد عن آليات لتحسين موقفها التنافسي والمحافظة عليه؛ لذا أصبح اللجوء إلى استراتيجيات بديلة أمرا لا مفر منه، وهذه الاستراتيجيات تعمل على إيجاد علاقات تعاون تتيح للأطراف تحقيق أهدافها التوسعية بدلا من التنافس السلبي.

قبل تحديد مفهوم الاستراتيجيات التعاونية، ينبغي الإشارة إلى أن التعاون ينطوي على مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات، لكن مهما كان شكل تلك التعاقدات إلا أنها تتميز بالخصائص الآتية:

- اتفاقيات طويلة المدى؛
- توافق أهداف الأطراف على الأقل في مجال التعاون؛
- الاستقلالية القانونية للأطراف، وبالتالي استبعاد كل أشكال الابتلاع؛
- إلغاء المنافسة بين الأطراف، وذلك باستبعادها نهائيا أو تخفيضها طيلة فترة التعاون.[19]

يُقصد بالاستراتيجيات التعاونية " الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المؤسسات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، بحيث تذهب إلى أبعد من العلاقة الطبيعية ما بين المؤسسات، ولكن لا تصل إلى حدّ الاندماج". وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين، هما:

V-2- 1. استراتيجيات التواطؤ أو التآمر

تشير هذه الإستراتيجية إلى التعاون ضمنيا أو صراحة بين مجموعة من المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وهي استراتيجيات يمكن أن تكون مخالفة للقانون، وتأخذ شكلين هما:

* إستراتيجية المؤامرة الصريحة: تعني اتفاق المؤسسة بشكل مباشر مع المؤسسات المنافسة حول مستوى الإنتاج، أو مستوى الأسعار من أجل تخفيض حدة المنافسة.

* إستراتيجية المؤامرة الضمنية: تعني قيان بعض المؤسسات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات المتبعة من قبل المنافس، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير[20].

V-2-2. التحالفات الإستراتيجية

تشير هذه الإستراتيجية إلى سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية[21]، من أجل مجابهة المنافسة من خلال معالجة نقاط ضعفهم وتدعيم نقاط قوتهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية لكل طرف بشكل يُقوي مكانتهما في السوق، ويسمح لهما بدخول أسواق جديدة، ومجالات عمل جديدة.

خلاصة المحور

تعتبر استراتيجيات على مستوى ميادين النشاط الأساس لتطوير الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية، هذه الأخيرة تتطلب متابعة مستمرة للتعرف على تحركات المنافسين.

في نهاية هذا المحور خلصنا إلى:

- تعتبر الإستراتيجيات التنافسية لبورتر من الأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة؛
- حسب **Porter** تنقسم الإستراتيجيات التنافسية إلى:
  - * إستراتيجية قيادة التكلفة؛
  - * إستراتيجية التمايز؛
  - * إستراتيجية التركيز.
- تستند الإستراتيجيات التعاونية على إيجاد علاقات تعاون بين الأطراف المتعاونة بدل التنافس السلبي.

أسئلة تقييمية



1. ماذا نقصد بإستراتيجية التنافس؟
2. ما هي متطلبات تطبيق هذا النوع من الإستراتيجية؟
3. تهدف إستراتيجيات التنافس إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة، اشرح ذلك مستعينا بنموذج بورتر

هوامش المحور

[1]. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 238.

[2]. نظيرة قلادي، محمد الأمين وليد طالب، **الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 16، العدد 1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021، ص 490.

[3]. قويدر بورقيبة، **محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية للمنظمة، مجلة دفاتر إقتصادية** ، المجلد 8، العدد 14، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017، ص 280.

[4]. فتحي بوعمرة، **التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة بيداغوجية، المركز الجامعي بتيسيمسيلت، الجزائر، 2018-2019، ص 32.

[5]. مجد صقور، رعد الصرن، **الإدارة الإستراتيجية**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 84.

[6]. سليم رشيد عبود فياض، **أثر العمليات المصرفية الالكترونية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية: دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة كربلاء** ، مجلة وارث العلمية، المجلد 4، العدد 9، جامعة وارث الأنبياء بكربلاء، العراق، 2022، ص 199.

[7]. أحمد قايد، عبد الرحمن بوشمال، **دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة** مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2014، ص 270.

[8]. مجد صقور، رعد الصرن، **مرجع سبق ذكره**، ص 85.

[9]. حبيبة العيداني، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 177-178.

[10]. مسعودة بلخضر، **مرجع سبق ذكره**، ص 270.

[11]. **المرجع نفسه**، ص 66.

[12]. علي محمد خليل الشواف، **دور شراكة الأعمال الدولية في الإستراتيجية التنافسية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 132، الجامعة المستنصرية، العراق، 2022، ص 8.

[13]. مسعودة بلخضر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 69-70.

[14]. **المرجع نفسه**، ص 70.

[15]. إيمان نعمون، **تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر** ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 59.

[16]. **المرجع نفسه**، ص 59.

[17]. أحمد قايد، عبد الرحمن بوشمال، **مرجع سبق ذكره**، ص 272.

[18]. مجد صقور، رعد الصرن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 88-89.

[19]. أحمد أمين بن عزة، **التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2011، ص 105.

[20]. ياسين بوناب، **محاضرات في التسويق الاستراتيجي** ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2018-2019، ص ص 41-42.

[21]. أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص 57.

الخاتمة

تنشط المؤسسات في الوقت الراهن في بيئة تتسم بسرعة التغيير، وكثرة التحديات التي تؤثر على هذه المؤسسات إيجابا أو سلبا، مما يفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه التحديات من خلال إعادة النظر في أوضاعها التنظيمية وقدراتها التنافسية، وإعادة توجيهها لتتلاءم مع بيئتها التنافسية من خلال تحقيق التوافق بين نقاط قوتها والفرص الخارجية، ومعالجة نقاط ضعفها وتجنب التهديدات، ومن ثم اختيار الإستراتيجيات التي تعزز قدرتها على اختراق الأسواق في ظل قواعد المنافسة الجديدة.

تمثل الإستراتيجيات بمختلف أشكالها آلية التي تتنافس بها المؤسسات لتحقيق تفوقها على المنافسين، وخلق مركز يمكن الدفاع عنه، ولتحقيق ذلك لا بدّ على المؤسسة أن تكون على معرفة بنقاط القوة الخاصة بها، والتركيز عليها لتعزيزها، والحصول على ميزة تفضيلية تنافسية بواسطتها، والتعرف على نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين واستغلالها لصالحها.

الإجابة عن بعض الأسئلة

المحور الأول

1. الفرق بين المنافسة والتنافسية

المنافسة	التنافسية
وصف الحالة الخاصة بالأعمال (هيكل الصناعة)	تصرف تصدره المؤسسة لتثبيت وجودها في القطاع الذي تنشط فيه
تدل على وجود ترتيب بين المنافسين	وجود مستويات تختلف تعريفها من مستوى لآخر
الشروط التي تتم وفقها انسياب السلع والخدمات في سوق معين	القدرة على تصريف هذه المنتجات في الأسواق العالمية

2. **كيف يمكن تعزيز الميزة التنافسية**: يتم ذلك من خلال:

* ما تملكه من موارد متميزة وصعبة التقليد؛
* تحليل مواطن القوة؛
* معالجة نقاط الضعف أولا؛
* القدرة على تحديد الفرص التسويقية، ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة؛
* الاعتماد على فلسفة التحسين المستمر.

المحور الثاني

1. مفهوم الإستراتيجية وفقا للمدارس المعيارية

اسم المدرسة	طبيعة الإستراتيجية
مدرسة التصميم	يتم صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف
مدرسة التخطيط	من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية: أين نحن الآن؟ إلى أين نريد أن نصل؟ كيف نصل؟ كيف نعرف أننا وصلنا؟
مدرسة التموقع	عملية تحليل للوضعيات التنافسية بغية التموقع الجيد في السوق

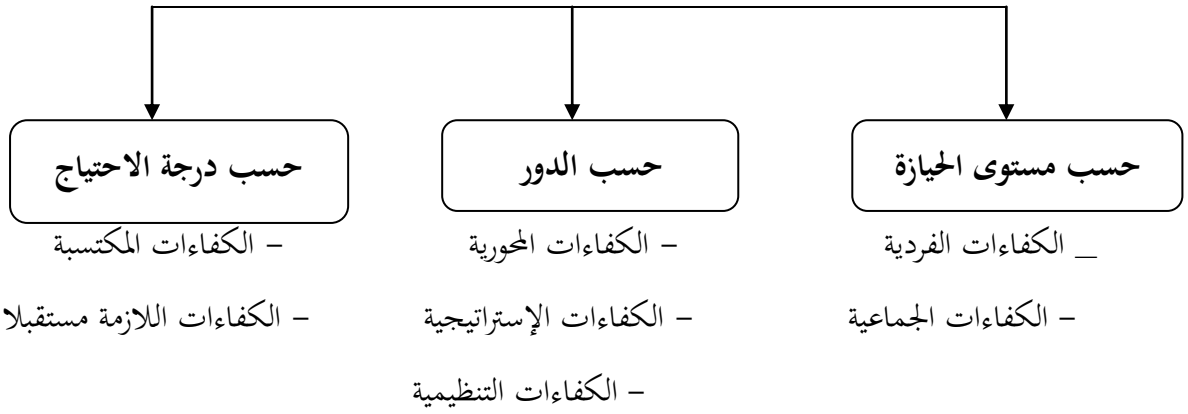
2. الفرق بين الرسالة والرؤية

الرؤية	الرسالة
تحديد التوجه المستقبلي	تحديد التوجه الحالي
الشكل الذي تريده المؤسسة أن تتقمصه في المستقبل	الأنشطة التي يؤديها حاليا
احتياجات العملاء في المستقبل	احتياجات العملاء الحالية
تصف الأفراد و المؤسسات كما يرغبون في المستقبل	تصف الحاضر

المحور الثالث

1. تصنيف الكفاءات

أنواع الكفاءات



2. أهمية الموارد والكفاءات:

* تمثل دعامة للميزة التنافسية؛
* تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات في ظل التطورات التكنولوجية؛
* تساهم في خلق القيمة، فضلا عن تحقيق الاستمرارية والاستقرار؛

3. لماذا تقوم المؤسسة بتشخيص مواردها وكفاءاتها:

* لتحديد الإستراتيجية التي تمنح للمؤسسة التميز في بيئة أعمالها؛
* معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

المحور الرابع

1. **أشكال النمو**؛ تتمثل في الاستراتيجيات الآتية:
   * إستراتيجية التخصص؛
   * إستراتيجية التنويع: التنويع المترابط والتنويع غير المترابط؛
   * إستراتيجية النمو الداخلي؛ إستراتيجية التكامل العمودي" التكامل العمودي الأمامي والتكامل العمودي الخلفي"، وإستراتيجية التكامل الأفقي.
2. **طرق النمو**؛ تتمثل في الآتي:

* **إستراتيجية النمو الداخلي**: تعتمد على الاستثمارات الداخلية لدعم الأنشطة الحالية، أو إنشاء وحدات جديدة.
* **إستراتيجي النمو الخارجي**: تتمثل في مجموعة من العمليات التي بموجبها تنمو المؤسسة من خلال الحيازة الكلية أو شبه كلية.
* **إستراتيجية النمو المتصل**: تقوم على بناء علاقات واتفاقات مع مؤسسات أخرى بهدف النمو.

المحور الخامس

1. **ماهية إستراتيجية التنافس**: الآلية التي تنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسها، وذلك من خلال
   مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل.
2. **متطلبات تطبيق إستراتيجية التنافس**:
   * استثمارات مالية؛
   * مهارات وقدرات تسويقية؛
   * التنسيق الجيد بين وظائف البحوث والتطوير ووظيفة التسويق مثلا؛
   * الخبرة في مجال الصناعة؛
* كفاءات متخصصة في مجال البحث والتطوير.

قائمة المراجع

اللغة العربية

أولا– الكتب

1. أحمد حسن علي حسن، **نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجامعية، القاهرة،2003.
2. أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 2000.
3. إدريس أوهلال: **مدارس الفكر الإستراتيجي: العميان العشر والفيل**، منشورات مجموعة الأكاديمية الدولية، 2018.
4. أكرم سالم الجناني، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم– نظريات– مداخل– عمليات– دراسة حالة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
5. توفيق محمد عبد المحسن، **بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2001.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
7. ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. حميد عبد النبي الطائي، **الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
9. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
10. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية: منظور سلوكي واستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
11. سالم توفيق النجفي، **أساسيات علم الاقتصاد**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000.
12. صلاح عبد القادر النعيمي، **الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: نظرة تحليلية وعلاقات متكاملة للمفاهيم والمصطلحات**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
13. طارق قندوز، **الميزة التنافسية: مدخل سلوك المستهلك**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015.
14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي محمد ادريس، **الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 200_، ص 297.

15. عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، **نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.

16. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب، مصر، 2001.

17. عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، الطبعة 7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

18. عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الهدى، الجزائر، 2012.

19. عيسى بحة، عمر علاوي، ابراهيم بلحيمر، **التسويق الاستراتيجي**، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.

20. فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية**، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

21. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية :مفاهيمها– مداخلها– عملياتها المعاصرة**، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

22. ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، **جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

23. ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم– عمليات– حالات تطبيقية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

24. مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي باستخدام مصفوفة الربعة SWOT**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

25. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية :الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، مصر، 2000.

26. محمد الصيرفي، **مبادئ التسويق**، مؤسسة حوري الدولية للنشر والتوزيع، 2005.

27. محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي تحليلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.

28. نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

ثانيا– المجلات

29. ابراهيم بويحياوي، نوال بن أحمد، **أهمية ودور الكفاءات البشرية في المنظمات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد2، العدد 6، جامعة البليدة2، 2016.

30. أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبد الله الفكيلي، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، عدد خاص، جامعة الكوفة، العراق، 2021.

31. أحمد أمين بن عزة، **التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2011.

32. أحمد عبد الله أمانة الشمبري، أمجد حميد اسماعيل محسن العصامي، هيثم وادي جعار الجبوري، **تأثير الاقتدار المعرفي في استدامة الميزة التنافسي: بحث تحليلي لآراء عينة من مديري الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

33. احمد عبد الله دانوك، فرمان جراد المجذاب، علي ذنون يونس، **التوجه الإستراتيجي مدخل لتفعيل الأداء الريادي للمنظمات: معمل اسمنت كركوك نموذجا**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 18، العدد 60، الجزء 1، جامعة تكريت، العراق، 2022.

34. أحمد قايد، عبد الرحمن بوشمال، **دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة**، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2014.

35. اسحاق خرشي، **إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين تنافسية ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية: إستراتيجية مقترحة للمؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات FNAD**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014.

36. اسماعيل حجازي، نوال عبداوي، **أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب –أوماش– ببسكرة**، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد2، العدد1، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2015.

37. انتصار أحمد عبيد، جليلة عيدان حليحل، **أثر تحليل الكلف النوعية على أساس الأنشطة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، العراق، 2007.

38. إيمان عبد محمد أحمد، **دور التوجه الإستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل**، مجلة دراسات إدارية، المجلد 7، العدد 14، جامعة البصرة، العراق، 2015، ص 147.

39. جيلالي قالون، **عمليات الاندماج والاستحواذ ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين: مقاربة نظرية**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 2، العدد 3، جامعة أحمد دراية بأدرار، الجزائر، 2014.

40. رغد يوسف كبرو، **تطبيق مدخل التصنيع المتسارع في تحسين الميزة التنافسية: دراسة حالة في فندق (INTER) – قطاع خاص– ببغداد**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 50، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2021.

41. روضة حديدي، **دور إستراتيجية النمو في تعزيز تنافسية المؤسسة : مؤسسة المراعي نموذجا**، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2000.

42. رياض بن صوشة، **دور تسيير وتنمية الكفاءات في خلق الميزة التنافسية المستدامة**، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 7، العدد 2، جامعة الوادي، الجزائر، 2022.

43. سارة موساوي، **إستراتيجية التنويع في المنتجات مصدر لتعزيز الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور الكترونيك**، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد 4، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018.

44. سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد1، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2021.

45. سليم رشيد عبود فياض، **أثر العمليات المصرفية الالكترونية في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية المصرفية: دراسة استطلاعية لعينة من المؤسسات المصرفية العاملة في محافظة كربلاء**، مجلة وارث العلمية، المجلد4، العدد 9، جامعة وارث الأنبياء بكربلاء، العراق، 2022.

46. سماح صولح، **تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بـ : أوماش: بسكرة، مساهمة نموذج نظري**، جلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 5، العدد 7، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.

47. سهام أحمد محمد علوان، **إدارة الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروي كورونا (Covid 19)**، المجلة التربوية، العدد 83، الجزء 2، جامعة سوهاج، مصر، 2021.

48. شفان عبد الرحمن جميل، **أنماط التحالفات الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، مجلة جامعة دهوك (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد 24، العدد 2، جامعة دهوك، العراق، 2021.

49. عادل عباس الجنابي، محمد مراد كاظم الجبوري، **التسويق الرشيق ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة بمحافظة كربلاء المقدسة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

50. عائشة نجاح، **محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات**، مطبوعة بيداغوجية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 2017-2018.

51. عبد الحسين جاسم محمد الأسدي، أمل صبار محمد، **تصميم المنتج وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية: بحث تطبيقي لآراء عينة من العاملين في معمل الألبسة الجاهزة/ العراق – النجف**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

52. عبد الرزاق حميدي، **الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية: مع الإشارة لحالة الجزائر**، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 14، العدد 2، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014.

53. عبد الله غالم، عمر تيمجغدين، **أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.

54. عبد الوهاب بلمهدي، عادل لعجالي، **إستراتيجية نمو المؤسسة الاقتصادية: الأشكال، الدوافع والتقييم**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 8، العدد1، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013.

55. عثمان علام، صالح سنوساوي، **آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية**، Global Journal Of Economics And Business، المجلد 4، العدد 1، 2018.

56. علي محمد خليل الشواف، **دور شراكة الأعمال الدولية في الإستراتيجية التنافسية: دراسة حالة شركة زين للاتصالات**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 132، الجامعة المستنصرية، العراق، 2022.

57. العيد قريشي، لخضر مزغاد، **دور إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي في تحسين أداء مؤسسة سونطراك : دراسة تحليلية للفترة 2000-2015**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 6، العدد 10، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2016.

58. قويدر بورقيبة، **محددات إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على القوى التنافسية للمنظمة**، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 8، العدد 14، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017.

59. مروان صباح حسن، **الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات الغازية**، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 36، العدد 3، الجامعة العراقية، العراق، 2016.

60. معن وعد الله المعاضيدي، **إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 4، العدد 4، جامعة الحدباء الجامعة، العراق، 2006.

61. موسى بن منصور، آسيا زهار، **إستراتيجية الاندماج لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة اندماج شركتي " فايرز" و " أليرغان"**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019.

62. موسى زروقي، أحمد بن يحي ربيع، **أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية: دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلى**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، المركز الجامعي بتندوف، الجزائر، الجزائر، 2020.

63. نسيمة لعمراني، **تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب**، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 9، العدد 1،جامعة سطيف 2، الجزائر، 2018.

64. نظيرة قلادي، محمد الأمين وليد طالب، **الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 16، العدد 1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2021.

65. نوال شنافي، **أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة؟، المجلد 4، العدد 2، جامعة ابن خلدون بتيارت، الجزائر، 2021.

66. نوال هني، **التحالفات الإستراتيجية وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصناعية: حالة قطاع الصناعة الدوائية – مجمع صيدال–**، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 10، العدد 10، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014.

67. وسيلة بن سعد، محمد بن سعيد، **القدرة التنافسية كآلية إستراتيجية لتحسين أداء المنظمات:** تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 15، جامعة الجيلالي اليابس بسيدي بلعباس، الجزائر، 2017.

ثالثا–أطروحة دكتوراه

68. إيمان نعمون، **تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2017-2018.

69. حبيبة العيداني، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.

70. سعيد كرومي، **أثر ترصد معلومات البيئة الخارجية في رسم استراتيجيات التعامل مع التغيير**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر،2016-2017.

71. هاجر مسعودة عبد الكريم، **التحالفات الإستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير– الطور الثالث–، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2016-2017.

72. يحضية سملالي، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم، جامعة الجزائر، 2004.

رابعا– رسائل الماجستير

73. صونيا بتغة، **ترقية التنافسية العربية في ظل المتغيرات العالمية: آفاق وتحديات – دراسة حالة الجزائر–**، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007-2008.

خامسا– مطبوعات

74. زهرة خلوط، **محاضرات في مقياس التنافسية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التجارية، تخصص تجارة دولية وإمداد، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2020-2021.

75. السبتي جربي، **دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق، جامعة 8 ماي 1954 بقالمة، الجزائر، 2017-2018.

76. عبد المالك بوضياف، **محاضرات في مقياس اقتصاد الاستثمار والتنافسية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2019-2020.

77. فاطمة يحياوي، **محاضرات في مادة الإدارة الإستراتيجية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة المدية، الجزائر، 2018-2019.

78. فتحي بوعمرة، **التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة بيداغوجية، المركز الجامعي بتيسيمسيلت، الجزائر، 2018-2019.

79. مجد صقور، رعد الصرن، **الإدارة الإستراتيجية**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.

80. مسعودة بلخضر، **محاضرات في مقياس الإستراتيجية التنافسية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة للسنة الأولى ماستر تخصص مقاولاتية، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، 2019-2020.

81. ياسين بوناب، **محاضرات في التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2018-2019.

82. ياسين جليد، **محاضرات في التنافسية والخيارات الإستراتيجية**، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021.

سادسا– دوريات

83. المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، سوريا، سبتمبر 2011.

84. المعهد الوطني للتخطيط، **تقرير التنافسية العربية**، الكويت، 2003.

سابعا– مواقع الأنترنيت

85. بوعزيز شيشون، **محاضرات مقياس الفكر الإستراتيجي (محاضرة رقم 1)**، على الرابط:

https://www.youtube.com/watch?v=hp5fiZe9uco، تاريخ الاطلاع: 19-04-2034.

86. بوعزيز شيشون، **محاضرات مقياس الفكر الإستراتيجي (محاضرة رقم 5)**، على الرابط:
https://www.youtube.com/watch?v=UjKQ6ptId-w، تاريخ الاطلاع: 19-04-2023.

87. الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، على الرابط:
https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques,-des-sciences-commerciales-et-des-sciences-de-gestion-fsescsg/206.html، تاريخ الاطلاع: 14-04-2023.

88. سملالي يحضية، بلالي أحمد، **الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد**، على الرابط: https://manifest.univ-ouargla.dz/archives/facult%C3%A9-des-sciences-economiques-,-de-gestion-et-des-sciences-commerciales/.html، تاريخ الاطلاع: 14-04-2023.

89. عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية**، على الرابط:
https://drive.google.com/file/d/1Ylth4Yn08C4_hbmM1I_JYPA7of9_EfNS/view، تاريخ الاطلاع: 22-02-2023.

90. محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، على الرابط:https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/02.pdf، تاريخ الاطلاع: 01-02-2023.

اللغة الأجنبية

91 . Jokung Octave et Autre, **Introduction au Management De La Valeu**, Les édition D'organisation, France,2000.

92. M. Porter, **L'avantage Concurrentiel**, 3eme édition, Edition Dunod , France,2003.