جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

عنوان المذكرة

دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة تطبيقية لتعاونية تربية النحل بالبليدة CASSA

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة

من إعداد الطالبين:

* بوزياني أحمد.
* بوضياف رابح.

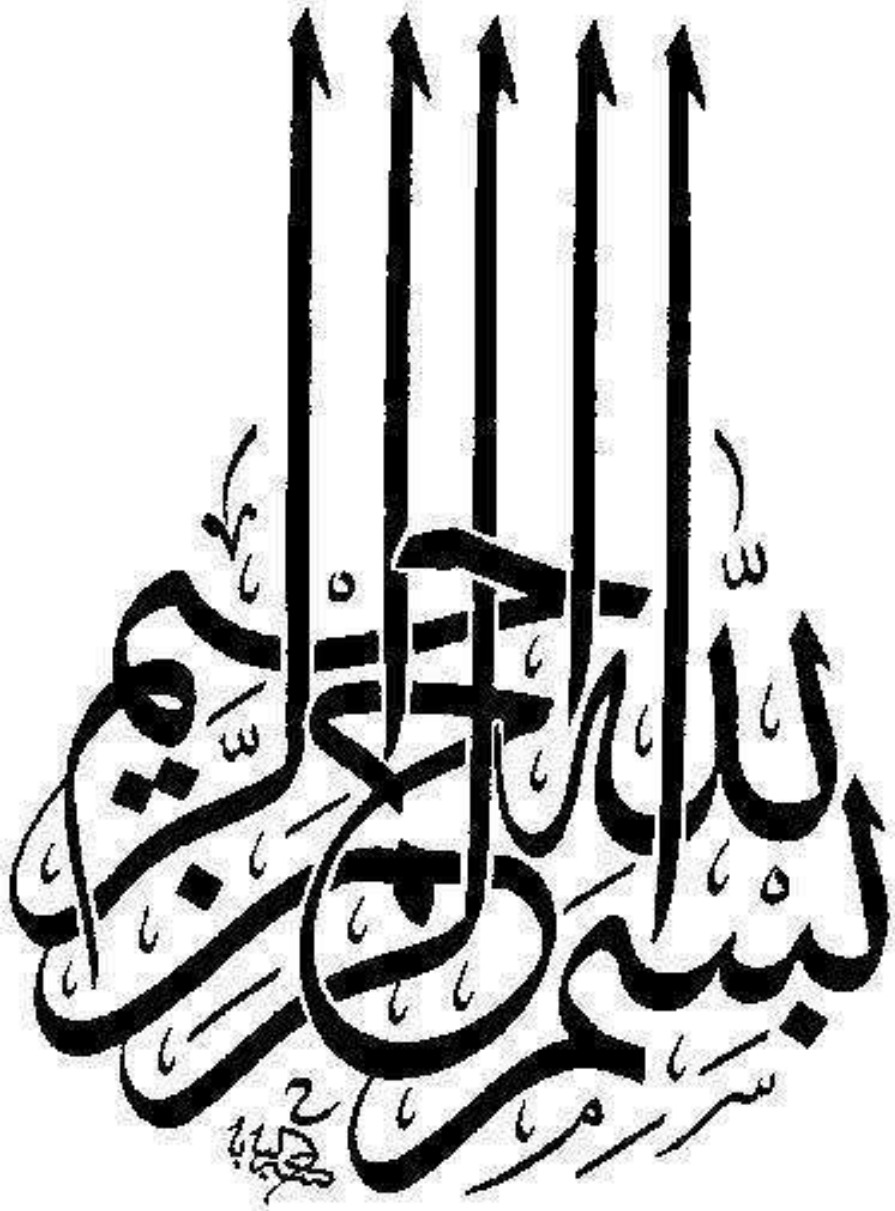
تحت إشراف الأستاذ:

* د. يرقي جمال

لـــجنـــة المنـاقشـة:

د/ سرار عمر	جامعة المدية	رئيسا
د/ يرقي جمال	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د/ سلامة جمال الدين	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2015/2014


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة على أشرف المرسلين

أشكر الله العلي العظيم الذي وفقنا لبلوغ هذه المرتبة من العلم

ونتقدم بالشكر للأستاذ الفاضل" يرقي جمال " الذي قام بالإشراف علينا،

ولم يبخل علينا بتوجيـهاته القيـمة.

كما لا يفـوتنا أن نشكر جزيل الشكر مـدير تـعاونية تربية النـحل بالشفة – البليدة

"مجاجي الطاهر" الذي ساعدنا في دراستنا التطبيقية.

وإلى كل أساتذتنا الكرام في جميع مراحل التعليم، كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة

المناقشة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذا البحث

وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب للإتمام هذا البحث.

إهـــداء

أهـدي هذا العمل إلى أمـي الغـالية حفظها الله

إلى أبي الغـالي حفظه الله وأطـال في عمره

إلى كل إخوتي وجميع الأهل والأقارب الكل باسمه

إلى كل رفقاء الـدرب و الأصـدقـاء

وإلى كل من ينتظر أن يكون هذا الإهداء له

- أحـــمد -

إهـــداء

من لم يشكر الناس لم يشكر الله. فالحمد لله الذي وفقني لهذا حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

إلى الوالدة الكريمة جازاها الله عني كل خير وأطال في عمرها

إلى روح أبي الطاهرة الذي أسأل الله العظيم أن يسكنه فسيح جناته.

إلى كل أفراد عائلتي فردا فردا كل باسمه.

إلى كل الأصدقاء كل باسمه.

إلى كل من ينتظر مني هذا العمل.

- رابـــح -

- فهرس المحتويات -

العنوان **الصفحة**

البسملة

تشكرات

الإهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

المقدمة (أ،ب،ج،د،هـ)

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة الإستراتيجية

مقدمة الفصل..... 2

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتجية..... 3

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وعناصرها..... 3

المطلب الثاني : مبادئ الإستراتيجية وخصائصها..... 6

المطلب الثالث : أهداف الإستراتيجية ومفهوم النجاح الاستراتيجي..... 9

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية..... 13

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية..... 13

المطلب الثاني: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية..... 18

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية..... 23

المبحث الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية..... 25

المطلب الأول :مراحل صياغة الإستراتيجية..... 25

المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية..... 28

المطلب الثالث : مرحلة تطبيق الإستراتيجية..... 29

خاتمة الفصل..... 32

الفصل الثاني: الميزة التنافسية من منظور استراتيجي.

مقدمة الفصل..... 34

المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية 35

المطلب الأول: ماهية المنافسة 35

المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة..... 40

المطلب الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة..... 44

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي حول الميزة التنافسية..... 53

المطلب الأول: عموميات حول الميزة التنافسية..... 53

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية..... 62

المطلب الثالث: معايير قياس جودة الميزة التنافسية..... 68

المبحث الثالث :الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية..... 73

المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس..... 73

المطلب الثاني :استراتيجيات مابين الصناعة..... 78

المطلب الثالث: أدوات اختيار وتطبيق الإستراتيجية..... 83

خاتمة الفصل..... 90

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لتعاونية تربية النحل بالبليدة

مقدمة الفصل..... 92

المبحث الأول: تقديم عام لتعاونية تربية النحل..... 93

المطلب الأول: تقديم التعاونية..... 93

المطلب الثاني: عرض وتقييم نشاط التعاونية..... 101

المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتعاونية تربية النحل..... 112

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية للتعاونية..... 112

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية التعاونية..... 115

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي والتنافسي للتعاونية..... 120

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للتعاونية..... 120

المطلب الثاني : الوضعية التنافسية لتعاونية تربية النحل..... 123

المطلب الثالث:محاولة تطبيق القوى المتنافسة على تعاونية تربية النحل..... 124

المطلب الرابع : التنويع أو التركيز كخيار تنافسي للتعاونية..... 127

خاتمة عامة..... **129**

قائمة المراجع

- قائمة -

الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الجدول	العنوان	الصفحة
1-2	عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية	51
2-2	متطلبات استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس	76
3-2	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية.	77
4-2	المقارنة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها	78
1-3	تطور مبيعات التعاونية سنة 2014	102
2-3	تقسيم مبيعات التعاونية حسب الوحدات	103
3-3	أنتاج التعاونية في 2012/12/31	104
4-3	توزيع الإنتاج حسب الوحدات	104
5-3	تطور مبيعات التعاونية من سنة 2008 إلى 2014.	106
6-3	توزيع المخزونات حسب الوحدات	107
7-3	قيمة مختلف مشتريات التعاونية في احتياجاتها من المواد الأولية	**108**
8-3	توزيع العمال حسب الوحدات سنة 2012- 2013- 2014.	**109**
9-3	تطور عدد عمال تربية النحل حسب الفئات الوظيفية لسنوات 2012- 2013- 2014	110
10-3	توزيع عمال التعاونية للفئات الوظيفية حسب مشروع الأعمال لسنة 2014	111
11-3	هامش ربح منتجات التعاونية	112

12-3	تطور عدد مربي النحل سنوات (1990-2015)	113
13-3	بعض فرص وتهديدات التعاونية	114
14-3	أهم نقاط القوة والضعف في مجال التنظيم	115
15-3	أهم نقاط القوة والضعف في مجال التجارة بالتعاونية	117
16-3	نقاط القوة والضعف في مجال الإنتاج التموين، والتخزين للتعاونية	118
17-3	أهم نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في التعاونية	119
18-3	أهم التعاونيات الناشطة في الجزائر لسنة 2010	124
19-3	أهم عوامل النجاح الرئيسية للتعاونية	125
20-3	أهم نقاط القوة والضعف للتعاونية في مجال التركيز والتوزيع	127

قائمة الأشكال

الشكل	العنوان	الصفحة
1-1	خطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	06
2-1	تحديد الوضعية الملائمة	09
3-1	دورة النجاح الاستراتيجي	11
4-1	مفهوم النجاح الاستراتيجي .	12
5-1	خطوات الرقابة الإستراتيجية	31
1-2	قوى التنافس الخمسة لـ (Porter)	49
2-2	دورة حياة الميزة التنافسية	61
3-2	سلسلة القيمة لـ Porter	63
2-4	الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter.	76
2-5	نموذج التحليل الثنائي SWOT.	84
6-2	نموذج التحليل الرباعي.	85
7-2	تقييم المركز التنافسي باستخدام نموذج التحليل الرباعي	87
8-2	يوضح مصفوفة BCG.	88
1-3	الهيكل التنظيمي للتعاونية.	95

2-3	تقسيم مبيعات التعاونية حسب الوحدات	103
3-3	تقسيم المبيعات التعاونية حسب المنتجات كل واحدة	105
4-3	تطور مبيعات التعاونية من سنة 2008 إلى 2014	106
5-3	توزيع المخزونات حسب الوحدات	107
6-3	صفوفة BCG لتعاونية تربية النحل	121

-مقدمة عامة-

إن العالم في هذا الوقت يشهد العديد من الإبداعات والابتكارات والاختراعات والمنتجات الجديدة والعديد من التغيرات الجوهرية في مجال التطبيق التقني خاصة مجال المعلوماتية بالإضافة إلى تغيرات جوهرية تتناول علم الإدارة الإستراتيجية كمنهج وأسلوب دون المساس بالمبادئ والأسس التي قام عليها .

حيث تعتبر إستراتيجية التعامل مع المعلومات من العوامل الأساسية التي يمكن أن تغير من الوضع الحالي غير المقبول في العمل الإداري إلى عمل له نتائجه الايجابية على ارض الواقع، وهذا من خلال انتهاج الإدارة الإستراتيجية كفلسفة في التسيير.

في البداية كانت الإدارة الإستراتيجية تستخدم في المستويات الكبرى والشركات المتعددة الجنسيات فقط، ومع زيادة مخاطر الأخطاء كأخطاء التكلفة فقد جعلت كل المديرين المتخصصين والمحترفين في كل الهيئات والمستويات تأخذ نظم الإدارة الاستراتيجية بجدية حتى تحتفظ لنفسها بالقدرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى المشابهة.

من أجل ذلك اتجهت المؤسسات والمنظمات إلى البحث وبقوة عن التميز والتفوق الإداري، وإعادة بناء رسالتها ورؤيتها وأهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، وتبني الاستراتيجيات التي تضمن الربحية والنمو والبقاء في بيئة الأعمال والتفوق على المنافسين، ومن هنا تحتم وبقوة انتهاج الفلسفة الإدارية الخاصة بالإدارة الإستراتيجية

ان انفتاح الأسواق وكذا شدة المنافسة الحادة بين المؤسسات جعلت من هذه الأخيرة جاهدة للوصول الى تلبية طلبات المستخدمين أو عملائها بطريقة تضمن إرضاءهم التام بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الاحتفاظ بموقعهم في الميادين التي يعملون فيها .

على ضوء هذا التحدي الذي تواجهه المؤسسة الاقتصادية والذي يفرض ضرورة حتمية الا وهي بناء وتنمية الميزة التنافسية على أسس تصورات وأطر استراتيجية هادفة .وتبعا لهذا التحدي الجديد بإشراك الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية قمنا ببلورة إشكالية نطرحنا في التساؤل التالي :

ما مدى مساهمة الادارة الاستراتيجية في بناء وتدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية المطروحة تم طرح بعض التساؤلات الفرعية والتي نذكرها كالآتي :

1- هل تتبنى المؤسسة الإدارة الاستراتيجية في ظل احتدام المنافسة والتطور البيئي كمدخل لتحقيق تصوراتها المستقبلية ؟

2- ماهي أهم المداخل لتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الاقتصادية ؟

3- ماهي الاستراتيجيات التنافسية الممكن تبنيها للوصول إلى استراتيجية سليمة وفعالة ؟

4- ألا يمكن اعتبار عملية الادارة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية على مستوى تعاونية تربية النحل بالبليدة الطريق الأنجع والأنجح بامتياز ؟

فرضيات البحث :

للوصول إلى تحليلي منطقي لهذه الإشكالية فقد انطلقنا من فرضيات وضعناها كحلول محتملة واجابات مبدئية ومؤقتة وهي :

1- إن عملية التحديث المرتبطة بالعناصر البشرية والمادية والتغيرات المتسارعة تفرض على المؤسسة إدارة فعالة تتمثل في الإدارة الإستراتيجية .

2- ان بناء الميزة التنافسية واعتبارها أصلا استراتيجيا كفيل بان يضمن للمؤسسة فرص البقاء .

3- ضرورة وجود إدارة إستراتيجية تقود المؤسسة الى أحسن الاختيارات والقرارات لضمان قيادة رشيدة وزيادة بناء هيكل المزايا التنافسية

4- تعمل المؤسسات على استخدام الإدارة الاستراتيجية كأداة للتكيف مع متطلبات المنافسة الحالية وان الادارة الاستراتيجية تمثل بمجمع التعاونية تمثل عنصرا وميزة تنافسية على المؤسسة ادماجها ضمن خطة الادارة العامة.

أهـمية البـحث :

إن أهمية بحثنا هذا تظهر في الأهمية التي يكتسيها الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي يمر به تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والذي يستدعي إشراك الإدارة الإستراتيجية في بلورة معالم وبناء الميزة التنافسية كمحدد لنجاح المؤسسات ولا سيما في الأجل الطويل .

وتبرز أهمية الموضوع في :

- التركيز على أحد أهم الأساليب الإدارية في التسيير

- تعرضه لأهم التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

- تعرضه لأهم جوانب تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

- معرفة مدى تبني تعاونية تربية النحل لمفهوم التحليل التنافسي ومنه بناء ميزة تنافسية وفتح مجال البحث للمهتمين بمهنة تربية النحل .

أهـداف البـحث :

يمكن إيجاز أهداف بحثنا في النقاط التالية :

- التعرف على مدى اهتمام واعتماد المؤسسات الجزائرية على المنهج الاستراتيجي في الإدارة .
- تقييم فعالية وجدوى الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية محل الدراسة .
- المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية عن الإدارة الإستراتيجية وكذا الميزة التنافسية .
- المساهمة في إخراج البحث العلمي من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي العملي .

أسباب اختيار الموضوع :

جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الاسباب نذكر منها :

أولا : الأسباب الموضوعية

- تنامي التغيرات البيئية والتقنية في مجال تربية النحل بشكل سريع يفرض اعادة النظر في اساليب الإدارة الحالية

- المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسة الجزائرية خاصة مع دخول منتجات منافسة وكذا مستثمرين أجانب .

ثانيا : الأسباب الذاتية

- الميول الشخصي نحو المواضيع المتعلقة بالجانب الاستراتيجي للمؤسسة .

- باعتبار أحدنا مربي نحل نسعى للوقوف على جوانب القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي تتعرض لها التعاونية محل الدراسة .

- محاولة تطبيق الفكر الاستراتيجي على مستوى المنحل الخاص والرقي به إلى مؤسسة رائدة في هذا المجال .

- الرغبة في الإثراء والاطلاع على هذا المجال والذي هو من مجالات المعرفة العلمية واعتمادها كمرجع علمي جديد بالمؤسسة .

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا عدة عراقيل وصعوبات اثناء قيامنا باعداد هذه المذكرة ،والتي في مجملها كانت في الجانب التطبيقي(الدراسة الميدانية)، ويمكن حصر هذه الصعوبات والمشاكل فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع التي تتطرق لصميم وجوهر الموضوع خاصة باللغة العربية.

- قلة الدراسات السابقة المتطرقة الى موضوع تربية النحل،فكان لزاما علينا ان نبحث عن مصادر نستقي منها المعلومات

- عدم مدنا الوقت الكافي مع بعض المصالح لاخذ المعلومات الضرورية في بحثنا ،وعدم اعطائنا بعض المعلومات المتعلقة بالمنافسين والاستراتيجية وكذا بعض الارقام باعتبارها من اسرار المؤسسة ولا يحق لنا التطرق اليها.

- شمولية وتشعب الموضوع وعدم الإحاطة بجميع محتوياته والتطرق لها.

منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لشرح أهداف وأهمية تبني الفكر الاستراتيجي في ادارة انشطة المؤسسة ، من خلال وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض استيعاب الاطار النظري ، ثم استخدام منهج دراسة حالة الذي مكننا من التعمق في مختلف جوانب الموضوع وكشف بعاده من خلال الدراسة الميدانية المطبقة على مستوى التعاونية.

أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات :

بغرض جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة حول الإشكالية المطروحة، والوصول إلى أجوبة ونتائج واضحة استعنا بالأدوات والوسائل التالية :

✓ المسح المكتبي : وذلك من خلال الاعتماد على المراجع باللغة العربية وكذا اللغة الأجنبية في بعض المواقع الالكترونية ، والتي تناولت عناصر الموضوع محل الدراسة ، إضافة إلى بعض البحوث السابقة والتي تطرقت للموضوع من جوانب مختلفة.

✓ النشريات والتقارير : وهي وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة .

✓ الملاحظة : توجد بعض المعلومات يصعب الحصول عليها بالوسائل المتعارف عليها ،الا ان الملاحظة تساهم في الحصول عليها.

هيكل البحث :

لمعالجة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكاليات المطروحة تناولنا دراسة هذا الموضوع في ثلاثة فصول تحتوي على العناصر التالية:

الفصل الأول (مدخل عام للادارة الاستراتيجية) والذي قسمناه بدوره الى ثلاث مباحث نذكرها على التوالي :

مفاهيم عامة حول الإستراتيجية ، الإدارة الإستراتيجية ، مراحل الإدارة الإستراتيجية

الفصل الثاني (الميزة التنافسية من منظور استراتيجي) والذي تناولنا فيه ثلاث مباحث جاءت على النحو التالي :مدخل للمنافسة والتنافسية ، اطار مفاهيمي حول الميزة التنافسية ، الاستراتيجيات العامة للتنافس .

أما الفصل الثالث فقد قسم كغيره من الفصول الى ثلاث مباحث تناولنا فيها دراسة ميدانية لتعاونية تربية النحل بالشفة البليدة ، حيث حاولنا اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في صورة ميدانية في محاولة منا الى تحسين تنافسية التعاونية من خلال استخدام الادارة الاستراتيجية .

وأخيرا ختمنا بحثنا هذا بخاتمة عامة خلصنا فيها الى عدة نتائج مكنتنا من ابداء بعض التوصيات في هذا الموضوع ، ومن اجل اثراء هذا الموضوع من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لان تكون اشكاليات لمواضيع بحوث مستقبلية.

- الفصل الأول -

مدخل عام للإدارة الإستراتيجية

مقدمة الفصل

إن التغيرات التي تشهدها الظواهر المحيطة بالمؤسسة الإقتصادية خاصة المتعلقة بالبيئة التنافسية، تحتم عليها اليوم اعتماد نظرة أكثر انفتاحا وشمولية على محيطها العام و الخاص، وذلك لأنه لم يعد الهدف الرئيسي هو تحقيق الأرباح فقط، بل أصبح يتطلب الأمر معه ضمان الإستمرارية في تحقيق النتائج الإيجابية، باعتماد رؤية محددة، يعكسها تنظيم مرن، و قدرة معتبرة في اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء و النمو أن تنمي استراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها ، مما يعني قيام المؤسسات بإعداد إستراتيجية، وتطبيق بعض التصرفات الضرورية للوصول إلى بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المؤسسة ككل وهو ما سوف نتطرق إليه من ثلاث مباحث تتمثل فيما يلي :

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتجية.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتجية.

تعد المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها بعد الثورة الصناعية، الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية.

ونظرًا لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لهذه المؤسسة قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها هذه الأخيرة.

ولهذا، فمن الضروري تناول موضوع الإستراتيجية بدقة بما يتضمنه من تساؤلات حول ماهيتها وخصائصها ومبادئها وأهداف الإستراتيجية وغيرها من الإشكاليات المطروحة في هذا الصدد.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وعناصرها.

1- تعريف الإستراتيجية

قبل أن تعرف الإستراتيجية نتعرض بصفة وجيزة إلى الإستراتيجية كمفهوم. الإستراتيجية هي كلمة يونانية STRATOS- Agos وهي كلمة مركبة من Stratos معناه الجيش، وAGOS تعني القيادة، لهذا ارتبط مفهوم الإستراتيجية بالميدان العسكري في هذا الصدد يرى CLAUSEWEIZ " أن الإستراتيجية هي استعمال القوات العسكرية للوصول إلى أهداف معينة و هذا في ظل السياسة المسطرة"[1].

وحسب NAPOLEON فالإستراتيجية هو فن قائم على جميع أعمال التنفيذ ، وبهذا يمكن أن نخرج بنتيجة هي أن الإستراتيجية هي فن قيادة الجيش قصد الفوز بالحروب.

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها مفهوم الإستراتيجية ، استوجب إدخال هذا المفهوم في ميدان الأعمال وهذا في أواسط الخمسينات، لذلك يعتبر مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا.
كما تعددت تعاريف الإستراتيجية، رغم كثرتها مشترك في كونها يجب أن تكون ذات عبارات واضحة، وذات معنى يمكنها أن تستخدم لتصرفات المسؤولين، وأصحاب القرارات.
عرف james koen الإستراتيجية على أنها: " نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمؤسسة، ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات التي تكون متكاملة"[2] .

[1]- أحمد محمد ، نظريات ووسائل التحليل الإستراتيجي ،دار الشهاب، 1997، ص 02.
[2] - نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار المعرفة، الإسكندرية، 1996، ص17.

أما FJ. Gouillart فعرفها كالتالي" تعظيم استعمال الموارد ما بين الأنشطة بغرض الحصول على مواقع قوية"، حيث يركز هذا التعريف بصفة أساسية على الاستعمال الأمثل للموارد في ظل البيئة التنافسية.

وحسب JAUCH وGLUECK فالإستراتيجية هي "خطة موحدة و متكاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة، والتحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، من خلال تنفيذها الجيد ".

إن هذا التعريف له أكثر معنى و وضوح و دلالة و هذا لما يحمله من نقاط أساسية في تتمثل في :

- توحيد الخطة و تكاملها و شموليتها.
- تحقيق المزايا التنافسية.
- مواجهة التحديات الخارجية.
- تحقيق الأهداف.

وعليه فالنقاط الأربعة المذكورة تعتبر من أهم أولويات المؤسسة عند تطبيقها للمدخل الاستراتيجي، وللإشارة فإنه لا توجد إستراتيجية مثلى وموحدة لكل المؤسسة وذلك بسبب اختلاف رؤاها.

ومنه فهدف الإستراتيجية ليس تحقيق الربح NO PROFIT، وإنما هدفها الأساسي زيادة قيمة المؤسسة، أي تحقيق الانتصارات على مستويات الأداء، ومحاولة إرضاء المواطن والمستفيد من خدمات المؤسسة التي لا تسعى لتحقيق الربح[1].

2- عناصر الإستراتيجية:

أ. تأثير القرارات الإستراتيجية على كل القرارات و العمليات الموجودة في المؤسسة مما يؤدي إلى تدخل الإدارة العليا في اتخاذها، لأنها تملك القوة و السلطة اللازمة لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها.

ب.استخدام وتوظيف قدر كبير من الموارد التنظيمية، أي تخصيص الموارد المالية والمادية،

[1] محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2000، ص02.

والموارد البشرية التي يجب الحصول عليها إما من المصادر الداخلية أو الخارجية.

ج. تأثير القضايا الإستراتيجية على رفاهية المؤسسة و ازدهارها في الأجل الطويل، مما يلزم سير القرارات الإستراتيجية في اتجاهات محددة لفترات طويلة لا تقل عن 5 سنوات.

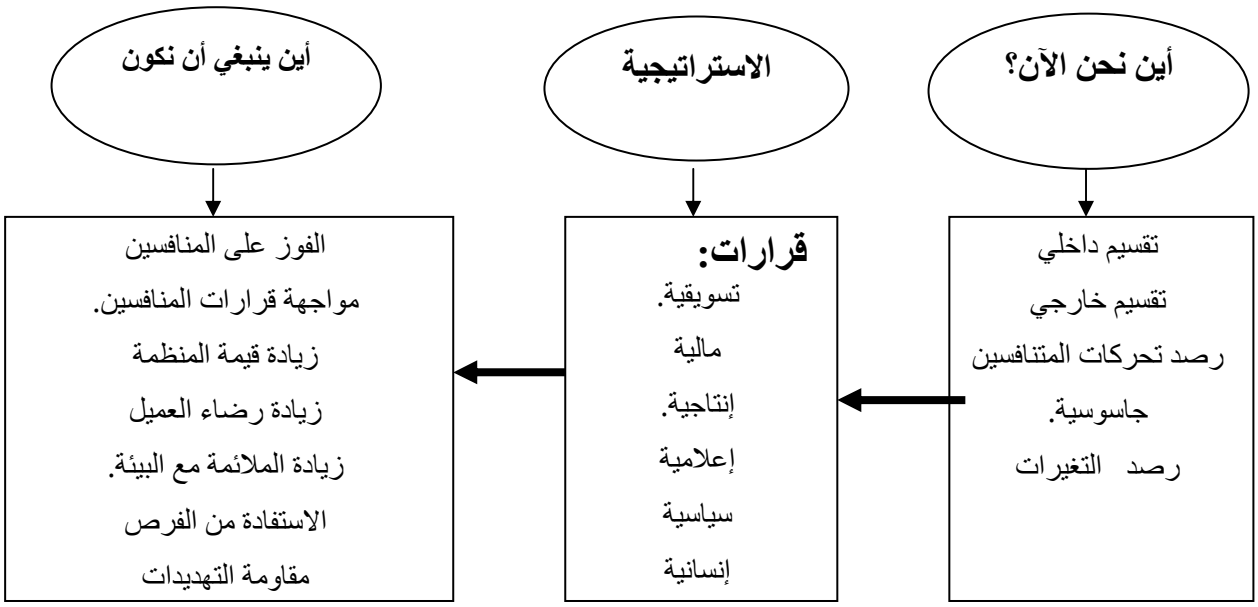
د. تتسم القضايا الإستراتيجية بالتوجه المستقبلي و هذا لاستناد القرارات الإستراتيجية إلى تنبؤات الرؤساء المستقبلية، مع التركيز على السيناريوهات المستقبلية، التي تمكن المؤسسة من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية.

هـ. تعدد تأثيرات ونتائج القضايا الإستراتيجية، وهذا لامتلاك القرارات الإستراتيجية لتأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط للمؤسسة.

و. تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار، حيث تمارس جميع منظمات الأعمال أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وعليه فإنها تتأثر بالظروف الخارجة عن نطاق سيطرتها.

ومن كل هذا يجب على المدير رصد جميع المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والتكنولوجية، وبأحسن الطرق والأساليب، وهذا من أجل الاستفادة من مدى التغيرات. و المخطط الاستراتيجي لا ينتظر وقوع التغيير والعمل على رصده، وإنما يعمل على التنبؤ به و تهيئة المؤسسة لمواجهة هذا التغيير و هذا ما يتضح لنا في الشكل الموالي.

الشكل (1-1): خطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية.



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2000، ص04.

المطلب الثاني : مبادئ الإستراتيجية وخصائصها.

- أولا :مبادئ الإستراتيجية

1 – مبدأ القوة :

على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة (الهجوم – الدفاع)، ولا شك أن هذين الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها : (التخصص – الشراكة – التفاهم)

2 – مبدأ التركيز :

من المستحيل أن تكون المؤسسة دائمًا في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه ميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

3 – مبدأ اقتصاد القوى :

أن توفر الإمكانات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.

4 – مبدأ التنسيق :

إن تحديق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التـــنسيق

والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

5 – مبدأ الأمـان :

إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

6 – مبدأ الفرص :

يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك يبنيها الاستراتيجيات التسوقية الملائمة.

ثانيا: خصائص الإستراتيجية

للوصول إلى استراتيجية مثلى تستطيع المؤسسة بها تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل البعيد فان ذلك يتطلب جملة من الميزات والخصائص في الإستراتيجية تكفل فرص تحقيق الغايات ومن جملة هذه الخصائص نذكر :

1-الشمولية :

ان الإستراتيجية هي اختبار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها ما يعني ان الإستراتيجية هي الاطار الشامل لمختلف السلوكات الصادرة عن المؤسسة من جميع الحوانب فالقرار الاستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية تجارية تقنية اجتماعية ...الخ وحتى سياسية يصبو من خلالها الى تحقيق جملة من الاهداف كالمردودية والربحبة والنمو والتوسع مثلا ...كما ينجم عن القرار الاستراتيجي آثار تمس التوازن المالي التسعير الرقابة.[1]

2-الالتزام :

ان للقرارات الإستراتيجية آثارا طويلة الامد تفسرها شموليتها وتعدد وتشعب أبعادها فتكون الإستراتيجية بذلك التزاما على المؤسسة حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها وقد اعتبر I.Ansof القرارات الإستراتيجية بمثابة أشعة لنمو المؤسسة على المدى المتوسط والطويل .

3-المرونة والديناميكية :

على عكس القرارات التشغيلية فالقرار الاستراتيجي يتعامل مع الزمن والمحيط كمتغيرات لا ثوابت ويجعلها في قلب عملية اتخاذ القرار فالإستراتيجية اذا رد فعل على محيطها والقرارات

[1] أحمد القطامي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996 ، ص 36.

الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر ملائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط فالاستراتيجي الذي يتعامل مع بيئة اعمال تسودها دالة الارتياب وعدم التاكد يحتاج حتما لمجموعة من الادوات والطرائق الاستكشافية المرنة Heuristiques[1] التي تساعد على ضبط الاشكال واكتشاف مجال الحلول الممكنة .

وبالتالي فتوفر عنصر المرونة لمواجهة ظروف عدم اليقين يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الاستراتيجي الحديث ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها ويقصد بالمرونة قابلية الإستراتيجية للتعديل قصد التأقلم على ضوء ما يستجد من الظروف والمتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية ويمكن اعتبار الإستراتيجية مرنة اذا كان من الممكن تغييرها أو تعديلها بتكلفة معقولة لمواجهة المستجدات.

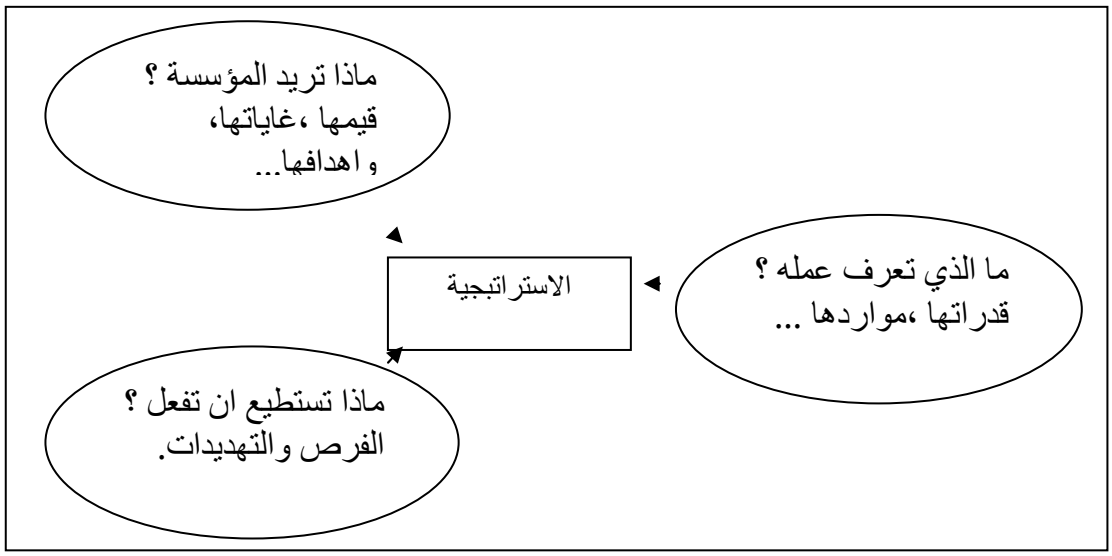
4-الوضعية الملائمة :

يقصد بالوضعية المعيار الذي من خلاله يستطيع العملاء التمييز بين مؤسسة وأخرى في أسواق تحتدم فيها المنافسة فتسعى الإستراتيجية هنا الى زيادة رضا العميل ومحاولة جذبه الى المؤسسة وذلك عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها وزيادة درجة اشباعه فتهدف القرارات الإستراتيجية عادة الى حيازة ميزة ما ويكون ذلك على ثلاثة مستويات على المستوى الاقتصادي بالنسبة لمنافسيها في نظر عملائها على المستوى الاجتماعي والسياسي بالنسبة للمجتمع وأخيرا على المستوى الداخلي بالنسبة لهيكلها التنظيمي .

وللتمكن من تحديد الوضعية المناسبة والملائمة يبحث الاستراتيجي عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط وقدرات وموارد المؤسسة وبالتالي يمكن حصر الإستراتيجية في تقاطع أجوبة هذه الاسئلة الثلاث الموضحة في الشكل الموالي :

[1] J.Allouche et G.Shmidt **, les outilsde la decisionstratégique** , la découverte , Paris ,1995 , p :18.

الشكل رقم (1-2): تحديد الوضعية الملائمة



المصدر. محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص08.

المطلب الثالث : أهداف الإستراتيجية ومفهوم النجاح الاستراتيجي

أولا : أهداف الإستراتيجية

من بين أهم اهداف الإستراتيجية نستطيع أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر مـــــا يلي: [1]

1-مواكبة تغيرات المحيط :

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر الى فرص المحيط وتهديداته ،سواء كان المحيط الاقتصادي او التكنولوجي ،الاجتماعي او السياسي.

وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة ، يجب على المؤسسة تكييف قراراتها ،فعلى الاستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه او مسار لها بالنظر الى نقاط قوتها وضعفها .

2-البحث عن التنافسية:

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق الربح .

فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها

[1] نذير عارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005، ص 06.

بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس ، مع إمكانية تحقيق الربح.

في حين ان اهتمام العميل في وقتنا الحاضر ، يتعدى البحث عن السعر إلى الجودة ، والخدمات المرفقة للمنتج ،وهنا توجهت بعض المؤسسات الى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة : الجودة ،مرونة المنتج،التكنولوجيا ...

بالنظر إلى المزدوجة (تكاليف/غير تكاليف)تصبح التنافسية هي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق ربح.

3-النمو:

وأخيرا يمكن القول،أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين ،وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين ، والمجتمع لتمكين المؤسسة من تامين استمرارها ، بل حتى توسعها ونموها في كل الاتجاهات ،بالمنتجات او بالاسواق ،سواء كانت محلية او دولية.

ثانيا :مفهوم النجاح الاستراتيجي :

يتطلب استيعاب مفهوم النجاح الاستراتيجي التطرق الى :

1-عناصر النجاح الاستراتيجي :

تتمثل عناصر النجاح الاستراتيجي في [1]:

أ **/البقاء :** ويعني القدرة على الاستمرار .

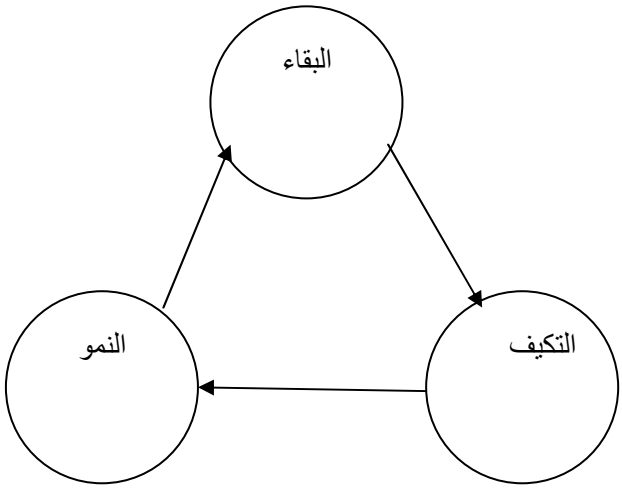
ب/التكيف : ويعني القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكن مواجهتهافي المستقبل وايجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الامكان.

ج/النمو : ويوصف بانه زيادة حجم المؤسسة ، باتجاه الاهداف التي يرغب فيها أصحاب المصلحة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

[1] .كاظم نزار الركابي،**الإدارة الإستراتيجية (المنافسة والعولمة)**،دار وائل للنشر ، الأردن ،2004 ، ص:348.

الشكل رقم(1 - 3):دورة النجاح الاستراتيجي



المصدر :كاظم نزار الركابي ، **الإدارة الإستراتيجية (المنافسة والعولمة)**،دار وائل للنشر ، الأردن ،2004 ، ص348.

يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي ، والمرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المؤسسة للبحث عن وضع ملائم ،أي لاجراء المزيد من عليات التكيف مع البيئة المحيطة بها ،لكن التكيف لن يكون عمليا على المدى الطويل مالم يرافقه نمو وتطور ،حيث ان حالة التكيف ليست الحالة النهائية المرغوبة من طرف المؤسسة ،بل هي مقدمة لحالة اخرى تطمح اليها وهي النمو والتطور باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المخطط لها ، وبالتالي المزيد من الاستقرار ، ومن ثمة مقدرة اكبر على البقاء للوثوب ثانية الى عملية تكيفية لاحقة ،وهكذا تتابع مستمر يبدا وينتهي عند البقاء .

2-دعائم النجاح الاستراتيجي :

يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين اساسيين هما :

أ / الفعالية : "وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الاطراف المتعاملين معها "[1] ،والمرتبط بقاؤها بالدعم الذي يقدمونه لها.

حيث يعبر عنها من خلال :

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج}}{\text{الأهداف}}$$

[1] .عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،**الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين**،مجموعة النيل لعربية ،القاهرة ،1999،ص 39.

ب / الكفاءة : "وهي المدى الذي تكون فيه تكلفة المنتوج أقل ما يمكن " [1] أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أحسن استخدام .

وعادة ما يعبر عنها بالعلاقة : المخـــــــرجـــــــات

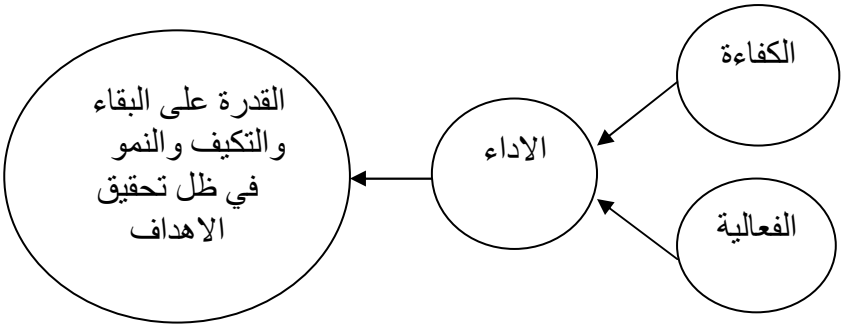
الكفاءة = ــــــــــــــــــــــــــــــ

المدخـــــــــــــــلات

" حيـــــث كلما ارتفع معــدل كفاءة المـــؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة"[2].

وعلى ضوء ما تم تقديمه يمكن تجسيد مفهوم النجاح الاستراتيجي في الشكل التالي :

الشكل رقم (1 -4) : مفهوم النجاح الاستراتيجي .



المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

مما لا شك فيه أن الوصول إلى النجاح الاستراتيجي يتطلب وجود إدارة إستراتيجية، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي .

[1] .كاظم نزار الركابي،مرجع سبق ذكره،ص:318.
[2] .شارلزهل،جاريت جونز،**الادارة الاستراتيجية**،دار المريخ،الريض،2001،ص:241.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية.

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية، على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغيير السريع، الذي يحدث في البيئة التي تنشط بها المؤسسة، و لكي يحدث التواؤم مع المستجدات والتهديدات السريعة، وكذلك الفرص، فإن القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد و تتخذ خارج دورة التخطيط.

أيضا فإن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا تقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه، أي كأحد الثوابت، و من ثم تتجه إلى التكييف ورد الفعل، كما توجد إمكانية التأثير و إحداث التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسة، بل و ربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة، خلاقة و فعالة.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

عرف KOTLER الإدارة الإستراتيجية أنها عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات النمو، وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"[1].

أما Thomson فعرفها بأنها: "عملية تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحديد أهدافها، و تحديد الأعمال اللازمة لإنجاح تلك الأهداف، في الزمن المناسب، و السعي لتحقيق تلك الأعمال و الأنشطة، و تقويم مستوى التقدم و النتائج المحققة"[2].

فالإدارة الإستراتيجية تحرص على إرضاء العملاء، وعلى جذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين، كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح و تستخدم الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية، و الخدمية، و في المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق ربح لزيادة رضاء المتعاملين معها، و المستفيدين من خدماتها. ويمكن استخلاص بعض النقاط المهمة حول الإدارة الإستراتيجية:

- الإدارة الإستراتيجية وسيلة لربط المؤسسة مع متغيراتها البيئية.
- الإدارة الإستراتيجية وسيلة لصياغة رسالة المؤسسة و تطوير أهدافها.
- الإدارة الإستراتيجية هي وسيلة لصياغة استراتيجيات المؤسسة و لتقييمها.

[1] محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص34.
[2] فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، ط2، 1997،ص37.

2. الغرض و الرسالة و أهداف الإدارة الإستراتيجية:

لكي تتولى المؤسسة تنمية استراتيجياتها فإن عليها أن تراعي كل من غرضها و رسالتها و أهدافها.

- الغـــرض: غرض المؤسسة "الدور الأساسي للمؤسسة و الذي يتم تعريفة بواسطة كل الأطراف صاحب المصلحة،و التي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها"[1].

ويمكن حصر أصحاب المصلحة في أصحاب رأس المال، و المستهلكون و الدائنون ...الخ، و على ذلك يمكن القول بأن غرض المؤسسة يتحدد بواسطة المحيط الذي يوجد فيه.

- الرسالـــة: رسالة المؤسسة "هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المتماثلة لها"[2].

ومن هنا فإن الرسالة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وتحدد أيضا ما تقدمه المؤسسة من منتوج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به، و أيضا من الضروري عند تحديد رسالة المؤسسة أن تقوم الإدارة العليا بتحديد ودراسة جماعات للمستهلكين، الذين سوف تتعامل معهم المؤسسة، وذلك من حيث بعض خصائصهم الديموغرافية مثل السن، الجنس، التعليم، والموقع الجغرافي لهم...الخ، وأخرا دراسة نوع التكنولوجي (المنتج أو الخدمة) الذي سوف يقوم لإشباع هذه الحاجات.

-أهـــداف :هي تلك الأهداف التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة، يمكن قياسها للتأكد من تحقيقها ، إذن ما هي إلا خطوات محددة من خلال طريقة تحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الفوز على المنافسين، وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي ، وفي الإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية.

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة، تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق، وزيادة إرضاء المتعاملين معها.

[1] محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ، ص10.
[2] المرجع نفسه، ص11.

- تحديد الأولويات، والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية، والسياسات وإجراء عمليات تخصص الموارد، بالاسترشاد بهذه الأولويات.

- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة .

- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ، ومقاومة التهديدات، هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات.

- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة، بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل للقرارات والاستراتيجيات المنافسين.

- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية، يتكون من خطوات تأخذ بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

- تشجيع إشراك العاملين من خلال العمل الجماعي، مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، وهذا يقلل من مقاومتهم للتغير.

- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض ، والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة ، تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة.

- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد، وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

وبمعنى آخر فإن الأهداف تحدد ما الذي يمكن إنجازه أو تحقيقه، ومتى سوف يتم تحقيق ذلك، أما كف سوف يتم تحقيق ذلك فإنه أمر متروك لعمليات التخطيط اللازمة لتحقيق الهدف[1].

[1] محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص12.

3. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تشير الدراسات والممارسات الميدانية إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية تساعد المؤسسات فيما يلي[1]:

أ. تصنيف وحدات الأعمال إلى وحدات فائزة وأخرى خاسرة.

ب.تركيز الاهتمام على القضايا والخيارات الهامة.

ج.تطوير إطار مفاهيمي موحد بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأدنى.

د.تتوقع الإدارة أن يمكنها التخطيط الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل.

4. فوائد الإدارة الإستراتيجية:

للإدارة الإستراتيجية فوائد عديدة يمكن حصرها فيما يلي:

- بلورة إطار فكري شمولي، وأساسي للمؤسسة وصياغة وتقييم كل من الأهداف والاستراتيجيات والبرامج.

- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية، أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة، بالمؤسسة، حيث يمكن توقع التكلفة، والعائد الناجم عن البدائل الاستثمارية المتاحة.

- تساهم في توجيه تكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.

- تساهم في إعداد وتهيئة إطارات الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم وبالتالي استمرارية التفكير بالمستقبل.

- تمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها.

- تسمح باكتشاف المتغيرات المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفاعليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها.

[1] جمال الدين محمد المرسى ومصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، مرجع سبق ذكره، ص24.

- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة، وذلك لتقليل آثار تحديات البيئة بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المؤسسة.

- تؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل و ذلك من خلال التعاون و التفاعل والتكامل، والجدية لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل و فهم الفرص والسعي لاستثمارها.

- يزداد استخدام هذا المدخل من رضا الأفراد من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وصياغة الأهداف و الاستراتيجيات و برامج العمل.

- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب، مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.

- توضح الأثر العام لتحسين التنسيق و السيطرة على النشاطات، وبالتالي فإنها تؤدي إلى التقليل من التكاليف.

- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد.

- تشجع على بلورة و تكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار و الإبداع ضمن المؤسسة.

- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة و تقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو بحسن القدرة على البقاء و النمو و الاستمرارية[1].

5. التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

هناك عدة تحديات تواجه و تعرقل الإدارة الإستراتيجية و هي كالتالي [2]:

- إلى أي مدى ينبغي على مجلس إدارة المؤسسة في أن يساهم في وضع الإستراتيجية وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس و قراراته مركزة على الإستراتيجية.

- تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجية و توافر الهيكلة المركزية، التي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية مسترشدين برسالة المؤسسة تعد كبير.

- تحديد وظيفة المختصين في مجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية وهذا يتطلب

[1] عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة 02 ، مكتبة الإشعاع ، مصر ، 2007، ص 65.
[2] فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية و بين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الإستراتيجية.

- قيام المدير بوضع استراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المؤسسة.

- وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغير المستمر، وهذه قد تجعل من عملية الإدارة الإستراتيجية في حالة متقادمة قبل أن تكتمل أنشطتها، مع صعوبة التأثير في البيئة.

- قلة الموارد المالية و البشرية المتاحة للمؤسسة مقارنة بتنفيذ الإدارة الإستراتيجية التي تتطلب تكاليف باهضة.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

1-أهمية اللجوء للفكر الاستراتيجي:

لقد أدى ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات، وتكلفة القرارات الخاطئة، والأعباء الاقتصادية، و شدة المنافسة، التطور التكنولوجي إلى زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي من طرف الرؤساء وذلك لأجل الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم، و هذا في ظروف البيئة المتغيرة، كما أدى إلى تطوير العديد من المفاهيم و الأساليب التي تتعامل مع التخطيط الطويل الأجل، والإدارة الإستراتيجية، لتحقيق درجة من النجاح في العديد من المؤسسات الرائدة، ويعتمد الفكر الاستراتيجي على النقاط التالية و التي نلخصها على شكل نقاط[1]:

أ. الابتكار و البحث عن أشياء جديدة يصعب على المنافس تقليدها.

ب.طبيعة المناخ، حيث ظهر الفكر الاستراتيجي في مناخ ديمقراطي مما سمح إلى إشراك عدد كبير من الأفراد.

ج. قبول الاقتراحات المقدمة من طرف العمال على تقسيمها و تنفيذها إذا كانت تحقق نتيجة.

2- مراحل تطوير الفكر الاستراتيجي:

يمكن تمييز بين أربعة مراحل لتطوير الفكر الاستراتيجي في المؤسسات و هي المصدر.

- الموازنات و الرقابة :BUDjET ET CONTROLE

أ. الموازنات : ويرجع نظام الموازنات و نظم إدارة الرقابة إلى بداية القرن العشرين، وفي ظل هذا

[1] محمد أحمد عوض،مرجع سبق ذكره، ص04.

النظام يتم العمل على تقليل الانحرافات أو ضبطها مع غزارة النواحي المعقدة في المؤسسة، وعادة ما يتم وضع موازنة سنوية للأقسام المختلفة مع محاولة تحليل و تصحيح الانحرافات الموجودة.

فالموازنة هي التغيير الكمي والمالي لخطة عمل محددة لفترة معينة[1]. و من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن للموازنة ثلاثة عناصر تتمثل في :

- أنها تغيير كمي يهدف إلى تحقيق الخطط قصيرة الأجل.
- تحدد في شكل خطة عمل، والهدف الأساسي هو تحقيق الأهداف المسطرة و ليس التنبؤ للمستقبل.
- تحدد لفترة معينة و عادة ما تكون سنة واحدة.

وعليه فالموازنة هي تقسيم الخطط العملية إلى موازنات سنوية.

ب. الرقابة : وهي متابعة الإستراتيجية في الواقع، ومقارنة نتائجها مع ما كان منتظر منها، لتحديد أي انحراف و محاولة تصحيحه، وتعتبر عملية الرقابة من التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة في المؤسسات و السبب راجع إلى صعوبة اختيار نوع الرقابة الإدارية و الأساليب التي يمكن استخدامها، للضمان والتأكد من تحقيق التقدم المطلوب نحو الهدف المسطر.

وفي نفس الوقت تقرير ما إذا كان هناك حاجة لمراجعة الإستراتيجية أم لا. و هل هناك مشاكل متوقع ظهورها، وما هي الطريقة التي تمكننا من مواجهتها.

-التخطيط طويل الأجل: LONG RANGE PLANNING.

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى مطلع الخمسينات ، حيث يكون مبني على التنبؤ، ويهدف إلى تخطيط أثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل، وأي أمور تحدث في هذه المرحلة عندما تخطط نعتمد على السنوات السابقة [2].

يمكن الإشارة إلى مهمة التخطيط و التي تتمثل في النقطتين التاليتين :

- توفير الإمكانيات، و التسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع .
- تتضمن هذا التخطيط بتحليل الفجوة، التي تحدث عندما لا تقابل المبيعات و الأرباح المتوقعة الأهداف التنظيمية .

[1] جمال الدين محمد المرسي، طارق رشدي جبة، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الصيغة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 25.

[2] محمود جاسم الصميدعى: استراتيجية التسويق،مدخل كمي وتحليلي، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان،الأردن، 2000،ص19.

إضافة إلى ذلك فقد أكد فايول على أهمية التخطيط، والتنبؤ، حيث يرى أن التخطيط الطويل الأجل هو: خطة تحدد من خلالها المراحل و الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف[1].

3. التخطيط الاستراتيجي:

لكي يصبح في مقدور المؤسسة أخذ مكان على خريطة العالم الجديد، وتصبح لديها تطلعات مستقبلية مع تحقيق أداء متميز في ظل البيئة التسويقية الحالية، عليها إنتهاج وتطبيق إستراتيجية محكمة.

حيث أجريت دراسات في هذا المجال التي قام بها Thune و House حول مجموعة من الصناعات (الأدوية، الآلات- الكميائية، الأغذية ،البترول، الصلب)، والتي دلت هذه الدراسات أن المنضمات العاملة في المجالات الثلاث الأولى وتطبقها لإستراتيجية معينة، كان أدائها متميز عن باقي المؤسسات الأخرى.

-تعريف التخطيط الإستراتيجي :

حسب Mankin يرى أن التخطيط الإستراتيجي "يهتم بحل المشكلات التي تواجه المؤسسة في مجالات التوجيه والرقابة ،وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة الخاصة بالمنتج والسوق"[2]

كما يشير العلاق على أن التخطيط الإستراتيجي هو نظرة شاملة لكافة المتغيرات التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية أو التكنولوجية والتي قد تؤثر تأثيرا مضادا على النمو"[3].

وعرف التخطيط الإستراتيجي أيضا "أنه عبارة عن البصر بشكل مثالي للشركة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل"[4] .

كذا يعرف Achiff التخطيط الاستراتيجي "أنه تصور لمستقبل المؤسسة المرغوب فيه وتحديد الوسائل والإمكانيات في ذلك"[5].

مهما اختلفت التعاريف وهذا راجع لاختلاف وجهات نظر، فإنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي أنه أسلوب عملي، يحدد مسار المؤسسة في المستقبل، وهذا لكشف نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، قصد تحقيق تميز، وهذا بتوفير الوسائل والإمكانيات لتحقيق ذلك.

---

[1] خليل محمد حسين الشماع، حضير كاضم محمود:إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأول ،عمان، الأردن،2000،ص54.

[2] عبد السلام أبو قحف: التسويق، وجهة نظر معاصرة، ط 2، 1998، ص261.

[3] بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة، نظرات ومفاهيم، ط 1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998، ص126.

[4] نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 01، 1999، ص17.

[5] Ahmed hamadouche , méthode et outils a analyse stratégique, chihab, 1997. P33.

- الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي:

إنه من البديهي أن لكل مؤسسة فرص يمكن أن نستفيد منها، و تواجه كذلك مخاطر وتهديدات تنشأ جميعها من البيئة بمختلف كتلها الأساسية.

و من بين النقاط التي هي بحاجة للتخطيط الاستراتيجي ما يلي[1]:

- تقسيم التهديدات الخارجية و التعامل معها، مع تقسيم الفرص المتاحة ومحاولة اقتناصها بسرعة وكفاءة.

- تحديد الأولويات و الأهمية النسبية للأهداف بحيث يتم وضع الأهداف، والخطط اللازمة، مع وضع عمليات التخصيص للموارد المستعملة.

- يعطي للمؤسسة نظرة بعيدة، نظرة مستقبلية من داخل المؤسسة لخارجها.

- إن تحقيق الاستمرارية و البقاء في السوق، و الربحية وتنمية المركز التنافسي لا تتحقق إلا في إطار التوجه الاستراتيجي.

- الضغوط الناجمة عن المنافسة بسبب التغيير المستمر، ورغبات المستهلك.

- تقسيم نقاط القوة داخل المؤسسة، ومحاولة توظيفها لصالحها و تقييم نقاط الضعف قصد استئصالها أو معالجتها.

- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

أ. **تحديد رسالة المؤسسة:** إن تحديد الرسالة من أولى الخطوات الأساسية في تحضير الإستراتيجية و أصعبها، حيث يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها.

و يرى ADELL أنه من الضروري عند تحديد الرسالة أن تقوم الإدارة بتحديد و دراسة جماعة المستهلكين الذين سوف تعامل معهم[2].

ب. تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة ما هي إلا ترجمة لرسالة المؤسسة حيث تختلف الأهداف المسطرة حسب نظرة كل مؤسسة لما تريد تحقيقه.

[1] أيت مجبر توفيق، رسالة ماجستير، دور نظام المعلومات التسويقية في التسويق الاستراتيجي، إشراف سعدون بوكبوس، جامعة الجزائر.2001-2002، ص21.
[2] محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص43.

- عقبات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

من أهم و أبرز العقبات التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي نذكر الآتي[1]:

- وجود بيئة تتصف بالتعقد و التغير المستمر، تجعل التخطيط متقادما قبل أن يكتمل، حيث يعتبر التخطيط في هذه الحالة ضروريا و هذا لما تتصف به البيئة الخاصة للمؤسسة و المتمثلة في التغيير السريع.

- تردد العديد من المديرين في وضع أهداف لهم و لوحداتهم التنظيمية .

- وجود مشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي يخلق انطباع سيء عنه في ذهن المسؤولين.

- قلة الموارد المتاحة للمؤسسة.

- وجود العقود طويلة الأجل و التي تؤدي إلى السير وفق استراتيجية واحدة و انعدام إمكانية تغييرها.

- نقص القدرات الإدارية مثل التمويل مع عدم القدرة على الحصول على الموارد الأولية الكافية.

و من كل هذا فالنتيجة التي يمكن أن نخرج بها هي " أن التخطيط الفعال يحتاج إلى مبالغ ضخمة و وقت كبير لتطبيقه" وفي الأخير نصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو[2]:

- تنبؤ: أي التخطيط الاستراتيجي هو محاولة تصور شكل المؤسسة في المستقبل.
- تطبيق الأساليب الكمية، هذا يعني أن التخطيط هو محاولة للتحليل و البحث عن الأفكار و الإبداع و التعمق في دراسة المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على التخطيط في الأجل الطويل و إنما أيضا يخطط للحاضر.
- طالما هناك مستقبل فإنه توجد مخاطرة، غير أن التخطيط الاستراتيجي يساعد الإدارة في تقييم المخاطرة، و هذا بالرجوع إلى معايير موجود في الأهداف العامة.

[1] أيت مجبر توفيق، مرجع سبق ذكره، ص23.
[2] جلال إبراهيم الهر، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات ، ط02، الدار الجامعية، الأزاريطة، 2003، ص123.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

من المفيد عند دراسة الإدارة الإستراتيجية، أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة هذه الإدارة، و هذا لوجود بعض المؤسسات العملاقة الحجم، و التي تتعامل في العديد من الصناعات و تقدم العديد من المنتجات المترابطة أو الغير مترابطة، و يمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي :

1- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

يمكن تعريف هذا المستوى بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، و الرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتوج والسوق، الذي سوف تتعامل معه، و عملية تخصص الموارد و إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها.

و من هنا يمكن القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل تتمثل في الآتي:

أ. تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها في الأسواق.

ب. تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.

ج.تحديد المنتج و السوق الذي تتعامل معه المؤسسة .

د.تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

هـ.خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

و بصفة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة تحاول أن تجيب على التساؤلات الآتية:

- ما هو العرض PURPOSE الأساس للمؤسسة؟
- ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها؟
- ما هي الفلسفات و المثاليات التي ترغب في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها؟
- ما هو ميدان العمل (أو ما هي ميادين الأعمال) التي تهتم بها المؤسسة؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض المؤسسة؟

و الواقع أن هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية هو مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة.

2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

هي وحدات الأعمال الإستراتيجية، التي تقوم بإدارة مجهوداتها حتى يمكنها أن تنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، و تشارك في تحقيق أغراض المؤسسة ككل.

و على هذا فإن المستوى من الإدارة الإستراتيجية يحاول أن يضع إجابة على هذه الأسئلة:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها للأسواق التي تعمل بها؟
- من هم المستهلكون المحتملون للوحدة؟
- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع السوقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بالفلسفة ومثاليات المؤسسة، لتساهم في تحقيق أغراضها؟

و الواقع أن مسؤولياتها تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمؤسسة و الذي يتمثل في نائب رئيس المؤسسة.

3- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

هذا المستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة، والذي لا يعد هاما و ضروريا لاستمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات و بالنظام المحاسبي الذي تتبعه المؤسسة، وبالسياسات الاستثمارية المختلفة، و بعمليات تخصيص التدفقات النقدية، و في مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد، نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور و المكافآت و سياسات الاختيار و التعيين أو الفصل، و إنهاء الخدمة و بسياسات التدريب، و سياسات تخطيط القوى العاملة...الخ.

ينبغي علينا أن ندرك أن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ، و لكنها تضع إطارا عام لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع الالتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة[1].

[1] جلال إبراهيم الهر ، مرجع سبق ذكره، ص 26-28.

المبحث الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية كعملية بثلاث خطوات أو مراحل أساسية تتمثل في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية، للوصول إلى تحقيق الغاية المطلوبة أو الفعالية لابد من التنسيق الكامل بين جميع هذه المراحل.

فإذا كانت صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فتنفيذها بصورة ناجحة ، يمثل في الواقع تحدي أكثر صعوبة وتعقيدا ، ولمعرفة مدى مصداقية التوجه الاستراتيجي تقوم بعملية التقويم والرقابة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المطلب الأول :مراحل صياغة الإستراتيجية

تعني عملية صياغة الإستراتيجية وضع تحديدات لغايات وأهدف المؤسسة الرئيسية في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة وتحدد رسالة المؤسسة ومن خلال توجيه البحث لتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة للاستفادة من نقاط القوة وتقليص اثر نقاط الضعف، هذا إلى جانب مراعاة الفرص وتهديدات البيئة الخارجية من تقلبات اثر المعوقات والمخاطر.

وعلى ذلك نجد أن هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل فيما يلي[1] :

- تحديد فلسفة ورسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.
- دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر.
- دراسة الإمكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوة والضعف.
- اختيار الإستراتيجية.

1-الرسالة :

هي عبارة عن الفكر الذي يميز المؤسسة عن مثيلتها فهي الوثيقة الأساسية التي تحدد الاتجاهات العامة لها وتبين السبب أو العرض من وجود المؤسسة ، وتشرح أوجه الاختلاف مع المؤسسات المنافسة في السوق في الصناعة التي تعمل فيها، فرسالة المؤسسة هي دستورها و المرشد الأساسي للإستراتيجية التي تتخذها وهي تعبر بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المؤسسة لتحقيق

[1] .نادية العارف، الإدارة الاستراتجية، إدارة الألفية الثالثة ، مرجع سابق، ص،215

الأهداف التي تسعي لبلوغها.

•أما عن فلسفة المؤسسة فهي تمثل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة للاسترشاد بها في إدارة المؤسسة وهي تحدد علاقة المؤسسة بأعضاء البيئة الخاصة بها[1]

•إذا تحديد السمات المستمرة للمنظمة يساعد المسؤولين في إعداد الرسالة بشكل جيد، وهناك خصائص معينة ينبغي توافرها في الرسالة الجيدة.

2-تحديد الأهداف:

نعني بها الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنتاجية والمادية المتاحة في نفس الوقت هي دليل للإدارة وأساس موضوعي لتحليل وتصميم الإستراتيجية.

بصفة عامة فأهداف معظم المؤسسات تتمثل فيما يلي [2]:

•الربحية

•المركز السوقي

•الابتكار والإنتاجية

•الموارد المالية

•المسؤولية الاجتماعية أي دور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع

3-تحليل البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات و الأفراد والقوي الاجتماعية والسياسة والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسة وتصنيف البيئة الخارجية إلى نوعين:

- البيئة الخارجية الخاصة :

تشير إلى كل العوامل التي تقع على حدوث المؤسسة والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المؤسسة واهم ما تشمله العملاء والموردين والمنافسين.

[1] .عبد السلام ابوقحف، مرجع سابق، ص،43

[2] .عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، ط 03، مكتبة عين شمس، مصر، القاهرة، 1997، ص 34.

-البيئة الخارجية العامة :

يقصد بها كل شيء خارج حدود المؤسسة وذات التأثير على كافة المؤسسات لكن بدرجات متفاوتة عموما تحتوي على المتغيرات التالية:

أ – **العوامل الاقتصادية** :أي الحالة الاقتصادية للبلاد مثل التضخم، الميزان التجاري، معدل النمو.... الخ.

ب -العوامل السياسية والقانونية : تتضمن توجهات الدولة و اديولوجية النظام السياسي.

ج -العوامل الاجتماعية والثقافية:تضم مستوي التعليم والثقافية، العادات والتقاليد....الخ[1].

إن الغرض من تحليل البيئة الخارجية بنوعيها هو التعرف على الفرص والتهديدات .

فالفرص : هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية و التي تؤثر إيجابيًا عليها.أما التهديدات فهي التغيرات التي تحدث في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلبًا[2] .

4-تحليل البيئة الداخلية:

تتكون من خصائص وموارد مادية ومعنوية تميز وحدات المؤسسة الإدارية والحضارة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية يهدف هذا التحليل إلى تحديد جوانب القوة والضعف.

جوانب القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون ، أما جوانب الضعف تتمثل في قصور الإمكانات والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية.

5-الاختيار النهائي للإستراتجية:

تجد المؤسسة نفسها أمام عدد كبير من الاستراتجيات لذلك لابد لها من اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية التي تلائمها من خلال الاستعانة بمجموعة من المعايير تتمثل بصفة عامة في[3]:

أ -إستراتجية الماضي.

---

[1] .نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والحالات) ط 01 ، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2004، ص 30.د

[2] .نادية العارف، مرجع سابق، ص،216

[3] جلال إبراهيم الهر ، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ب -القدرة على المخاطرة.

ج -التوقيت الملائم.

د -الموارد المتاحة .

المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

إن صياغة إستراتيجية بصفة جيدة لا يعني شيئا إلا إذا تم التنفيذ والتطبيق عبر خطوات صحيحة.

نعني بعملية التنفيذ ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ونظم للإفراد والحوافز والتركيب التنظيمي[1] .

✓ **أساسيات تنفيذ الإستراتيجية :[2]**

01-عنصر الزمن :يعتبر الزمن سلاحا استراتجيا يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في حالة تقليص الزمن المخصص لتقديم منتج أو خدمة جديدة ، هذا يعد وضع الخطط العامة المتوسطة وقصيرة الأجل، أيضا تحديد الأهداف والأنشطة الواجب القيام بها وزمن البدء.

02-التعريف بالخطة الإستراتيجية:

إن الخطة هي بمثابة محرك المؤسسة لذلك لابدمن تدفقها في جميع شرايين المؤسسة.

03-البيئة الثقافية:

تتمثل مكونات الثقافة في الفلسفة والاتجاهات والمعتقدات والقيم المشتركة داخل المؤسسة.

04-مستويات الأداء:

أي لابد من اختيار وتحديد الهيكل التنظيمي المناسب لمتطلبات الإستراتيجية.

05-السياسات الإدارية وأسلوب القيادة:

وتعني بأسلوب القيادة الإدارية، الطريقة التي يؤثر بها المدير في تحقيق الأهداف وتطبيق الخطط الإستراتيجية وأسلوب اتخاذ القرارات أما بالنسبة للسياسات فهي تعتبر مرشد للإداريين أثناء اتخاذ

[1] .فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص،198
[2] .عايدة سيد خطاب ، مرجع سابق، ص،316

القرارات والتي يجب أن تغطي جميع جوانب المؤسسة وإمكانية التنفيذ في الظروف المتوقعة.

المطلب الثالث : مرحلة تطبيق الإستراتيجية

من أهم المراحل التي تمر بها الإستراتيجية بعد الصياغة والتنفيذ مرحلة المراقبة والتقييم .باعتبار أن المؤسسة تواجه مسألة جوهرية وهي ظروف تعديل خياراتها الإستراتيجية بصفة دائمة أثناء التنفيذ.

•الرقابة الإستراتيجية هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقسيم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسات في تحقيق أهدافها و تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام كبير[1] .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن عملية الرقابة تبدأ قبل اختيار المؤسسة إستراتجيتها وإثناءها وبعد ذلك.

1-أسلوب المراجعة الإستراتيجية:

يعني هذا اختيار شامل ومستقل للبيئة والأهداف وإستراتجية المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وكذلك التصرفات الواجبة لتحسين الأداء الإجمالي من خلال مراجعة البيئة الخارجية ومراجعة الاستراتيجبة ومراجعة التنظيم.

أ -مراجعة البيئة الخارجية:

يختص هذا الجانب بتحليل عناصر البيئة الخارجية العامة للمؤسسة مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وتأثيرها على الأداء بالإضافة إلى تحليل عناصر البيئة الخارجية الخاصة مثل الأسواق والمستهلكين.

ب -مراجعة الإستراتيجية:

تعتمد على فحص رسالة ووحدات الأعمال التابعة لها و الأهداف العامة التي تسعى لتحقيقها وكذلك أهداف وحدات الأعمال.

[1] .فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق ، ص،220

ج -مراجعة التنظيم:

يختص بتقييم القدرات التنظيمية للمؤسسة ومدى توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية وهنا لابد من التأكد من وجود التنسيق الكافي والتكامل بين الوحدات واهم الجوانب التي يركز عليها عند تقسيم الإستراتيجية هي[1]:

- درجة التوافق والانسجام في أهداف الإستراتيجية مع الأهداف الأخرى.
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى إستراتيجية.
- تقييم قدرة المؤسسة على وضع اختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ.
- تقييم النتائج التي تتحقق للمؤسسة من وراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية.

2-خطوات العملية الرقابية:

- صياغة و وضع المعايير التي ستعتمد عليها في الأنشطة الرقابة.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقع الحصول عليها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي والمخطط ،

وتتم هذه بمرحلتين:

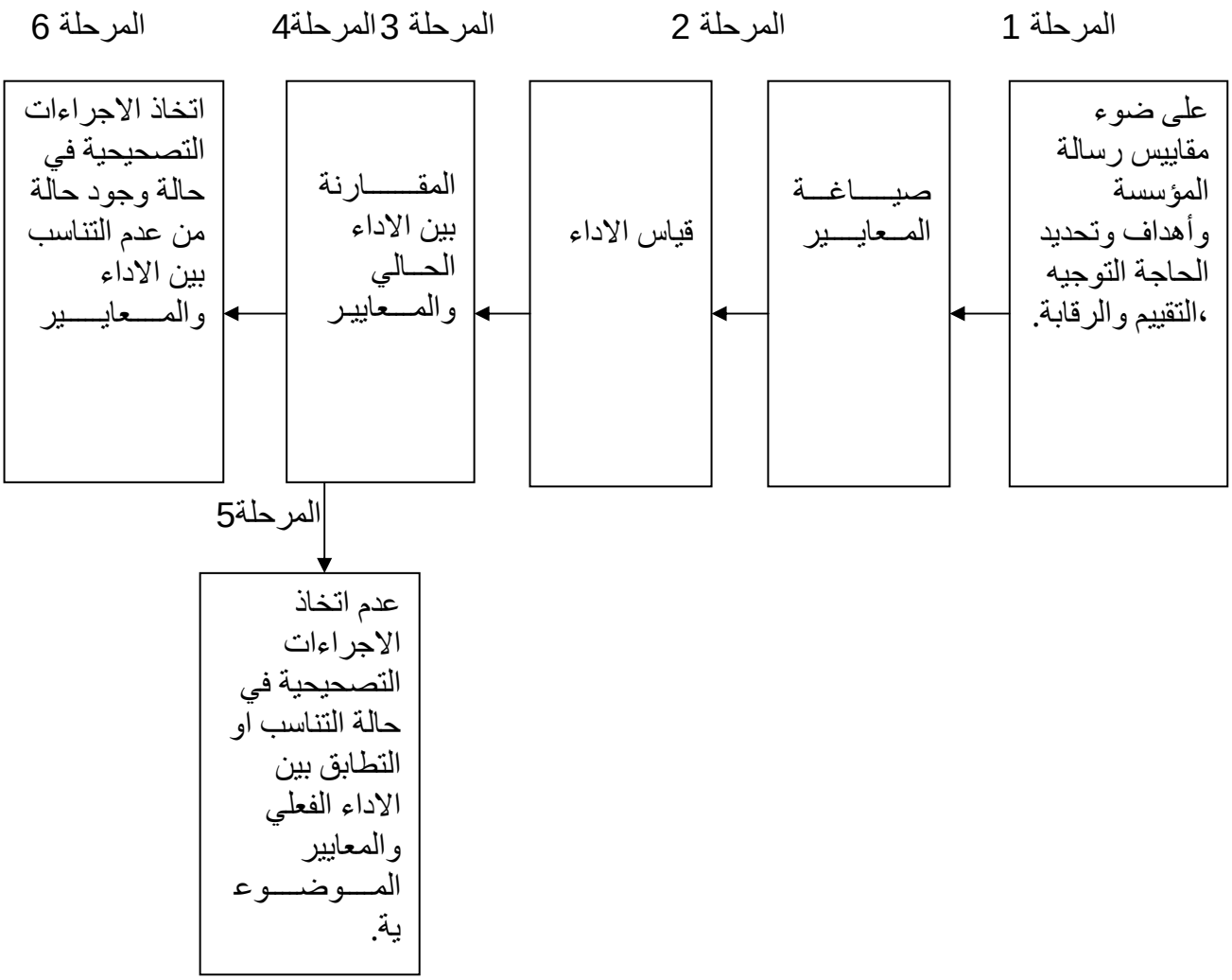
تحديد أسباب الانحرافات أي هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة.

ثم إجراء التعديلات الإستراتيجية التي تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي[2] .

وعليه يمكن تلخيص خطوات الرقابة الإستراتيجية في الشكل رقم (5) :

[1] .إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص،377
[2] .فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق، ص،223

الشكل رقم (1-5): **خطوات الرقابة الإستراتيجية**[1].



المصدر:فلاح حسن الحسيني،الإدارة الإستراتيجية،دار وائل بالأردن،2000،ص224

[1] . فلاح حسن الحسيني،**الادارة الاستراتيجية**، دار وائل بالاردن،2000، ص224.

خاتمة الفصل :

إن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعية عقلانية التحليل، دينامكية متواصلة توجد علي مستوى المؤسسة ككل وعلي مستوي وحدات الأعمال ، كما توجد علي المستوي الوظيفي و نجاحها بتطلب نجاح جميع العوامل.

إن نقل الإستراتيجية من الصياغة إلى التطبيق ليس بالأمر الهين لذلك يجب تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والبحث عن الفرص المتاحة ، ومحالة تجنب القيود ثم تصنيف واختيار البدائل الإستراتيجية حسب نشاطها وإمكانياتها وأهدافها والظروف السائدة والوضع التنافسي لها ومن ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة.

إن لهذه المرحلة أهمية قصوى ،لان نجاح المؤسسة يتوقف على مدي معرفتها للمتغيرات الآنية والمستقبلية التي يمكن إن تؤثر عليها.

بعد هذه المرحلة تأتي مرحلة التنفيذ التي لا تقل اهمية عنها ،فهي تمثل إعادة الترتيبات والتنظيمات الإدارية للمؤسسة بوضع خطتها الإستراتيجية موضع التنفيذ بكفاءة بما يمكنها من انجاز أهدافها ، يتبع هذه المرحلة مرحلة أخرى هي مرحلة الرقابة والتقويم الاستراتيجي والتصحيح ما يمكن تصحيحه قبل الالتزام بتطبيق الإستراتيجية كما خطط لها.

وفي ضوء ما سبق فان من أهم الأدوار التي يمكن ان تؤديها الإدارة الإستراتيجية هو تعاملها مع البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تشهد حاليا منافسة حادة تستوجب بناء قدرات تنافسية لمواجهتها، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

- الفصل الثاني -

الميزة التنافسية من منظور استراتيجي

مقدمة الفصل:

تواجه المؤسسات اليوم منافسة شديدة في مختلف الصناعات، وزادت حدتها مع تفتح الأسواق وما نتج عنه من مناخ تنافسي يفرض على جميع المؤسسات الاهتمام بالمتعاملين فيه وتحليله لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية لاستغلالها أحسن استغلال، بما يتوافق وإمكانات المؤسسة ومواردها المتاحة، وذلك عن طريق صياغة الإستراتجية الملائمة التي تمكنها من ضمان مركز تنافسي قوي يسمح للمؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية سواء بتمييز المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، أومن خلال الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات المؤسسة، بما يسمح بتحقيق منتجات وخدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين. وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

سنتطرق في المبحث الأول (مدخل للمنافسة والتنافسية)، بداية من تعريف المنافسة ، وكذا التنافسية، ثم نتطرق إلى تنافسية المؤسسة وأنواعها وأهدافها، وكذا بعض مؤشرات تنافسية المؤسسة، وأخيرا نتطرق إلى تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة، بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديها، وكذا تحليل البيئة الخارجية لها لمعرفة الفرص والتهديدات البيئية.

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه إطار مفاهيمي حول الميزة التنافسية من خلال تعريفها وأنواعها، وكذا معرفة محدداتها ومصادرها ومعرفة جودة الميزة التنافسية وكيفية المحافظة عليها من طرف المؤسسة، ودوافع تطويرها.

أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الاستراتيجيات التنافسية التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وذلك من خلال التطرق للاستراتيجيات العامة للتنافس وكذا أدوات اختيار وتطبيق الإستراتيجية .

المبحث الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية

لقد أدى التطور الإقتصادي على المستوى العالمي، إلى ما يسمى بعالمية الأسواق وهو ما خلق مناخ تنافسي قوي، وعلى المؤسسات التي ترغب في هذه الأسواق أن تولي اهتمام كبير للمتعاملين في مجال نشاطها، والعمل على أن تكون منتجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيها.

وبعد حصول عدة تغيرات على المستوى العالمي، خاصة فيما يتعلق بإلغاء الحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات وفقا لاتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة جعل هذه المنافسة تنتقل من المستوى المحلي الإقليمي وتصبح ذات بعد عالمي، ولهذا أصبح هم أغلب المؤسسات اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وزيادة حصتها منه، لذا فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق ما تهدف إليه المؤسسة.

وللتعمق أكثر في هذا المدخل تم تناوله من خلال ثلاث مطالب على النحو التالي:

- ماهية المنافسة.
- التنافسية وإستراتيجية التنافس.
- تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية المنافسة

يمكن القول أن أي نظام اقتصادي يخضع أو يرتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية فهو يتميز بخاصية المنافسة الحرة التي تفتح المجال للمنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح، أو بين المستهلكين قصد تحقيق الإشباع.

1- تعريف المنافسة:

لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة، لذا سيتم ذكر بعض التعاريف على النحو التالي:
فعرفت المنافسة على أنها: "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقا"[1].

كما يمكن تعريفها بأنها:" تشمل كل العروض المتنافسة حاليا أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الإعتبار "[2].

وعرفت المنافسة أيضا على أنها:" تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالإعتماد على

[1] - فريد النجار ، المنافسحة والترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1999، ص 18.
[2].Kotler P ,Dubois B, " Marketing Management", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000, p 47.

أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"[1].

والمنافسة هي:" نظام من العلاقات الإقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين، وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن، بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى إقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب"[2].

من جهة أخرى: " تعني المزاحمة بين عدد من الأشخاص أو بين قوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى، تعني العلاقة بين المنتجين والتجار في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتمييز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذ ب الزبائن".

وفي ظل ما سبق ذكره، نستنتج أنه في ظل المنافسة التامة التي يمكن أن يتميز بها السوق في الإقتصاد الحر، نجد أن الكمية التي يعرضها المنتج هي كمية تمثل نسبة صغيرة من إجمالي ما هو معروض في السوق، فليس بمقدور المؤسسة أن تؤثر على السوق لوحدها برفع الإنتاج أو تخفيضه أو من خلال تغيير السعر، ولهذا يمكن أن نجد أشكال من المنافسة في السوق، فقد تعتبر المنافسة غير كاملة أو احتكارية، أي عدم التواجد لعدد كبير من المنتجين لسلعة معينة في السوق، وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج أو الإبقاء على مستوى الأسعار، أو تتدخل الدولة للحد من تقلبات الأسعار.

2- أنواع المنافسة:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة:

-المنافسة التامة: وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة، ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده، ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع

[1] فريد النجار، مرجع سابق ذكره، ص20.
[2] حسين عمر، " الموسوعة الإقتصادية "، دار الفكر العربي، مصر، 1996، ص457.

المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن لأحد الإدعاء بالمنافسة التامة.

-الإحتكار التام: يمكن اعتبار الإحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها ، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذا المنتج الوحيد، والذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع. وقد يكون المشتري واحد، ويواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو إحتكار الشراء. وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمي هذا بالإحتكار المتبادل. وعليه يمكن تلخيص مميزات الإحتكار التام كما يلي[1]:

- إنفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتوجا عديم البدائل.
- صعوبة دخول أي منافس في السوق.
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).

-المنافسة الاحتكارية: وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتوجات. وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها:"عبارة عن تداخل عنصري المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الإحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين"[2].

-احتكار القلة: وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق، وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد، لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه. ويمكن التمييز بين نوعين رئيسين من إحتكار القلة:

3- تحليل المنافسة:

يقصد بتحليل المنافسة معرفة درجة شدتها، تحديد هيكلها، معدل نمو السوق والقيام بعملية المقارنة في النشاط الذي تعمل فيه. وتختلف شدة المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات صناعية

[1] دومينيك سلفادور، " نظرية إقتصاديات الوحدة"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1994، ص 239.
[2] حسين عمر، مرجع سبق ذكره ص 458.

تكون فيها المنافسة محدودة أو شبه منعدمة مثل قطاع الحديد والصلب.

وتتوقف شدة المنافسة على المؤسسات المنتجة لمنتج معين أو المقدمة لخدمة معينة، حيث كلما زاد عدد المؤسسات في السوق كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، وإمكانية دخول شركات جديدة إلى السوق، أي إذا استطاعت الدخول إلى السوق بسهولة وبدون مواجهة أي صعوبات فإن هذا يزيد من حدة المنافسة، أما في الحالة العكسية، أي حالة وجود عراقيل الدخول إلى السوق تكون المنافسة بدرجة أقل، بالإضافة إلى حجم الطلب بحيث إذا كانت الكميات المعروضة أكبر من الكميات المطلوبة فإن المؤسسات ستواجه منافسة شديدة، أما في الحالة العكسية، فإن المنافسة تكون فيها بدرجة أقل، وللقيام بتحليل المنافسة يجب معرفة ما يلي:

-التعرف على المنافسين: وهنا المؤسسة عليها التعرف على منافسيها الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحديد من هم منا فسوها؟ ما هي استراتجياتهم؟ ما هي نقاط ضعفهم وقوتهم ؟

هذا بالنسبة للمنافسين الحاليين، أما بالنسبة للمنافسين المحتملين فمن الصعب تحديدهم لأن المؤسسة لا تملك مقاييس ومعايير دقيقة لتحديدهم، لذا يجب عليها توخي الحذر لأن المنافسين المحتملين يشكلون خطرا على بقائها في السوق، وهنا يمكن تعريف المنافس بأنه: " المؤسسة التي تنتج نفس المنتوج أو تقدم نفس الخدمة التي تقدمها مؤسسة أخرى والتي تلبي نفس الحاجة لدى الزبائن "[1]، وعندما تقوم المؤسسة بتحديد منافسيها في السوق يمكن التميز بين أربع أنواع من المنافسة وهي:

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة المقدمة إلى قطاعات مختلفة من السوق.
- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم إلى نفس الزبائن بأسعار متقاربة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة التي تشبع نفس الحاجة.
- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على رضا وتفضيل المستهلك.

-إستراتيجية المنافسين: بعد معرفة المنافسين، أصبح من الضروري معرفة ودراسة إستراتيجياتهم، وهؤلاء المنافسين هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس الحاجات المستهدفة، إذ لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة، وذلك عن طريق:

- التعرف على إستراتيجية المنافسين وملامح كل منافس.
- تصنيف المنافسين في مجموعات ثم تحديد الإستراتيجيات الممكن إتباعها.

[1] نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية بالمؤسسة ، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2002 – 2003، ص 25.

- نقاط قوة وضغط المنافسين: إن تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين يساعد المؤسسة على وضع إستراتيجيتها بطريقة سليمة، لأن تحقيق الأهداف مرتبط بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين، لكل منافس نقاط قوة وضعف، والمؤسسة تحاول استغلال نقاط ضعف المنافسين من خلال نقاط قوتها، وكذا العمل على تحسين نقاط ضعفها لاجتناب الوقوع في منافسة شديدة تكلفها الكثير.

- جمع المعلومات عن البيئة التنافسية: إن عملية جمع المعلومات تتطلب جهد وتنظيم معين ووجود بنك للمعلومات، حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الأخيرة واستغلالها للتمكن من البقاء في السوق، ويجب تحديد من يقوم بعملية جمع المعلومات عن المنافسة، وقبل البدء في عملية جمع المعلومات ينبغي الإجابة عن ما يلي:

كيف يتم تحديد المعلومات المطلوبة؟ ويتم ذلك من خلال عدة أساليب منها[1]:

- المناقشات بين المديرين.
- التقارير التي يقدمها المديرين.

ما هي نوعية المعلومات المطلوبة؟ وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها من البيئة التنافسية التي تتميز بالتعقيد وعدم الإستقرار، ومن بين المعلومات التي تحتاجها المؤسسة هي:

- معلومات عن السوق: حجمه، طبيعته وتطوره.
- معلومات عن الموردين: عددهم، أسعارهم وقوتهم.
- معلومات عن المستهلكين: توزيعهم، دخلهم، مستوى المعيشة وثقافتهم الإستهلاكية،...إلخ.
- معلومات عن المنافسين: عددهم، قوتهم، إستراتيجياتهم، نقاط قوتهم وضعفهم... إلخ.

كيف نحصل على المعلومات؟. توجد مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع معلومات مثل:

- الوزارات والهيئات الحكومية.
- التقارير والمنشورات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية.
- مراكز البحث والدراسات.
- المجلات العملية المتخصصة.

من المسؤول عن جمع المعلومات؟ يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مكلفة بجمع المعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله، لأن البيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغير، كما يجب أن تتوفر هذه المعلومات في الوقت المناسب لتفادي الوقوع في بعض المشاكل.

[1] نحاسية رتيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية: تعكس المعلومات التي يتم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اغتنامها أو تهديدات يجب تفاديها، وتشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية عن منافسيها، أما التهديدات فهي مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها واجتنابها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة وتوجد عدة طرق يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية، وذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها.

المطلب الثاني: تنافسية المؤسسة

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وتفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى تزايد حدة المنافسة، ما جعل المؤسسات تعمل جاهدة لمواجهة شدتها المتزايدة عن طريق البحث عن أدوات وأساليب تسمح لها بترقية تنافسيتها، لذا أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

1- تعريف تنافسية المؤسسة:

يقصد بتنافسية المؤسسة: "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"[1].ونقول عن المؤسسة أنها تنافسية: " إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية "[2].

وتعتبر التنافسية أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على بيع باستمرار ما تنتجه وبتحقيق أرباح، وتمثل أيضا القدرة على إرضاء الزبائن عن طريق الجودة والخدمات الملحقة بالمنتوج. وهذا ما يدل عموما على التنافسية عن طريق التكاليف، والتنافسية خارج التكاليف "[3].

وحسب Kœing (1996) فإنه ليس من الضروري تواجد المنافسة حتى تكون المؤسسة تنافسية، فالقدرة على كسب زبائن والمحافظة عليهم تكون خاصية مهمة للمؤسسة التنافسية. ففي بعض الحالات، يجب على المؤسسة كسب أو المحافظة على حصص سوقية بالنسبة للمنافسة، وفي حالات أخرى، تستطيع البحث عن خلق سوق أو أسواق غير موجودة. فالمؤسسة التنافسية عليها أن تكون ذات فعالية وكفاءة، فمن جهة عليها الإجابة على وضعيات غير مستقرة والتأقلم معها، ومن جهة أخرى عليها وضع حيز التشغيل الوسائل الموافقة والمناسبة لتحقيق النتائج المتوقعة.

[1] علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتجية " دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 123
[2] نفين حسين محمد محمود ، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاتصاد العالمي الجديد، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتراه والفلسفة في الاقتصاد ، جامعة عين شمس 2004، ص 08..
[3] نحاسية رتيبة ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

وترتبط تنافسية المؤسسة بعوامل أساسية تتعلق بالإنتاجية، الأسعار والجودة، التي تمكن المؤسسة من زيادة الأرباح، فيمكن القول أن المؤسسة قليلة الأرباح ليست تنافسية. وحسب النموذج النظري للمنافسة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل، ويمكن لنشاط معين ذي منتوجات متجانسة للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة المنافسين، ويمكن أن يعود ذلك إلى كون أن إنتاجياتها أضعف من إنتاجية المنافسين أو تكاليف عناصر الإنتاج أكبر من تكاليف المنافسين أو للسببين معا. وتنشأ التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، فبمجرد قيام مؤسسة بإطلاق منتوج جديد في السوق تتسابق المؤسسات الأخرى إلى محاكاتها مما يشكل خطرا حقيقيا عليها. وتدور التنافسية بين المؤسسات على أحد العناصر التالية[1]:

- تحديد أسعار مناسبة للمنتجات بالنسبة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين مما يساعد على الحفاظ على الزبائن.
- تقديم أفضل مستوى جودة للمنتجات والخدمات، بالإضافة إلى الخدمات الملحقة بها.
- التحديد والإبتكار في المنتجات بهدف إشباع احتياجات المستهلكين وخلق فرص جديدة للاستثمار.

وتؤدي التنافسية إلى نتائج عديدة نذكر منها[2]**:**

- تطوير المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحسين المركز التنافسي لها.
- تحسين ربحية المؤسسة من خلال زيادة المبيعات وانخفاض فترة استرداد رأس المال.

وتهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها[3]:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المتوفر، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.

-التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والإبتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة.

- تساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

---

[1] محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص28.
[2] فريد راغب النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي "، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص124.
[3] صلاح الشنواني، " إقتصديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ، 2000 ص 130-.132

ولاستمرارية المؤسسة ونموها عليها بكسب معركة التنافسية، حيث أن تحدي التنافسية يلعب على موضعين، يتمثلان في الإنتاجية والجودة[1]:

-الإنتاجية: حيث أن التطور التكنولوجي الحاصل، خاصة ما تعلق بالآلات والمعلوماتية، سمح بالحصول على إنتاجية كبيرة التي تعتبر عامل وشرط مهم لتطوير وتحسين تنافسية المؤسسة.

-الجودة: جودة المنتوج أو الخدمة هي قدرة هذا المنتوج أو الخدمة على تلبية وإشباع رغبات مستعمليه. فأهمية الجودة أصبحت أساسية نظرا لعدة اعتبارات وأصبحت تعتبر من بين عوامل المنافسة الدولية، خاصة وأن المستهلكين أصبحوا يمتازون بحساسية عالية لما يسمى "الجودة الجيدة " وترتبط الجودة بالإنتاجية، فكلما قلت المهملات والرتوشات كلما ارتفعت الإنتاجية.

وتتحقق تنافسية المؤسسة من خلال تحكمها في عناصر التكاليف، الوقت، الإبتكار، التجديد والتطوير، تأكيد الجودة، إرضاء الزبائن الحاليين والبحث عن آخرين جدد... إلخ. وسوف نعرض أهم مؤشرات تنافسية المؤسسة.

2– مؤشرات تنافسية المؤسسة:من تعريف تنافسية المؤسسة، فإن كل من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات دالة على التنافسية، لذا تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المشروع كلا من الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة من السوق[2].

-الربحية: تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها. وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها مؤشر توبن ($TOBIN^{TM}S\ q$)، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية[3]، وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتوجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو البراءات

[1] أحمد سيد مصطفى، " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية "، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 334.
[2] المعهد العربي للتخطيط، الكويت، التنافسية وتجربة الأردن، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، السنة الثالثة، جوان 2004، ص3.
3 Mc Fatridje D.G.,"La compétitivité: Notions et Mesures" ,Ottawa. Industries. Canada.1995.

التي تتحصل عليها، إضافة إلى عديد من العناصر الأخرى كما تعتبر النوعية وجودة منتجاتها عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

- تكلفة الصنع: تمثل تكلفة الصنع المتوسطة، بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، غير أن هذه الوضعية نادرة الوجود.

-الإنتاجية الكلية للعوامل: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتوجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتوجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سوءا إلى التغيرات التكنولوجية دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفرات الحجم. كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية، أي لا فاعلية تقنية أخرى كدرجة من الإستثمار غير فاعلة، أو بكليهما معا[1]

-الحصة من السوق: من الممكن لمؤسسة أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء واضمحلال السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي. وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، إذن تترجم الحصة السوقية المزايا في الإنتاجية أوفي تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر، إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتوجات أقل جاذبية من منتوجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتوجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية

[1] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 336.

كلما ضعفت حصتها السوقية.

المرتكزات الأساسية للتنافسية ومعوقاتها:

1- المرتكزات الأساسية للتنافسية: ترتكز التنافسية على سبعة عناصر هي[1]:

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متمايزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمستهلك ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من منافسها.
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجأة وإبهار الآخرين من خلال ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

2- معوقات التنافسية: ومن بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية[2]:

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الإتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين والمسيرين.
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل في العمليات.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

المطلب الثالث: تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة

الهدف من هذا المطلب هو إلقاء الضوء على أحد أهم الأهداف الإستراتجية للمؤسسة، ألا وهو تحسين وتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، وذلك لغرض إختيار مصداقية وفعالية الخيار الإستراتيجي من جهة، وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الوضع اتجاه المنافسين من جهة أخرى ما يضمن استمرارية المؤسسة وبقائها وتحقيق النمو في أنشطتها وفعاليتها

[1] D'AVENI Richard," Hyper Compétition " ,Edition Vuibert, Paris, 1995 ,P263-265.
[2] فريد النجار، "إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية:مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص21.

الإقتصادية.

1-مفهوم البيئة:

تعرف البيئة على أنها: "مجموعة من العوامل الطبيعة والصناعية التي تؤثر على الحياة والأنشطة".

ويعرف THOMSON البيئة بأنها:" مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا"[1]، وبالنسبة للمؤسسة فبيئتها تضم مستويين هما:

- البيئة الداخلية: وهي:" تلك البيئة الخاصة للمؤسسة ذاتها، من حيث الأفراد العاملين بها والقدرات الإدارية المتاحة لها، وما تتمتع به المنظمة من جوانب جيدة، وأخرى غير جيدة في الأداء الخاص بها"[2].

وترتبط البيئة الداخلية للمؤسسة ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخلها، وترتبط ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهدافها، وبكيفيات تحقيقها من خلال المنتوجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب المستعملة في الإنتاج.

- البيئة الخارجية: بالنسبة للمؤسسة فإن البيئة الخارجية تضم كل ما هو خارج عن المؤسسة. وتنقسم هذه البيئة إلى:

- البيئة الكلية
- البيئة الجزئية

- خصائص البيئة[3]:

- **الإستقرار:** قد تكون البيئة مستقرة، كما قد تكون غير ذلك (متحركة). فمثلا بالنسبة لنحات على الخشب أين يطلب منه زبائنه كل عام نفس المنتوج قد تكون بيئته مستقرة مقارنة بمؤسسة لتصميم البرامج التي تواجه تطور تكنولوجي دائم واحتياجات الزبائن التي تكون أحيانا غير متوقعة. وتساهم بعض العوامل في جعل البيئة غير مستقرة: كالمتغيرات الإقتصادية، عدم الإستقرار الحكومي، التغيرات الغير مرتقبة في طلبات الزبائن والمنافسة. وكذلك التغير السريع في حجم المؤسسة أو المنظمة نفسها.

[1] عبد الغفار حنفي ورسمية قريقاص، " أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 151.
[2] عبد السلام أبوقحف، " أساسيات التسويق "، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002، ص88.
[3] KOTLER. P,Dubois B, op-cit, p 5.

- **التعقيد:** قد تكون البيئة بسيطة وقد تكون مركبة. فبالنسبة لمؤسسة حرفية التي تنتج منتوجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم جدا ومتطور لوضع منتجات معقدة جدا

- **تنوع الأسواق:** تستطيع المؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة. فالبنسبة لنحات على الخشب يكون معروفا في سوق غير متنوع. أما مؤسسة لصناعة السيارات فيكون السوق الناشطة فيه متنوع فإن كانت البيئة " فقيرة من حيث الموارد" نقول أنها "غير كريمة".

-**عدائية:** حضور المنافسين العدائيين(الهجوميين)، يسمح بأن تكون بيئة المؤسسة عدائية جدا.

- **الجود (الكرم):** بيئة المؤسسة قد تكون غنية تستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لإنجاز نشاطاتها (الموردون، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجية، الهياكل المتقدمة). فنقول في هذه الحالة بيئة المؤسسة كريمة.

2- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

- **مفهوم تحليل البيئة الخارجية**: ويعني:" رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية، أي فرص تكون من مصلحة المؤسسة استغلالها، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدات للمؤسسة "[1]، ويمثل هذا التحليل المهمة الأولى والأساسية للمخطط أو المحلل الإستراتيجي، فالمدير أو المحلل الإستراتيجي يركز اهتمامه في جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والخارجية بما تنتجه من فرص وما تفرضه من تهديدات، ويتوقف نجاح المؤسسة إستراتيجيا على مدى تعرفها على هذه الفرص والتهديدات وماهية درجة الإستفادة منها، وهذا من خلال المعرفة العميقة لمكونات هذه الأخيرة.

- **مكونات البيئة الخارجية:** يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى البيئة الكلية والبيئة الجزئية[2]، ويعتمد هذا التصنيف على درجة التأثير، بحيث أن البيئة الكلية تؤثر على المؤسسات التي تعمل في مختلف الصناعات، بينما البيئة الجزئية هي التي تكون مرتبطة بنوع واحد من الصناعة وفيما يلي أهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية.

- البيئة الكلية وأهم مكوناتها:

- **البيئة الإقتصادية:** وهذه الأخيرة متعلقة أساسا بحركة المال في المجتمع، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة تتأثر هذه القوة بمستويين هما محلي ودولي، فالتضخم يؤثر على سلوك

[1] أحمد ماهر، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتجية "، الدار الجامعية، مصر، 1999 ص 21
2 KOTLER. P,Dubois B, op-cit , P181.

المشتري حيث يفضل أن يشتري الآن ويدفع أجلا، لشعوره بأن أسعار اليوم أحسن من أسعار الغد، وهذه بعض القوى التي تلعب دورا في الناحية الإقتصادية[1]:

- الضرائب والرسوم - معدل الفائدة -السياسات الإقتصادية والمالية
- تقلب الأسعار - معدل التضخم - إمكانية الإقتراض
- الميل للإدخار - الميل للإنفاق - الميل للإستهلاك

- البيئة الإجتماعية والثقافية: تتعلق القوى الإجتماعية بالعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية في البيئة المحلية أو العالمية، والتغير في القوى الإجتماعية قد يكون إيجابيا أو سلبيا للمؤسسة، فمثلا ازدياد عدد المواليد يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في أطعمة وملابس الأطفال، وهذه بعض القوى الإجتماعية:[2]

- نسبة النمو الديمغرافي - نسبة الوفيات - الديانة والمعتقدات.
- معدلات الزواج وسن الزواج - مستوى الثقافة - العادات الإستهلاكية
- الجماعات المؤثرة اجتماعيا - أهمية الصحة - المستوى الثقافي

- البيئة السياسية والقانونية: هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السياسية والسياسات الحكومية، مثل منح الإعانات أو الإعفاءات الضريبية، ومن الأمثلة عن بعض القوى السياسية ما يلي[3]:

- العلاقات الدولية - قوانين حماية البيئة
- الإستقرار السياسي - جماعات الضغط السياسي
- الإعفاءات الجمركية - الضرائب والرسوم

- البيئة التكنولوجية: وهي متعلقة بالوسائل الفنية المستخدمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتعتبر التغيرات التكنولوجية إحدى القوى الأساسية في البيئة الكلية، ولها دور كبير في خلق الفرص والتهديدات والتي من بينها:

- التكنولوجيا الحديثة في التسويق والإتصال.
- التكنولوجيا الحديثة في التدريب.
- التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع البديلة.

- البيئة الجزئية (الخاصة بالمؤسسة): تتضمن البيئة الجزئية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى

[1] عبد الغفار حنفي مرجع سبق ذكره ص20.
[2] نفس المرجع، ص20.
[3] نفس المرجع، ص 21.

باقي المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة بالنسبة للمستهلك.

ويمكن تسميتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة، لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات، بحيث يكون للقوى الموجودة في هذه البيئة تأثير على الحصة السوقية والمركز التنافسي وربحية المؤسسة ومعدل نموها. وتتكون هذه البيئة من بيئة الصناعة وبيئة المنافسة.

- بيئة الصناعة[1]: ينطلق تحليل بيئة الصناعة من المتطلبات الأساسية للعرض والطلب، والتي تؤثر بدورها على تحديد هيكل الصناعة والإستراتيجيات المتخذة، وبالتالي تؤثر على أداء الصناعة ككل، والتي تتجلى فيما يلي:

-الظروف والمتطلبات الأساسية السائدة في قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه وتخضع له المؤسسة، من أهمها قوى العرض والطلب، مرونة الطلب، التطور التكنولوجي، معدل نمو الأعمال.

-هيكل الصناعة الذي يؤثر على المؤسسة وعلى إستراتيجيتها من خلال عدة عوامل، أهمها عدد المنتجين ودرجة تمايز المنتجات، عوائق الدخول والخروج من الصناعة، هيكل التكلفة، وإمكانية التكامل الرأسي.

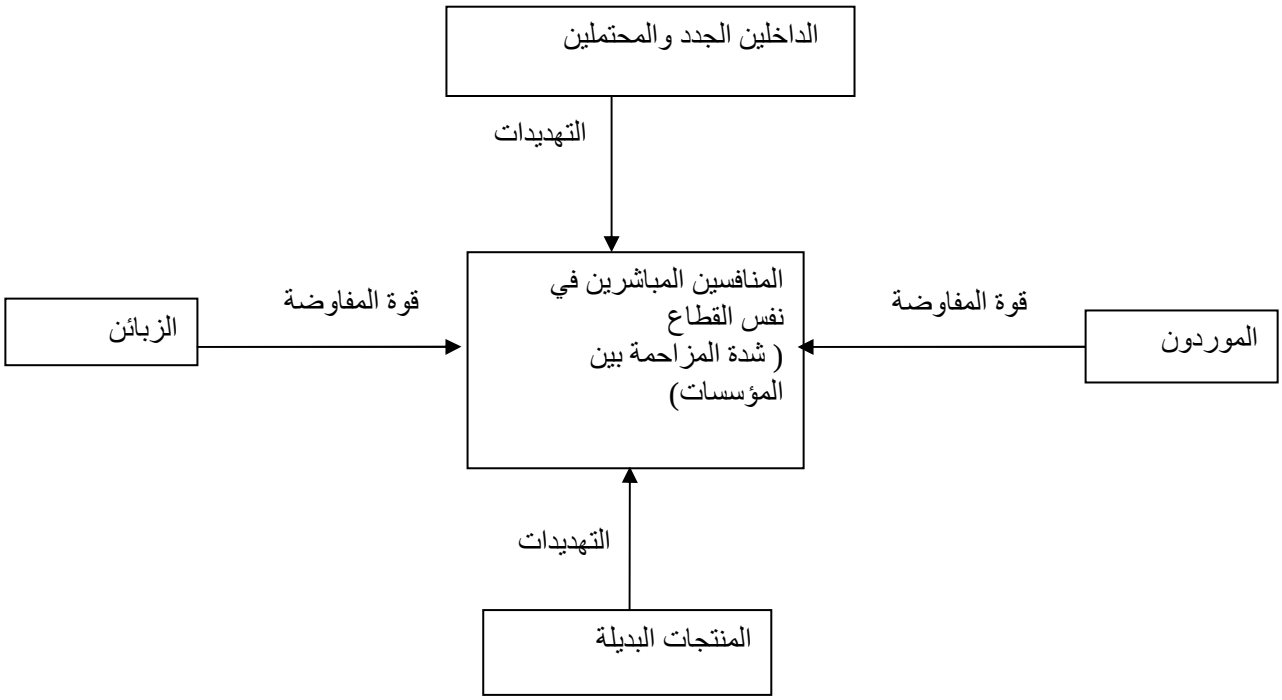
-هيكل المنافسة، والتي تتخذ عدة أشكال، تتمثل في الإحتكار التام، إحتكار القلة، المنافسة الإحتكارية، والمنافسة الكاملة، وعلى المؤسسة أن تدرس هيكل المنافسة لتحدد الإستراتيجيات الواجب إتباعها.

- بيئة المنافسة [2] : حدد (Porter) خمس قوى رئيسية تؤثر على التنافس والموضحة في الشكل التالي:

1 محمد صلح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 121، 129.

[2] Michael Porter , " Choix Stratégiques et Concurrence ", édition Economica, Paris, 1982, P4 .

الشكل(2-1):قوى التنافس الخمسة لـ (Porter)



المصدر: Michael Porter, op-cit, p4

تتمثل القوى الخمس التي جسدها (Porter) في الشكل السابق في:

1- التهديد بدخول منافسين جدد في قطاع الصناعة: والذي يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر وحجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدات للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق لدخول الصناعة، مثل اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، متطلبات رأس المال الضخمة، الدخول إلى قنوات التوزيع.

2- المنافسين المباشرين في قطاع الصناعة: ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين عدد المنافسين، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة. [1]

3- تهديدات المنتجات أو الخدمات البديلة: وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عن ما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات ويزداد تهديدها عندما تكتسي علاقة جودة/ سعر جيدة، وبالتالي تشكل تهديدات على الحصة السوقية للمؤسسة وتمارس ضغطا على مردود القطاع.

4- قوة المشترين أو الزبائن على المساومة: إذ يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات، خاصة إذا كان هؤلاء

[1] Michael Porter, op-cit, p4 .

المشترين يمثلون جزء مهم من مبيعات المؤسسة.

5- قوة الموردين على المساومة: ويؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة وتكون قوتهم كبيرة عندما يكونون مركزين، أو عندما يكون القطاع المعني لا يمثل مشتريهم.

6- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: وتمثل القوة السادسة، حيث تضم جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة والمتمثلة في النقابات الحكومية، الممولين، وأصحاب الأسهم.

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: لا يقل هذا التحليل أهمية عن النوع الأول، ولكن معرفة الفرص والتهديدات غير كافي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، لذلك يتطلب الأمر القيام بتحليل داخلي أي للبيئة الداخلية، وهذا لتبيين نقاط القوة والضعف وهذا بقصد أخذها في الحسبان في صنع قراراتها.

1- مفهوم تحليل وتقييم البيئة الداخلية[1]: يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في الوظائف الموجودة داخل المؤسسة مثل: المالية، المحاسبة، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية وكذا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما يعطي أهمية لهذا التحليل والتي يمكن إبرازها فيما يلي:

- المساهمة في تقسيم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة.
- تبيان نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها.

-ضرورة الترابط والتكامل بين التحليل الداخلي(نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات).

إذا المقصود بالتحليل الداخلي هو تحليل وظائف المؤسسة ومعرفة نقاط قوة وضعف كل وظيفة.

1 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الجدول (02-01):عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية

العوامل	المتغيرات
1-التسويق	- نصيب المؤسسة من الحصة السوقية الحلية. - بحوث التسويق ومزيج المنتجات. - وضعية المنتجات في دورة حياة المنتج. - مدى الإعتماد على منتجات رئيسة في تحقيق المبيعات والأرباح. - شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع). - الترويج (الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة).
2- الإنتاج	-حجم، نوع، موقع، وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة. - الآلات (التخصيص، ومدى عصرنة طرق الإنتاج). - نظم الرقابة على الإنتاج. - تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. - المواد ومدى سهولة الحصول عليها
3- التمويل	- هيكل الأموال الحالي والتدفق النقدي وحجم السيولة المتاحة. - هيكل رأس المال وحقوق الملكية. - الربحية (العائد على الاستثمار والمبيعات...). - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل.
4-الأفراد	- تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع). - نقابات العمال والاتحادات. - مستويات الأجور، المرتبات والحوافز والمكافآت. - الظروف المادية والمعنوية للعمل.
5- الهيكل التنظيمي	- مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة. - مستويات التنظيم ومكانة كل منها. - قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

ويمكن تحليل وتقييم البيئة الداخلية عن طريق حساب النسب أو المؤشرات والمعادلات مع الأخذ بعين الإعتبار ما يلي[1]:

- ضرورة مقارنة نسب العام الحالي بالأعوام السابقة حتى يمكن معرفة الإتجاهات المختلفة هل هي تصاعدية أم هناك تذبذب أو انخفاض.

- محاولة استخدام أكثر من نسبة لقياس نفس الشيء لتقوية عملية القياس.

- من الأحسن حساب وتفسير النتائج في ضوء مدخل السبب والأثر، للتعرف على الآثار والعلاقات المتبادلة بين المؤشرات المحسوبة، ومن ثم تأثير الأنشطة على بعضها البعض وفيما يلي بعض الأمثلة للنسب الممكن استخدامها في مجال الوظائف المختلفة للمؤسسة:

- في مجال التمويل يمكن استخدام نسبة السيولة العامة، المردودية المالية، الربحية، المردودية

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

الإقتصادية.

- في مجال الإنتاج يمكن حساب الإنتاجية، إنتاجية رأس المال، فعالية الرقابة على الجودة، فعالية الآلات....

- في مجال التسويق يمكن حساب فعالية الترويج، فعالية التوزيع، فعالية ميزانية السوق...

- في مجال الموارد البشرية يمكن حساب فعالية العامل الواحد، فرص التدريب، فعالية حركة العمالة....

المبحث الثاني: إطار مفاهيمي حول الميزة التنافسية

إن تحليل المنافسة بمعرفة شدتها، وهيكلها وكذا معدل نمو السوق وتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الفرص ونقاط القوة الممكن استغلالها، وكذا معرفة التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطر عليها، هذا ما يؤدي إلى وضع إستراتيجيات تنافسية تسمح للمؤسسة "بالتموقع والتموضع في أحسن الوضعيات الممكنة للدفاع ضد قوى التنافس أو جعلها في صالحها "[1]، ويسمح لها أيضا بتحديد وضعيتها الإستراتيجية تجاه المنافسين وكيفية التمركز ضمن المنافسة.

وتحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة لإمكاناتها بما يسمح لها من تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، ويكمن هذا في مدى قدرتها على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس القطاع.

وسنتناول هذا المبحث من خلال مطلبين كالآتي:

- عموميات حول الميزة التنافسية.
- مصادر ومعايير قياس جودة الميزة التنافسية.

المطلب الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

يمثل السوق أو القطاع وسيلة لجذب المؤسسة، هذه الأخيرة تمتلك موارد، مؤهلات، وقوى تسمح لها بوضع حيز التنفيذ في هذا السوق الجذاب إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس الثلاث السابقة، فالنجاح في تنفيذ إحدى هذه الإستراتيجيات يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية، فعندما يتعلق الأمر بإستراتيجية التمييز، تكون الميزة حول العلاقة تميز/تكلفة التمييز.

1-تعريف الميزة التنافسية:

يقصد بالميزة التنافسية: "مجموعة الخصائص والمميزات التي يمتلكها منتوج أو علامة والتي تمنحه نوع من التفوق الأكيد على منافسيه فورا "، وتعرف أيضا على أنها " ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس "[2].

ونقول عن ميزة تنافسية لمؤسسة: "العوامل أو المؤهلات التي تسمح لها بأن تكون أكثر ربحية من منافسيها، وتضمن لها وضعية تنافسية في ميدان نشاطها، أو تكوين عامل حاسم للربح في مجال نشاطها"[3].

وتعتبر الميزة التنافسية النقطة الفاصلة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق تميز جزئي أوكلي عن باقي

---

[1] Michael Porter, Op.cit , p 4.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] Jean-Claude Tarondeau, Christine huttin, op- cit ,p 16.

المنافسين، معتمدة في ذلك على الإستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها ومهارات أفرادها، وهي تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تمتلكه المؤسسة عن منافسيها والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عديدة كالحصول على هوامش أرباح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، الحصول على حصص سوقية أكبر، النمو والبقاء لمدة أطول.

ويركز جوهر الميزة التنافسية حسب Porter على القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة لزبائنها والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتوج، أو شكل تقديم منتجات وخدمات متميزة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها[1].

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الإستراتيجي، ذلك أنها تعد أساس لنجاح المؤسسة وكفاءتها الاقتصادية ومصدر لبقائها واستمرارها، وتعبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على التميز على منافسيها بما يسمح لها من امتلاك مركز تنافسي قوي في ظل بيئة تنافسية.

وتتكون الميزة التنافسية من عنصرين أساسيين: يتمثل الأول في قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/ أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما بعد البيع. وكذا في الإبتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال، أما الثاني فهو القدرة على تلبية احتياجات الزبائن بطريقة سريعة تزيد من رضاهم وتضمن ولائهم[2].

أهداف خلق ميزة تنافسية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف من خلقها لميزة تنافسية تتمثل في:[3]

- خلق فرص تنافسية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة(Motorola)التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذا الحال بالنسبة لشركة(Apple)التي كانت أول من قام بابتكار الحساب الآلي الشخصي.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع فئة جديدة من الزبائن، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

2-أنواع الميزة التنافسية: حدد Porter نوعين من الميزة التنافسية:

[1]Michael Porter, ″ l'avantage concurrentiel″, édition Dunod,Paris,1997, p 8.
[2] أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 366.
[3] علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- ميزة التكلفة الأقل .
- ميزة التميز.

- ميزة التكلفة الأقل:

- تعريف ميزة التكلفة الأقل ومصدرها: تعني ميزة التكلفة الأقل قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتوج أقل تكلفة مقارنة بمنافسيها، مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر[1].ويمكن لمؤسسة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلتها لدى المنافسين[2]، ويتطلب هذا فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة التي لها أثر في تحليل مصادر الميزة التنافسية، وذلك بتجزئة المؤسسة إلى وحدات نشاط إستراتيجية من أجل التعرف على التكاليف ومصادرها الحالية والمحتملة لكل وحدة ومعرفة مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للمنتجات والخدمات، وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق،
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الإتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة، بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الإمتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقليدية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التمييز.
- مراقبة التموضع أو التمركز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالزبائن والذين من شأنهم تقليص التكاليف.
- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الإقتصادي.

- كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها: إن نجاح ميزة التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكلفة لا تنخفض تلقائيا، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تمتلك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف كاقتصاديات الحجم، وحجم الإنتاج

1 نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص85.

2Michael Porter, op-cit , p 81-85.

المتراكم، وعلى المؤسسة أن تسعى لتخفيض تكاليفها قدر الإمكان، فتحسين مركزها التنافسي لا يتطلب تغيير الإستراتيجية بقدر ما يتطلب الإهتمام والدعم من قبل المسيرين، فعلى المؤسسة ألا تعتقد بأن تكاليفها منخفضة كفاية.

وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف وتخفيضها، كتكوين وتحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف، البحث عن التألية ونشر المعرفة في التحكم في التكاليف، كما أن كل فرد عامل داخل المؤسسة له تأثير بشكل أو بآخر على التكاليف، ومن بين الأساليب التي تستعملها المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة وليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.[1]

ولا تحقق الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل التميز والتفوق إلا إذا قامت المؤسسة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة من المحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاتها لدى المنافسين، ولكنها لا تضمن لها الريادة، ويمكن لميزة التكلفة الأقل أن تدوم وتستمر في حالة وجود عوائق للدخول أو عوائق لممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها. ويختلف عنصر الدوام باختلاف عوامل تطور التكاليف وكذا باختلاف قطاع النشاط، ومن بين العوامل التي تؤثر على دوام ميزة التكلفة الأقل[2]:

- اقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق.
- تنسيق العلاقات بين المؤسسة، الموردون، وقنوات التوزيع المستقلة.
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المؤسسة والتي من الصعب محاكاتها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتوج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتوج أو عملية إنتاج جديدة إذا كانت محمية من خلال براءة الإختراع.

لا ينتج عنصر الدوام فقط من المصادر المختلفة لميزة التكلفة الأقل، وإنما ينتج أيضا من عدد هذه المصادر، فالميزة الناتجة عن نشاط واحد أو نشاطين منتجين للقيمة تشكل فريسة سهلة الوصول من قبل المنافسين، لذا تستمد المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف ميزتها من خلال تكاثف وتضافر عدة مصادر، مما يجعل من الصعب ومن المكلف جدا محاكاتها وبلوغ نفس مركزها التنافسي.

- ميزة التميز:

- تعريف ميزة التميز ومصادرها: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتوج متميز وفريد وله قيمة

[1] Michael Porter, op-cit ,, p 145-147..

[2] معالي فهمي حيدر، " نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 05.

مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية، خصائص فريدة للمنتوج، وخدمات ما بعد البيع... إلخ.[1] وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة هامة.

كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء الزبائن لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من الزبائن في قطاع نشاطات أو إلى فئة قليلة وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:[2]

- الإجراءات الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة، وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطور الأداء إلى أفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة.
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السابقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

تختلف عوامل التفرد باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة النشاط لخاصية التفرد، فعلى المؤسسة أن تفحص كافة المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة، وتعد عملية الفحص هذه هامة جدا لضمان دوام واستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بشكل دائم أكثر من العوامل الأخرى، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتميز.

[1] نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

[2] Michael Porter, op-cit, p 152.

- تكلفة ميزة التميز وشروط نجاحها واستمرارها: تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية الانفراد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها، فمثلا تقديم مساعدة فنية للزبائن يتطلب توفير مختصين إضافيين، مما يكون مكلفا للمؤسسة، كما أن تصنيع منتوج أكثر دواما واستمرارا من منتجات المنافسين يتطلب توفير كميات أكبر من المواد الأولية التي قد تكون غالية السعر.

إن بعض أشكال التميز قد تكون مكلفة مقارنة بغيرها، فالتميز الناجم عن تنسيق أفضل للأنشطة المترابطة في المؤسسة لا يؤدي إلى ظهور تكاليف إضافية عادة، في حين إدراج صفات أو إضافات جديدة في المنتوج نظرا لمتطلبات المستهلك تزيد من كلفته. وترتبط تكلفة التميز بعوامل تطور تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة والتي تؤدي إلى تفرد المؤسسة، والعلاقة بين خاصية التفرد وعوامل تطور التكاليف تعد علاقة تأثير متبادل وتتجاهل المؤسسات فرصا عديدة لتخفيض تكاليفها وزيادة تميزها والذي يتحقق من خلال تنسيق أفضل لنشاطاتها، فمثلا مراقبة الأسعار والتموين يسمح بتخفيض تكاليف التخزين وتقليص آجال التسليم، ولكي تنجح المؤسسة في تميزها عليها أن تحقق الشروط التالية:

- تحويل تكاليف التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للزبون ومن ثم ضمان ولائه للمؤسسة.

ويتوقف دوام واستمرار تميز المؤسسة على عنصرين هامين، وهما أن يدرك الزبائن بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة إياهم، وأن لا يتمكن المنافسون من محاكاتها. كما أنها تتوقف أيضا على العوامل التي ترتكز عليها في تحقيق الميزة، والتي يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين. ومن بين الشروط الواجب توفيرها لتحقيق استمرارية تميز المؤسسة ما يلي[1]:

- الإمتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الإنطلاق في مجال نشاطها.
- إكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز.
- تعدد مصادر التميز، مما يصعب على المنافسين تقليد إستراتيجية التميز ومحاكاتها.

[1] Michael Porter, op-cit, p 196-197.

ومن وجهة رأي Philippe Kotler يمكن أن يكون تميز المؤسسة في[1]:

- التميز من خلال المنتوج: وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها منتوجات المؤسسة، والتي تؤدي بها إلى إكتساب ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الخصائص في:

- الرسومات ومدى جاذبيتها وقدرتها على ترويج المنتجات وتواجدها في أكبر وأهم القطاعات السوقية.

- قدرة المؤسسة على الحفاظ على ثقة زبائن المنتوج من خلال البحث المستمر والدراسة الخاصة بسلوك المستهلك وتطوير جودة المنتوج وتحسينه الدائم.

- مدى صلاحية المنتوج والمتمثلة في قدرته على الحفاظ على صلاحياته لأطول مدة ممكنة.

- تركيبة المنتوج ومدى توفر أجزائه، والتي تتكون من الشكل، الحجم والمظهر الفيزيائي، ومدى توفر الأجزاء المركبة له، خاصة المنتوجات الصناعية.

- الهيئة أو المظهر العام أو الخارجي للمنتوج، ويهتم بالنماذج التي تحقق مزايا عديدة للزبائن من راحة ورفاهية.

- مدى أداء المنتوج للوظيفة المنوطة له، بمعنى القيمة المضافة التي يقدمها والنتائج التي يحققها المنتوج، فوجود فرق يعتبر ميزة للمؤسسة التي تمتلك الأحسن.

- التميز من خلال الخدمة المقدمة: وتتمثل هذه الإمكانيات فيما يلي:

- سهولة تقديم الطلبيات**:** بالإستعمال السهل للوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تقديم طلبيات المنتوج أو الخدمة، كالأنترنيت، الفاكس...إلخ.

- مدة التسليم التي تمثل مدى تحكم المؤسسة في عمليات التوزيع وإيصال طلبيات المستهلك في وقتها المطلوب.

- النصائح والإرشادات المعبر عنها بمجموعة التجهيزات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك في بطاقات فنية عن المنتوج أو ومضات إشهارية بخصوص طرق وكيفيات استعماله ومدى مساهمتها في ترشيد سلوك المستهلك.

- خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة مجانا أو بأسعار رمزية لزبائنها بعد عمليات البيع كعمليات الضمان والصيانة.

- التميز من خلال العاملين: يمكن للمؤسسة من خلال امتلاكها لمجموعة من العاملين يتميزون بمجموعة من الخصائص، أن تحقق ميزات تنافسية والتي يمكن ذكر أهمها:

- المصداقية والثقة الموجودة بين أفراد المؤسسة.

[1] Kotler P.., Dubois B., Edition Union Public, 10emeEdition, op-cit , p 68.

- أسلوب الإتصال بين أفراد المؤسسة فيما بينهم، ومدى التكامل المتواجد بينهم من جهة وبين المؤسسة والزبائن من جهة أخرى.

- التقديم الأفضل والأداء الجيد للمهام من الكفاءة، الخبرة والقدرة التي يمتلكها العاملون.

- حسن المعاملة وكذا اللياقة خاصة من جانب الوكلاء الموزعين عبر مختلف نقاط البيع، والذين لهم علاقة عمل مباشر مع الزبائن.

- التميز من خلال نقاط البيع: ويتحقق ذلك من خلال:

- الحماية والأمن الذين تحظى بهما مختلف نقاط البيع.

- خبرة رجال البيع في مختلف مراكز التوزيع والبيع في تحقيق أفضل الصفقات.

- الأداء الجيد لرجال البيع ومدى تحقيق قيمة مرتفعة من المبيعات.

- التميز من خلال صورة المؤسسة: ويتم ذلك من خلال:

- تاريخ المؤسسة ومدى عمقه وثرائه ومدى غنى تقاليدها.

- الرموز والتسميات التي تميزها عن باقي المنافسين، كالقسم التجاري أو العلامة التجارية.

- وسائل الإعلام المستخدمة في ترويج منتجاتها ومدى تمتعها بسمعة جيدة لدى الزبائن خصوصا السمعية والبصرية منها.

- المحيط الفيزيائي للمؤسسة، أي مدى شكل بناية المؤسسة والدلالات التي يمكن أن توحي بها في ذهن الزبون

- الأحداث والأعمال التي تقوم بها المؤسسة التي تخرج عن الطابع الإقتصادي، وذلك بالعمل على التمويل والإستثمار في المجال الثقافي والرياضي، أو القيام بأعمال خيرية وإنسانية مما يؤدي إلى إعطاء صورة وانطباع حسن لدى المتعاملين.

3-محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عنصرين أساسيين وهما:[1]

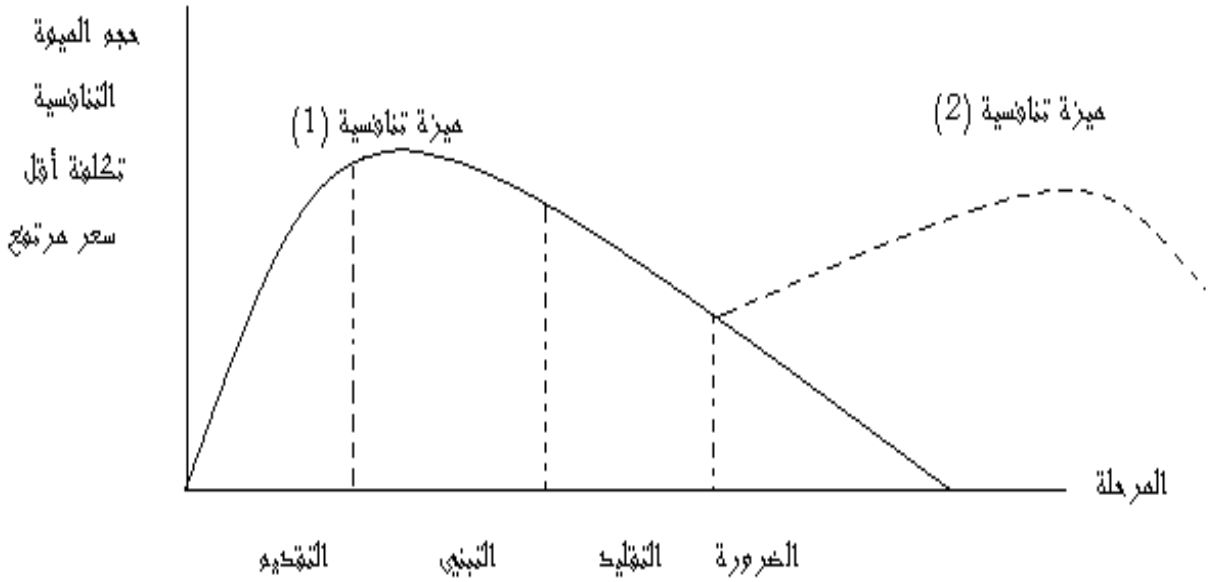
- حجم الميزة التنافسية: يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وكما هو معروف فإن لكل ميزة تنافسية دور حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة إذ تبدأ مرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا

[1] نبيل مرسل خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تمييز المنتج مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية:

شكل(2-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسل خليل، مرجع سبق ذكره، ص86.

- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: وهو يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فاتساع نطاق النشاط يمكن المؤسسة من تحقيق وفرات في التكاليف مقارنة بالمنافسة كالتكاليف الثابتة، والاستفادة من التسهيلات ووسائل الإنتاج المشتركة، خبرات، تخصص وتنوع في التقنيات، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتوج مميز له، غير أن هذا النطاق محفوف بالكثير من السلبيات مقارنة بنظيره، وتتمثل أهم هذه السلبيات في عدم وجود البدائل في حالة ظهور طوارئ سوقية واستمرارها، وتتأثر الميزة التنافسية لنطاق التنافس بأربعة أبعاد وهي كالتالي[1]:

1- القطاع السوقي: ويمثل مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم ما يؤدي إلى التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق بأكملها، وتستوجب عملية الإختيار استيفاء عدة

[1] Michael Porter, op-cit, p 279-297.

شروط ومعايير أهمها إجراء عملية تشخيص إستراتيجية شاملة والتي تخص دراسة فحص النقاط والمحاور الأساسية التي يمكن من خلالها بناء وتأسيس جملة من البدائل مرتبة ترتيبا منطقيا سليما.

2- النطاق الرأسي: والذي يمثل مدى قدرة المؤسسة على أداء المهام الموكلة لها داخليا أو خارجيا، اعتمادا على مصادر التموين المختلفة، يمكن التكامل الرأسي للمؤسسة – مقارنة بالمنافسة- من تحقيق ميزات تنافسية، ودرجة مرونة معتبرة في تغيير وتنويع مصادر التموين ومنافذ التوزيع مما يجعلها تكسب قوة تفاوضية مع متعاملي المحيط.

3- النطاق الجغرافي: ويتمثل في موقع المناطق الجغرافية، وكذا عددها كالدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ما يسمح لها باكتساب ميزة تنافسية نتيجة القدرة على معالجة وتلبية المتطلبات السوقيةوالإستهلاكية لكل منطقة جغرافية والإستفادة من تدني عامل المخاطرة بالتنويع في مختلف الأسواق، مع إمكانية ربط علاقات وإبرام شراكة مع المؤسسات المنافسة، وبالخصوص على النطاق الدولي ما يعطيها صورة أحسن[1].

4- نطاق الصناعة: وهو نطاق يعبر عن مدى الترابط الموجود بين المجالات الصناعية والإقتصادية، لذا يمكن وجود علاقات وروابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات صناعية من استخدام نفس التقنيات والآليات أو المهارات والخبرات والتكنولوجيات، مما يؤدي إلى الحصول على الميزة التنافسية

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، ذلك أن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد وإنما تعتمد على مجموعة متكاملة من الموارد لضمان الحيازة على ميزة تنافسية قوية تمكنها من التميز عن منافسيها. وعلى المؤسسة التعرف على مصادر ميزتها التنافسية حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها.

1- مصادر الميزة التنافسية

- سلسلة القيمة: من الصعب فهم مصدر الميزة التنافسية إذا أخذنا المؤسسة ككل، فالميزة التنافسية تنجم عن نشاطات كبيرة داخل المؤسسة، والتي تقوم بها بهدف تصميم، تصنيع، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، فكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق تميز للمؤسسة. ولتحليل مصادر الميزة التنافسية يجب أولا اختبار وفحص كافة الأنشطة إلي تمارسها المؤسسة

[1] نبيل مرسل خليل، مرجع سبق ذكره، ص88.

والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض، وتعد سلسلة القيمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك.

- تعريف سلسلة القيمة: ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق....)، وتمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة، وذلك انطلاقا من تكوين الأفكار ووصولا إلى تقديم خدمات ما بعد البيع للزبون، وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين، هما النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم، يعني بالصنف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، أما الصنف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة، كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية[1].

شكل(2-3) سلسلة القيمة لـ Porter



المصدر: Michael Porter, Op-cit, p 53.

تقدم سلسلة القيمة، القيمة الإجمالية التي تحققها المؤسسة، فهي تضم الأنشطة المنتجة للقيمة والهامش الذي تنتجه. وتتكون الأنشطة المنتجة للقيمة من مختلف الأنشطة المادية والتكنولوجية التي تحققها المؤسسة، إذ تشكل العناصر التي ترتكز عليها المؤسسة في خلق منتوج ذو قيمة لزبائنها، أما الهامش فيمثل الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة[2]. ويعد الهامش بعدا أساسيا في نموذج Porter لكسب ميزة تنافسية من طرف المؤسسة، فهو يمثل القيمة المدركة من جانب زبائن المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروح منها التكاليف[3].ويعتبر

[1]Thiertart Raymond, ″ la stratégie d'entreprise ″, 2eme édition, édition Ediscience International, Paris, 1997, p 91.
[2] Michael Porter, op-cit , p 54
[3] معالي فهمي حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز المنتوج أو الخدمة وهذا باقتراح كل الحلول التقنية أو التنظيمية التي تساعد على التحكم في التكاليف

وتحديد مكوناتها، وبالنسبة لكل مؤسسة ترتبط بنشاطات "خالقة للقيمة" والتي تسهل موارد على شكل تكاليف يمكن تمييزها على أساس ثلاثة مبادئ هي:[1]

- ضبط الأنشطة التي تستهلك موارد كبيرة أوهناك تغيير سريع لتكاليفها.
- تجميع الأنشطة التي لها نفس مركبات التكاليف.
- عزل الأنشطة التي تحقق بطرق مختلفة من طرف المنافسين.

ويشمل التحليل الإستراتيجي للتكاليف في سلسلة القيمة ستة مراحل أساسية هي:

- التعرف على سلسلة القيمة وتقييم التكاليف الموافقة لها.
- تحديد عوامل تغير التكاليف وكذا التعرف على عوامل التفاعل بينهما.
- التعرف على سلاسل قيم المنافسين وتقدير تكاليفها.
- تحديد استراتيجيات التدخل على سلسلة القيم أو على عوامل تغيير التكاليف.
- البحث عن المحافظة على عوامل التميز.
- والبحث أيضا عن ديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة.

فالمؤسسة التي تبحث عن ميزة التكلفة الأقل هي التي يكون مجموع تكاليف سلسلة القيمة لديها أقل دائما من منافسيها، ولتحقيق ذلك يجب معرفة هيكلة سلسلة القيمة للمنافسين ومعرفة تكاليفها. وبما أنه من الصعب معرفة ذلك تقوم المؤسسة بالإعتماد على المعطيات المتأتية من الزبائن والموردين المشتركين مع المنافسين بتقدير التكاليف انطلاقا من معطيات الحجم: تكلفة قوى البيع بالنسبة لعدد البائعين مثلا، أو بالاعتماد على فرضيات حول مركبات التكاليف مثلا، إذا كانت تكاليف التموين تتغير مع الحجم المحلي للبيع، فالمنافس المحلي الكبير يجب أن يكون لديه أقل تكاليف تموين وتكون ميزة التكلفة الأقل مكتسبة من قبل عدة أنشطة خالقة للقيمة، كالإستثمار في التكنولوجيا التي تسمح بتخفيض التكاليف.

تحليل قيمة العرض بالنسبة للزبون، يأخذ بعين الإعتبار سلسلة القيمة التي تحدد الطريقة التي يكون بها منتوج المؤسسة مميز، ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية على أساس تميز منتجاتها.

[1] Jean Claude Tarondeau, "stratégie industrielle», édition vuibert, 2eme édition,Paris, 1998, P34.

-أهدف سلسلة القيمة[1]:

- تحسين فعالية المؤسسة: لا تنبع فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية، وإنما تنتج عن تحقيق أفضل للعلاقات بين الأنشطة المترابطة التي تخلق قيمة للزبائن، كالتنسيق الأفضل بين الشراء، الإنتاج والبيع. إن تحليل سلسلة القيمة يقدم الوسائل اللازمة لضمان الأداء الفعال للعلاقات المهنية في الأنشطة المنتجة للقيمة.

- تسيير التكاليف والقيمة: بمجرد قيام المؤسسة بتسجيل تكلفة كل نشاط والقيمة التي يحققها للزبون، تتمكن من اكتشاف الأنشطة ذات التكلفة العالية والتي لا تحقق سوى قيمة ضئيلة للزبون،

والأسئلة التي يمكن طرحها هنا هي: هل يمكن تعديل تكاليف هذه الأنشطة؟ هل يمكن تأديتها بطرق أكثر فعالية من قبل شخص أخر؟

- التحكم في تكاليف الدعم: إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة، والتي قد تكون تكلفتها عالية ومستمرة في التزايد، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة حيال هذه الأنشطة.

- ضمان التميز: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى، بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها. وغالبا ما تهتم المؤسسات بالمنتج النهائي كمصدر للتميز، في حين يمكن لسلسلة القيمة أن تمثل مصدرا لتميزها إذا ما أحسنت فهمها واستغلالها.

3-الموارد المادية والبشرية للمؤسسة:

-الموارد المادية: تعتبر مصدرا رئيسيا من مصادر المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

- المواد الأولية: تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة حسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها وتعتبر المواد الأولية ذات الجودة العالية مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

- معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج لخلق قيمة مضافة لزبائنها من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، ويعتبر امتلاك المؤسسة لمعدات إنتاج متطورة وفعالة مصدر من مصادر تميز المؤسسة مما يسمح لها بالوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنها، ويسمح بتعزيز ثقتهم بها.

[1] Glass Neil, ″ Management: les 10 défis ″, édition d'Organisation, Paris, 2001, p 285-287.

- **الموارد المالية:** تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المؤسسة كخلق منتجات جديدة أو توسيع نشاطاتها، كفتح قنوات توزيع جديدة وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة. وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة من أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المؤسسة من بنوك وموردون وزبائن وهذا بخلق شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافس وخلق مزايا تنافسية لمواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

- **المحزونات:** وهي كل البضائع، المواد، اللوازم والمنتوجات الموضوعة بمخازن المؤسسة، أو الموجودة خارجها، ولذا وجب التحكم فيها للإبتعاد عن المخاطر التي قد تنجم عن عدم التحكم في تسييرها كالعجز في التموين بالمواد الأولية أوفي تلبية طلبيات الزبائن.

- **التكنولوجيا:** حيث أن معظم المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية، وبما أن التكنولوجيا في تغير مستمر وسريع فان عدم مواكبة المؤسسة لها يجعلها في مواجهة تهديد حقيقي. وتساهم التكنولوجيا في تحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف لمواجهة المنافسين وذلك عن طريق تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة. ويمكن أن تؤثر عوامل التكنولوجيا في المؤسسة على النحو التالي:[1]

- **الوضعية التنافسية للمؤسسة:** حيث أن التقدم التكنولوجي يساهم في خفض التكاليف وبالتالي جعل المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة بأسعارها وجودة منتجاتها.

- تركيبة قطاع النشاط ومنه يجب على إدارة المؤسسة أن تكون على اطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية.

- **الرصيد التكنولوجي:** والذي يمكن حصره في القاعدة التكنولوجية، التكنولوجيا المفتاح، التكنولوجيا المتطورة حديثا، التكنولوجيا النامية.

- **الابتكار:** يمثل الابتكار والإبداع احد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ ليس من المعقول أداء الأعمال في المؤسسات بالطرق التقليدية، لأن الاستمرار في ذلك يؤدي إلى توقف المؤسسة وفشلها، لذا علينا القيام بابتكار وإبداع كل ما هو جديد وقادر على منحها ميزة أو مزايا تنافسية. وتعد استراتيجيه الإبداع من أهم الاستراتيجيات التي تطبقها المؤسسة، فالإبداع يساهم في إعادة انطلاق المؤسسة ونموها، كما يؤثر الإبداع على هيكل المنافسة وعلى المركز التنافسي للمؤسسة، حيث يمنح الإبداع ميزة تنافسية وأسبقية للمؤسسة المبدعة على منافسيها[2]،

[1] Strategor, ″ Politique générale de l’entreprise″, édition Dunod, Paris, 1997, P123-124
[2] Thietrart Raymond, op-cit, P 165

- **الجودة:** تعد الجودة عاملا مهما تستعمله المؤسسات كمصدر للميزة التنافسية، وسوف نتطرق للجودة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها وتنميتها في الفصل الثالث.

- **اليقظة التنافسية والمعلومات:** حيث تعتبر المعلومات مصدر مهم لتحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى تطوير نظام يسمح لها بجمع المعلومات عن البيئة التنافسية وتحليلها يكمن في اليقظة التنافسية التي تعتبر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.

لقد تم ذكر بعض مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، التي ورغم تعددها واعتبارها شرطا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية، انطلاقا مما يتاح من موارد مالية، معلوماتية، تكنولوجية...الخ، إلا أنها لا تعتبر شرطا كافيا دون الاعتماد على أهم مورد من موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري.

-**الموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية المتميزة عامل مهم لنجاح المؤسسة وتفوقها، باعتبارها مصدرا للإبداع والابتكار وأهم أصل من أصول المؤسسة. وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يرتكز عليها نشاط المؤسسة وأداؤها، وقد ارتبط نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية من خلال دورها الكبير والفعال في تحسين الأداء بما يسمح بتحقيق إنتاجية وجودة عاليتين تسمحان لها بمواجهة المنافسة، وإمكانية اكتساب ميزة تنافسية، كما تعد أيضا مصدر حقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات قدرات تنافسية قوية، وقد تبين للإدارة المعاصرة أن أهم الموارد التي تمتلكها تتمثل في المورد البشري الذي يساهم في تكوين ميزات تنافسية واستمرارها.

وقد أثبتت دراسة أجرتها مؤسسة (Towers Perrin) الاستشارية على عينة من 3000 من المديرين والمتخصصين في مجال دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، أن أهم التحديات التي تواجهها هي[1]:

- أن الإنتاجية والجودة وتحقيق رضا المستهلك والربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة تعتبر الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- أن مجالات تركيز إدارة الموارد البشرية يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمة متميزة للزبائن، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل.
- ضرورة الاستجابة أكثر لمتطلبات السوق.

1 حمال الدين محمد المرسي،" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية "، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 24.

- أن تنمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل أفراد المؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى مصدر للقدرة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال المشاركة الفعالة لها في تعظيم أداء المؤسسة.

أصبح نجاح المؤسسة وتفوقها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية، ومن أهم الميزات التي يجب أن تتصف بها هذه الأخيرة لتساهم في نجاح وتفوق المؤسسة ما يلي[1]:

- أن تكون نادرة، بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة غير متاحة للمنافسين كالقدرة على الابتكار، الإبداع، قبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

- أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذا القدرات العالية على العمل في فريق.

- أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها سواء كان ذلك باستخدام التأهيل أو التدريب، ولعل أفضل مثال على ذلك هو الموارد البشرية اليابانية. وتوجد ثلاث طرق أساسية يتم خلالها تحقيق ميزة تنافسية بواسطة إدارة الموارد البشرية وهي[2]:

المطلب الثالث: معايير قياس جودة الميزة التنافسية

تقاس جودة الميزة التنافسية من خلال المعايير التالية:

- قياس الجودة انطلاقا من السوق: يتم قياس جودة الميزة التنافسية انطلاقا من دراسات السوق التي تنشط فيه المؤسسة، فتكون الميزة التنافسية المكتسبة على أساس كفاءة الأداء على مستوى هذا السوق، وذلك من منطلق قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها مع تحقيق هوامش أرباح معتبرة، وتتحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عناصر هي[3]:

- مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية وعوامل الإنتاج، وتكون سهلة التقليد والمحاكاة نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

-مزايا من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تميز المنتوج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة

1 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 117.
2 مصطفى محمود أبوبكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص21-26.
3 نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

التجارية القوية والعلاقات الوطيدة مع الزبائن. ويمكن اعتبار المزايا المترتبة عن تخفيض التكلفة أقل قابلية للاستمرار مقارنته بالمزايا الناجمة عن تميز المنتوجات والخدمات.

- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها والتغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

- درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

- قياس جودة الميزة انطلاقا من العوامل الفعالة: وتتمثل في إيجاد العوامل التي تحقق الفعالية والكفاءة وتتمثل هذه العوامل في:

- حجم التكاليف، والتي كلما تمكنت المؤسسة من التحكم فيها كان لها سعر تكلفة اقل وهامش ربح أعلى من المنافسين، فتخفيض أسعار بيع منتجاتها يزيد من حصتها السوقية على حساب المنافسين.

- مردودية رؤوس الأموال، وهي قيمة العوائد المحققة من الأموال المستثمرة، حيث يجب أن يكون هناك توافق وتناسب بين حجم الأموال المستثمرة والعوائد المحصل عليها لتوثيق روابط الولاء للمؤسسة المعبر عنها بحالات الرضا عن منتجات المؤسسة.

- وضعية المؤسسة في السوق والتي يتم تحديدها على أساس تطور رقم أعمالها، حصتها السوقية، العلاقة بين الجودة وسعر منتجاتها، مدى تميز منتجاتها، آراء وردود فعل الزبائن.

- الدوافع الفردية للعمل، كملائمة مناخ العمل المحفز على الأداء الجيد، خلف المنافسة بين العمال ومكافأة الأحسن بما يساهم تعزيز قدرات المؤسسة.

- قياس جودة الميزة انطلاقا من مصادر الميزة التنافسية: أي انطلاقا من العوامل التي تجعل المنتوج ذو ميزة تنافسية عن باقي منتوجات المنافسين. وتتمثل هذه العوامل في:

- عوامل مرتبطة بالإنتاج: تتمثل في[1]:

- التكنولوجيا المستخدمة: والتي تعتبر أهم مميزات الجودة في الوقت الحالي، ويعزز اكتسابها مـــن مكانة ومركز الـــمؤسسة التنافسي في الـــسوق، وذلك باقتران اكتسابها بالتحكم في استعمالها

[1] Michael Porter, op-cit, P 217-218.

ومحاولة تطويرها الدائم والمستمر.

- العوامل المرتبطة بالمؤهلات: والتي ترتبط بدرجة تكوين وتأهيل العمال، وقدرة المؤسسة على وضع نظام حوافز يدفع العمال إلى تحسين الأداء كما ونوعا.

- سياسة الشراء: والتي ترتبط بقدرة المؤسسة على التفاوض مع الموردين فيما يخص شروط ومواعيد التسليم، المواصفات...

- سياسة التخزين: وذلك بتحديد الحجم الأمثل للمخزونات وسرعة دورانها بما يضمن استمرارية الإنتاج وعدم الوقوع في كساد وفساد السلع المخزنة.

وهناك عوامل أخرى تتمثل في:

-عوامل مرتبطة بالمبيعات: والمتعلقة بالترويج، الإشهار، السياسات التسويقية، بما يساعد المؤسسة المتحكمة في هذه العوامل من تعزيز مركزها التنافسي واكتساب حصص سوقية جديدة.

- عوامل مرتبطة بالإتصال بالزبائن: والمتمثلة في علامة المنتوج وخدمات ما بعد البيع بما يساهم في كسب ولاء ووفاء المستهلكين لعلامة المؤسسة.

- عوامل مرتبطة بالتسيير: والمتمثلة أساسا في دراسة سلوك المستهلك ودراسة وتحليل المنافسة، البحث عن منتوجات جديدة، المردودية، التكيف مع الأسواق والتغيرات البيئية،.....

-المحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها:

"تستند صلابة الوضعية التنافسية للمؤسسة على بقاء واستمرار الميزة التنافسية المكتسبة أو المبدعة من طرفها. ولا تكون الوضعية التنافسية للمؤسسة صلبة إلا إذا كانت الميزة التنافسية المستندة عليها دائمة وممكن الدفاع عنها"[1]، ولتتمكن المؤسسة من الحفاظ على ميزتها التنافسية وتنميتها يجب أن تكون:

- الموارد التي تم تحقيق وبناء الميزة التنافسية عن طريقها نادرة ومتاحة لعدد محدود من المتنافسين وصعبة التقليد والمحاكاة.

- الموارد غير قابلة للإحلال (غير قابلة للاستبدال أو غير معوضة)، أي لا يمكن الوصول إلى نفس مستوى الأداء باستعمال موارد أخرى.

- صعبة التقليد، وهذا ما يسمح للمؤسسة باحتكار ملكيتها والتميز من خلالها، وهو ما يدفع إلى تحسين صورة المؤسسة وإعطاء مكاسب أكثر للعلامة، فيكون أثرها ملموسا وملحوظا، وتستطيع المؤسسة

1 Strategor, op-cit, p11.

الحفاظ على ميزتها التنافسية وذلك بخلقها حواجز الدخول والبحث عن التأثير في قوى المنافسين في القطاع. ويكون من السهل على المؤسسة المحافظة على الميزة التنافسية المكتسبة من مؤهلات وقدرات مميزة وصعبة وقليلة التقليد بالنسبة للمنافسة.

ولا يمكن للمؤسسة ضمان ديمومة مركزها التنافسي إلا إذا اعتمدت على ميزة تنافسية موافقة لعامل نجاح دائم لا يتأثر بالتغيرات والتقلبات الحاصلة في المحيط، كالتطور التكنولوجي، التغير أو التعديل الحاصل في قنوات التوزيع، التغير أو التعديل الحاصل في معايير الشراء ولا يمكن للمؤسسة الحفاظ على ميزتها التنافسية ولا ضمان ديمومتها، لذلك تعمل على تحسين الميزة المكتسبة وتنمية ميزات تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديد وأفضل للمنافسة بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، في أساليب العمليات الإنتاجية ويتم ذلك بالبحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد. ومن بين أسباب تطوير الميزة التنافسية نجد[1]:

- ظهور تكنولوجيا ساهمت في خلق فرص جديدة في عدة مجالات أهمها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج، التسليم، الخدمات المقدمة للزبائن.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته الأولية والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية العالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة، بمعنى ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يساهم في خلق فرص جديدة لتطوير وتنمية ميزات تنافسية أخرى.

- تغير تكاليف المدخلات (اليد العاملة، المواد الأولية، وسائل النقل، الطاقة، الآلات) أو درجة توفرها، مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الميزة التنافسية للمؤسسة.

- حدوث تغيرات في القيود الحكومية، مثل التغيرات الخاصة بمواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، حواجز الدخول إلى السوق.

شروط فعالية الميزة التنافسية: حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون[2]:

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

[1] نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.
[2] وديع محمد عدنان ، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في ال أسواق الدولية ، بحوث ومناقشات ، تونس ، 19-21 جوان 2001.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لان كل شرط مقرون بالأخر حيث نجد أن شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع. ويمكن للمؤسسة تحقيق الاستمرارية لميزاتها التنافسية، إذا تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز في مواجهة المؤسسات المنافسة. ويبدو هذا صعب المنال لأن المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة ومحاكاتها عن طريق إحداث تغيرات في المنتج، طرق الصنع، وطرق التسويق.

مما سبق يمكن القول أن المنافسة خلقت صراعات تنافسية مهمة بين المؤسسات، مما ولد مؤسسة تنافسية وأخرى غير تنافسية، وأصبحت المؤسسات تبحث عن تطورها واستمراريتها ضمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن الميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو بتمييز منتوجاتها عن المؤسسات المنافسة، وتلعب إستراتيجية المؤسسة دور أساسي في المنافسة بين المؤسسات ، ،حيث تستطيع المؤسسة اكتساب ميزة تنافسية ، وسوف نتطرق في المبحث الموالي إلى الاستراتيجيات التنافسية بالمؤسسة.

المبحث الثالث :الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية

تسمح معرفة وضعية المنافسة للمؤسسة بتخصيص الموارد المثلى وإعداد الإستراتجية الملائمة. حيث تبدو الإستراتيجية كمجموعة مناورات تسمح للمؤسسة بمعرفة ومراقبة أسرار المنافسة. ويهدف هذا المطلب إلى معرفة الإستراتيجية التنافسية المتاحة للمؤسسة لمواجهة تهديد المنافسة.

المطلب الأول: الإستراتيجيات العامة للتنافس.

إن للمنافسة التي تواجهها المؤسسة دورا هاما في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي وإستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها وذلك من خلال العناصر التالية:

- **التكلفة الأقل**: ومعناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية لتحقيق عوائد أكبر والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في الحلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التكاليفية[1]، مع العلم بأن الوضعية التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات الإستراتيجية تمر عبر تقييم أو تحديد أهمية المزايا التي تتمتع بها مقارنة مع منافسيها فيما يتعلق بالتكاليف[2].

تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك من جودة أعلى، خصائص فريدة، توفر خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المحتملة منها لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز[3]. لذلك وجب على المؤسسة امتلاك هذين النوعين من الميزة التنافسية، أو على الأقل امتلاك إحداهما للحصول على القدرة التنافسية، وبناءا على هذه العناصر اقترح"Porter" ثلاث إستراتجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في القطاع:

أ-إستراتيجية قيادة التكلفة: مفاد هذه الإستراتيجية هو الإنتاج بأقل تكلفة كلية ممكنة في القطاع، وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة في سوق مكونة من مشترين واعين تماما بالأسعار، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق أرباح مرتفعة عن المنافسين، وتكون مبنية على اقتصاد السلالم وأثر الخبرة. وتلزم هذه الإستراتيجية على المؤسسة وضع حوافز دخول للحد من شدة المنافسة، خاصة دخول منتجين

[1] نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 85
[2] ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص8.
[3] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

جدد أو دخول منتجات بديلة جديدة، وتسمح للمؤسسة من ممارسة الضغط والهجوم على المنافسين بواسطة الأسعار المنخفضة، وتكون ضغوطات الزبائن لتخفيض الأسعار قليلة وضغوطات الموردين هي أيضا قليلة بما تمثله المؤسسة من سوق جديد للموردين، وتمنح الهوامش المرتفعة للمؤسسة قدرات تمويلية وتستطيع المؤسسة استثمارها في شراء معدات متطورة لتحقيق إنتاجية أعلى وتعزيز المركز التنافسي لها. وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية أو المحافظة عليها انطلاقا من التكاليف، ولهذه الإستراتيجية مزايا عديدة منها:[1]

- اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- التمتع بحصانة ضد الزبائن الأقوياء، حيث لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.

- الأمان من الموردين الأقوياء، خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات وتستطيع المؤسسة تخفيض التكاليف بالاعتماد على:[2]

- مراقبة العوامل المولدة للتكاليف:

- اقتصاديات السلالم. - اقتصاد الخبرة والتدريب.
- نسبة الطاقة المستعملة - تقسيم الفرص بين أنشطة المؤسسة
- العلاقات مع الأنشطة الأخرى في نفس السلسلة (الموردون، سياسات الخدمات والتوزيع)
- الاهتمام بالوقت وأخذه بعين الاعتبار (مبدأ (quick réponse , juste a temps)
- الاعتماد على اختيارات مختلفة (تحديد تشكيلة المنتجات، تغيير في مستوى الأجور)
-اختيار الموضع (localisation) (اقتصاد تكاليف اليد العاملة، امتيازات جبائية)

- إعادة هيكلة النشاطات:

-خدمات دنيا (service minimum)، استعمال عمليات إنتاج مختلفة(كالتسيير الآلي)، استعمال مواد أولية غير مكلفة، استعمال شبكات مختلفة للإعلام والاتصال والتوزيع، إعادة تموقع النشاطات بالقرب من الموردين أو الزبائن.

وتكون هذه الإستراتيجية فعالة وناجحة عندما يكون:

- الطلب مرتفع المرونة بالنسبة للسعر.
- المنتجات أكثر معيارية.
- تكاليف التحويل يجب أن تكون منخفضة.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص 223.
[2] مصطفى محمود أبو بكر ، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 ، ص 300.

ب- إستراتيجية التمييز: وهي موجهة لسوق كبيرة الحجم، وتسمح للمؤسسة بمواجهة القوى الخمس للمنافسة، وتعتمد على عرض منتجات وخدمات مختلفة ومميزة عن المنتجين الآخرين، ويكون هذا التمييز على أساس الجودة، العلامة أو الخدمة... الخ، وتضع هذه الإستراتيجية المؤسسة في منأى ومأمن من هجوم المنافسين الحاليين والمحتملين بإقامة حواجز للدخول ناتجة عن ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة، وتشكل كذلك سياسة التمييز في المنتجات حواجز دخول لأن الداخلين المحتملين عليهم بدفع وتحمل تكاليف إضافية لدخول هذا القطاع، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتفادي الدخول في منافسة وحرب الأسعار، وتمكن المؤسسة من مواجهة الموردين وذلك بخلق هوامش لتغطية تكاليف التموين، وتحقق إستراتيجية التمييز مزايا للمؤسسة في ظل عدة مواقف منها[1]:

- موقف تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجيات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

جـ-إستراتيجية التركيز: وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة، بدل تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، وتبرر هذه الإستراتيجية على أساس أن المؤسسة التي تتخصص في تلبية حاجيات فئة من الزبائن تكون أكثر نجاعة من المنافسين الذين يتوجهون إلى جميع زبائن السوق، ويتم تحقيق الميزة التنافسية إما بتمييز المنتج بشكل أفضل يشبع حاجيات القطاع السوقي المستهدف، أومن خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي أو بالتمييز والتكلفة معا. وفي هذا القطاع السوقي على المؤسسة تطوير ميزة تنافسية مميزة عن المؤسسات المنافسة وصعبة التقليد والمحاكاة باعتمادها على التكاليف الأقل أو تمييز منتجاتها وتحقيق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز (التخصص) في الحالات التالية:[2]

- وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم محاولة أي منافس أخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عدم كفاية موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين ومحدود.
- تفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

ويمكن توضيح الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porterمن خلال الشكل التالي:

1 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص85.
2 نفس المرجع ، ص 228.

شكل رقم(2 -4): الإستراتيجيات العامة للتنافس حسب Porter.



المصدر:.Michael Porter , op-cit

وفيما يلي جدول يبين متطلبات استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس:

جدول(2-2) : متطلبات استخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس

الإستراتيجية	المتطلبات من حث المهارة والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	-استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال. -مهارات هندسية وفنية. -إشراف مكثف وكفئ على اليد العاملة. -تصميم المنتجات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. -نظام التوزيع ذو تكلفة منخفضة.	- رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. - هيكلة تنظيمية ذات مسؤوليات محددة. -حواجز تعتمد على حجم المبيعات.
التمييز	-قدرات ومهارات تسويقية عالية. -مواصفات متميزة في المنتجات. -قدرات عالية في مجال البحوث. -شهرة المؤسسة في مجال الزيادة في الجودة أو التكنولوجية. -قنوات توزيع فعالة وتعاون مع الوسطاء.	-تنسيق قوى بين الوظائف وخاصة بحوث التطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية. - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة إضافة إلى الباحثين.
التركيز	– مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع من السوق معين	- مزيج من السياسات المشار إليها أعلاه وموجهة إلى قطاع معين من السوق

المصدر: ثابت عبدالرحمن:" الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص265.

2-مخاطر الإستراتيجية التنافسية:

لا توجد إستراتيجية تنافسية واحدة مثالية تضمن النجاح التام، فكل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي قام (Porter) بتحديدها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التمييز مثلا أن تتأكد من أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر المرتفع الذي يدفعونه. ويوضح الجدول التالي المخاطر المتعلقة بتطبيق كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية.

الجدول رقم(2-3) : مخاطر الإستراتيجيات التنافسية.

مخاطر إستراتيجية القيادة في التكلفة	مخاطر إستراتيجية التمييز	مخاطر إستراتيجية التركيز
هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: – التقليد من جانب المنافسين – التغيير التكنولوجي – قواعد أخرى لتدهور القيادة في التكلفة – معدات جديدة آلية بإمكانها تعديل العمليات الصناعية – الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق	هذه الإستراتيجية لا تدوم طويلا بسبب: – أساليب التمييز تصبح أقل أهمية للمشترين بسبب تغير سلوكاتهم – زوال عوامل التمييز – التقليد من جانب المنافسين – السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز المنتوج بالنسبة للمستهلك – اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعالة أكثر من عوامل تمييز المؤسسة – لامبالاة وعدم حاجة الزبائن للتمييز	إستراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما: – يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب – يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسب مميزات التسويق الشامل – ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوقي

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص262.

وتساهم الإستراتيجيات العامة للتنافس في كسب المؤسسة لميزة تنافسية وتعمل على الحفاظ عليها، ولكن تختلف هذه الميزة حسب الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، ويوضح الجدول التالي المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث والميزة التنافسية لكل منها:

جدول رقم(2-4): المقارنة بين الإستراتيجيات العامة للتنافس والميزة التنافسية لكل منها:

		الإستراتيجية التنافسية	الميزة التنافسية
حجم السوق المستهدف	جميع قطاعات السوق	القيادة في التكلفة	إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها
		التمييز	إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة
	قطاع معين من السوق	التركيز	إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة

المصدر: السيد غراب ، " نظم المعلومات الإدارية "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 120.

المطلب الثاني :استراتيجيات مابين الصناعة

أولا:استراتيجيات النمو

تحظى استراتيجيات النمو باهتمام ملموس من قبل المنشاة ،حيث انه عادة ما يقترن النمو بالنجاح، وعادة ما يؤدي النمو الى زيادة الحصة السوقية وزيادة المبيعات ،وقد يترتب عليه الاستفادة من منحنى الخبرة في تخفيض تكلفة الوحدة .

أ-إستراتيجية التكامل الأمامي :

يقوم التكامل الأمامي على تملك المنشاة لقنوات التوزيع سواء من خلال منافذ الجملة أو التجزئة والتحكم فيهم.وهناك أمثلة عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية لهذا النوع من التكامل وذلك في مجال صناعة الطائرات وأيضا في مجال الحاسبات الآلية[1].

ويعتبر حق الامتياز احد الأساليب الفعالة لتطبيق التكامل الأمامي.وتمكن حقوق الامتياز المؤسسة من التوسع بسرعة كبيرة حيث يتم توزيع التكلفة والفرص على عدد كبير من الأفراد.

وتلجا المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في حالات مختلفة نذكر منها على سبيل المثال:

[1]. السيد غراب، " **نظم المعلومات الإدارية** "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 120.

*عندما يكون الموزعون المتميزون عددهم محدود للغاية مما يجعل التكامل الأمامي للمؤسسة يمثل ميزة تنافسية .

*عندما تتنافس المؤسسة في صناعة تنمو ومن المتوقع أن تستمر في النمو بصورة ملموسة ،ويعد هذا عنصرا مهما نظرا لان التكامل الأمامي يقلل من قدرة المؤسسة على التنويع في حالة تباطؤ صناعتها الأساسية ....الخ.

ب-إستراتيجية التكامل الخلفي:

يقوم المنتجون وتجار التجزئة بشراء احتياجاتهم من الخدمات والسلع من الموزعين.ويعتبر التكامل الخلفي إستراتيجية لتملك المؤسسة التي تقوم بالتوريد أو فرض سيطرة كبيرة عليها.وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الموردون الحاليون غير جديرين بالثقة ،أو يفرضون تكلفة مرتفعة ، أو إمكانياتهم الحالية لا تسمح لهم بمقابلة طلبات الشركة.وقد ترتب على ذلك قيام عدد كبير من المؤسسات بالتكامل الخلفي تجنبا لهذه المشاكل.

وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

*عندما يكون عدد الموردين محدودا وعدد المنافسين كبير.

* عندما تتنافس المؤسسة في صناعة سريعة النمو.ويعد هذا عامل مهم حيث إن استراتيجيات التكامل بكافة أنواعها (الأمامي والخلفي والأفقي)تقلل من قدرة المؤسسة على التنويع في صناعة متدهورة.

*عندما تحتاج المؤسسة موارد معينة بصفة عاجلة.

ج-إستراتيجية التكامل الأفقي:

يقصد بهذه الإستراتيجية قيام المؤسسة بتملك أو شراء مؤسسات منافسة أو زيادة درجة السيطرة عليها.ويعتبر استخدام هذه الإستراتيجية من التطورات المهمة والواضحة في ميدان الإدارة الإستراتيجية ، ولا شك إن الاندماجات والشراء والاستيلاء الذي يتم بين المنافسين يسمح بالحصول على الوفـــورات الاقتصادية ويحسن انتقال الموارد ويرفع الكفاءة.

وتظهر الدراسات الحديثة أن التكامل الأفقي أصبح يمثل إستراتيجية النمو المفضلة في عدد كبير من الصناعات.

وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية[1].:

*عندما تتنافس المؤسسة في صناعة تنمو .

*عندما توفر اقتصاديات الحجم مزايا تنافسية ملموسة.

[1]. السيد غراب، مرجع سبق ذكر ه، ص 122.

*عندما تملك المؤسسة كل من رأس المال والموهبة البشرية المطلوبة لإدارة المنظمة بعد التوسع بنجاح.

د-استراتيجيات التنويع :

وتتضمن ثلاثـــة أنـــــــواع وهـــي :المركز ، والأفقي ، والمتنوع.

- إستراتيجية التنويع المركز: تشير هذه الإستراتيجية إلى إضافة منتجات أو خدمات جديدة ولكنها مرتبطة بتلك المقدمة حاليا.

وتلجا المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية :

*عندما تتنافس المؤسسة في صناعة لا تنمو أو معدل نموها بطئ.

*عندما يمكن تقديم منتجات جديدة ولكنها مرتبطة بالمنتجات الحالية بأسعار تنافسية .

*عندما تتمتع المؤسسة بفريق إدارة قوي....الخ.

- إستراتيجية التنويع المتنوع : يطلق على إضافة منتجات أو خدمات جديدة غير مترابطة إستراتيجية التنويع المتنوع،وتتبع بعض المؤسسات هذه الإستراتيجية على أساس توقعها تحقيق أرباح من وراء تقسيم الشركات التي تشتريها ثم بيعها كوحدات مستقلة. كما أن المؤسسة تتبع هذه الإستراتيجية في الحالات التالية :

*عندما تتدهور المبيعات والأرباح السنوية للصناعة الأساسية التي تنتمي لها المؤسسة.

*عندما تملك المؤسسة رأس المال والمواهب الإدارية اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة.

*عندما تتشبع الأسواق الحالية بمنتجات المؤسسة....الخ.

- إستراتيجية التنويع الأفقي : تشمل إستراتيجية التنويع الأفقي إضافة سلع أو خدمات جديدة وغير مرتبطة بتلك المقدمة في الوقت الحالي للعملاء الحاليين.ودرجة المخاطرة هنا اقل منها في حالة التنويع المتنوع لان المؤسسة تكون على دراية بعملائها الحاليين.

وتلجا المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في ظل الظروف التالية :

*عندما يترتب على إضافة منتجات جديدة وغير مرتبطة زيادة إيرادات المؤسسة من منتجاتها أو خدماتها الحالية.

*عندما تتنافس المؤسسة في صناعة شديدة التنافس أو في صناعة لا تنمو كما يتضح من خلال هوامش الربح المنخفضة في الصناعة.

ثانيا: استراتيجيات الاستقرار والانكماش

أ- استراتيجيات الاستقرار

تتناسب استراتيجيات الاستقرار مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها ،لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغيرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة ،تركز المؤسسة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية ، ونقدم فيما يلي بعض استراتيجيات الاستقرار :

- **إستراتيجية التقدم بحذر :** تنبع هذه الإستراتيجية من اتخاذ القرار بالحركة البطيئة بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمؤسسة، قد تشعر الإدارة العليا بأنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة ، مثل نقص مفاجئ في المواد الأولية ، أو قوانين حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية بصفة عامة .

- **إستراتيجية عدم التغيير :** قد تصبح المؤسسة أقل كفاءة أو أصعب في الإدارة بعد فترة طويلة من النمو السريع ، وقد تنطوي هذه الإستراتيجية على تخفيض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم مواردها المتاحة وتعزيزها.

تستمر المؤسسة في هذه الحالة على المسار نفسه،إلا إذا كان هناك حاجة لبعض التعديلات في الأهداف نتيجة للتضخم،يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- **إستراتيجية الربح:** تشتمل إستراتيجية الربح على التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية . تؤدي هذه الإستراتيجية في الغالب إلى النجاح في الآجل القريب مصحوب بركود في الأجل البعيد.

ب- استراتيجيات الانكماش :

تلجا المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تقليص حجم أعمالها بطريقة ما نتيجة لـــ:

أ.تدهور الظروف الاقتصادية السائدة بما يشير إلى وجود كساد بالسوق وانخفاض في الطلب على المنتجات أو تغيير الأنماط الاستهلاكية .

ب.ضعف الإمكانيات المالية المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض الأجور أو الاستغناء عن بعض الموظفين

ج.ندرة الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية .

د.الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين أكثر قدرة على الصمود والبقاء في السوق.

ومن أشكال هذه الإستراتيجية نجد :

1-إستراتيجية التخفيف والالتفاف:أي تخفيف حجم الاستثمار بهدف تحقيق الدعم والاستقرار وتثبيت نفسها في وضع جديد.

2-إستراتيجية التجرد:بمعنى إلغاء المؤسسة لجزء من حصتها السوقية بداعي عدم القدرة على التنافس أو عدم تحقيق الأرباح.

3-إستراتيجية التحوير:يقصد بإستراتيجية التحوير انتقال المؤسسة من مجال عملها إلى مجال آخر.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات هناك أنواع أخرى لإستراتيجية الانكماش إلا إننا اخترنا منها فقط تلك المتعلقة ببقاء المؤسسة واستمرارها.

ثالثا: إستراتيجية الاستثمار المشترك والتحالف

1-**إستراتيجية الاستثمار المشترك :** تعد هذه الإستراتيجية من استراتيجيات النمو والتوسع ، وفي ظل هذه الإستراتيجية فان شركتان أو أكثر قد تقوم بمشاركة مؤقتة لتحقيق غرض محدد، ويتم الاستعانة بهذه الإستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي[1]:

✓ الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية ،في مجالات متعددة، وهذا من خلال مزج المعارف لكلا المؤسستين.

✓ التكامل بين المؤسستين وذلك من خلال الاستفادة من نقاط قوة الآخر ، وتفادي نقاط الضعف .

✓ توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة .

✓ الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير...الخ.

وعلى الرغم من المزايا التي تقدمها إستراتيجية الاستثمار المشترك،إلا أن لديها عيوب تتمثل في اقتسام الربح مع مؤسسة أو مؤسسات أخرى ،بالإضافة إلى فقدان السيطرة على بعض المجالات، وأخيرا احتمال وجود تصادم في الرؤى ما يدفع إدارة المؤسستين إلى الاختلاف.

2-**إستراتيجية التحالف :** هي إستراتيجية إنشاء شركة مؤقتة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا الاتفاق ، وتحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف ، كما يمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية شكل التعاون الدائم بين مؤسسات مختلفة أو متشابهة من حيث النشاط،وفي كلتا الحالتين فالأسباب التي تدعو المؤسسة إلى إتباعها هي[2] :

[1] .عبدالحميد عبد الفتاح المغربي،مرجع سبق ذكره،ص:172.

[2] .بن عزة محمد الامين،التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا،العدد 2،ديوان المطبوعات الجامعية2005،ص:33.

أ- الرغبة في توزيع المخاطر.

ب- الرغبة في امتداد الأنشطة الإنتاجية إلى دول أجنبية، حيث تشترط الكثير من الحكومات للقيام بذلك إشراك مؤسسات محلية.

ت- عدم القدرة على توفير الكميات الكافية لتغطية حجم الطلب .

ث- الحاجة للاستفادة من خبرات ومهارات لتمتلكها المؤسسة .

المطلب الثالث: أدوات اختيار وتطبيق الإستراتيجية.

من المشاكل التي تواجد مفهوم الإدارة الإستراتيجية عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات، الواقع أن الدراسة في هذا المجال توضح وجود ثلاثة نماذج أساسية لوضع الاستراتيجيات[1]:

1. نموذج التحليل الثنائي SWOT.

2. نموذج التحليل الرباعي SPACE.

3. نموذج بوستن BCG.

1- نموذج التحليل الثنائي SWOT:

يستخدم هذا النموذج في التحليل على العلاقة الموجودة بين أربعة متغيرات والمتمثلة في الثنائيتين (قوة، ضعف) و (فرص، تهديدات).

جاء اسمه باللغة الإنجليزية SWOT

نقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف(Weaknesses) الفرص(Opportunities)، و التهديدات (Threats).

[1] .عبدالحميد عبد الفتاح المغربي،مرجع سبق ذكره،ص:174.

الشكل (2-5): نموذج التحليل الثنائي SWOT.

تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف ....
الفرص	استراتيجيات هجومية	استراتيجيات إصلاحية
التهديدات	استراتيجيات دفاعية	استراتيجيات إنكماشية

المصدر :محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره، ص229.

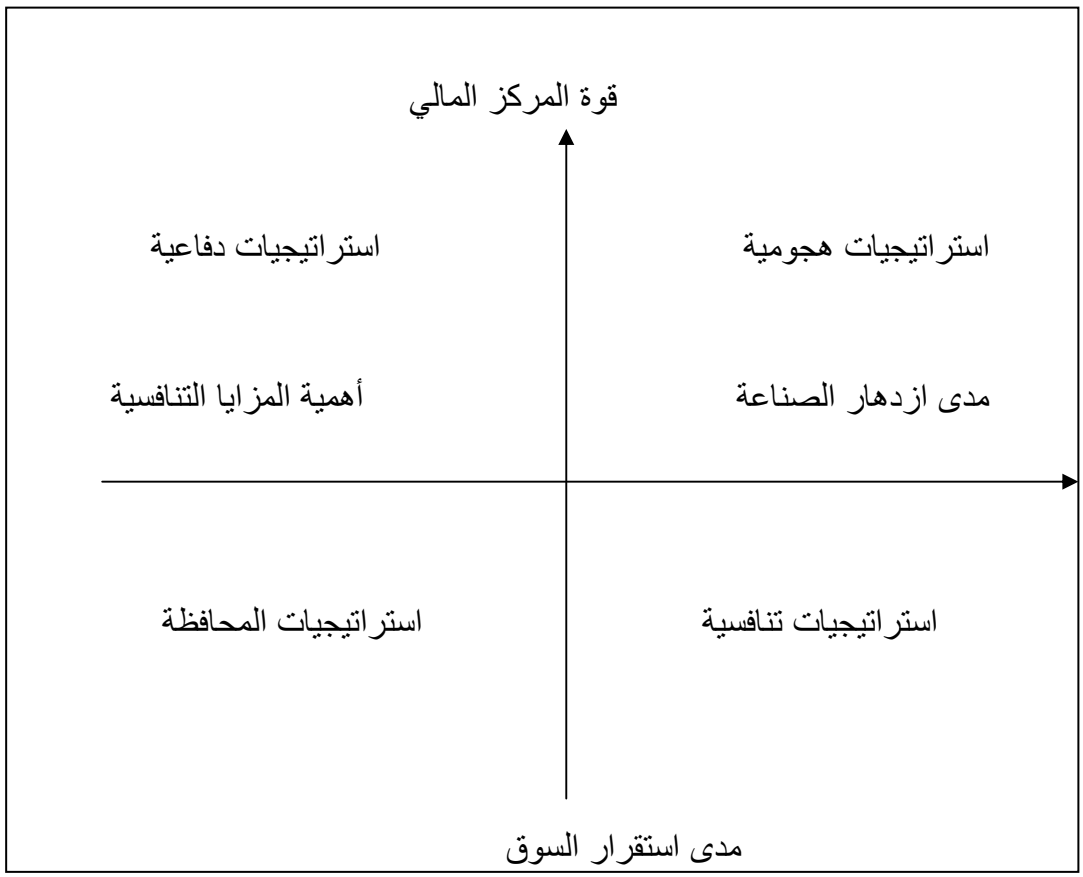
2- نموذج التحليل الرباعي SPACE:

- تعريف النموذج:

يطلق على هذا النموذج، بالنموذج الرباعي أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي، و تقيم البدائل ، .Stratégic position and action Evaluation. و لتحديد البدائل الإستراتيجية بناء على نتائج تقييم البيئة الداخلية و الخارجية، وعرض هذه النتائج على محورين س ص حتى يمكن اتخاذ أربعة مجموعات من الاستراتيجيات، والمتمثلة في الإستراتيجية الهجومية Strategic agressive ، و استراتيجية المحافظة Conservative strategic، والإستراتيجية التنافسية Competitive strategic واستراتيجية دفاعية Deffenssive strategic، ويمكن اختيار ما بين هذه المجموعات بحسب طبيعة نتائج التقييم الداخلي والخارجي[1]. وسنوضح هذا في الشكل الموالي:

[1] محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره، ص230.

الشكل رقم (2 – 6) : نموذج التحليل الرباعي.



المصدر: محمد عوض أحمد، مرجع سابق، ص230.

وتبين المحاور في النموذج اثنين من الأبعاد الداخلية، هما قوة المركز المالي للمؤسسة و أهمية المزايا التنافسية التي تتمتع بها، و يظهر النموذج اثنين من الأبعاد الخارجية، و هما مدى استقرار السوق، و مدى ازدهار الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، و هذه الأبعاد الأربعة هي المحصلة النهائية لنتائج تقييم البيئة الداخلية و الخارجية[1].

- تصنيف نموذج التحليل الرباعي:

وبحسب نوع المؤسسة و طبيعة النشاط التي تعمل فيه يتكون كل بعد من عدة متغيرات فرعية، فعلى سبيل المثال فإن قوة المركز المالي هي المحصلة لمعدل العائد على الاستثمار، معدل الرفع المالي والتشغيلي، نسبة السيولة، معدل رأس المال العامل، معدل التدفقات النقدية، إمكانية الخروج بسهولة من السوق، مدى سيولة التصفية و تحويل الأصول إلى نقدية، مدى مخاطر النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة.

[1] .عبدالحميد عبد الفتاح المغربي،مرجع سبق ذكره،ص:162.

والمركز التنافسي هو محصلة لحصة المؤسسة في السوق، وجودة المنتج، و درجة ولاء العميل لمنتجات و خدمات المؤسسة، مدى استغلال الطاقة، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، وخبرة المؤسسة وعلاقتها بالموردين.

ويمكن استكمال النموذج على النحو الآتي:

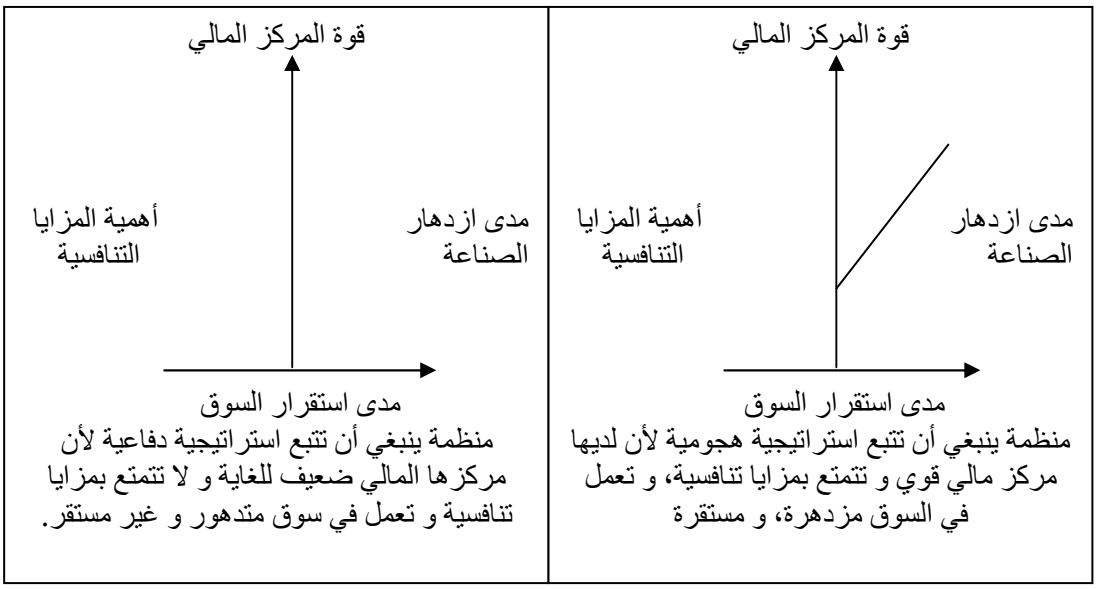
- تقيم قوة المركز المالي للمؤسسة بالاستخدام مقياس بتدرج من (+1)، لأضعف المؤسسات حتى (+6) لأقوى المؤسسات، و نفس الشيء بالنسبة لازدهار الصناعة. كما تتدرج القيمة المستخدمة لتقييم المزايا التنافسية من (-1) للمنظمات التي تتمتع بأفضل المزايا، وحتى (-6) لأقل المؤسسات التي تتمتع بمزايا تنافسية، و مثلا فإن السوق المستقر ذو معدل التغير المنخفض تعطي له قيمة مادية (-1)، في حين أن السوق المستقبلية غير مستقر تقييم (-6).

- تتجمع القيم المحصلة لقوة المركز المالي و قيمة المزايا التنافسية، و القيمة المعطاة لاستقرار السوق، و مدى ازدهار الصناعة في محورين (س،ع)، بحيث يكون هناك قيمتين ، واحدة على المحور س، هي: محصلة لقيمة مدى ازدهار الصناعة و قيمة الأهمية النسبية للمزايا التنافسية، و الأخرى على محور (ص) تعبير عن قيمتي المركز المالي للمؤسسة، و قيمة مدى استقرار السوق.

- تحول القيمتين (س،ص) إلى نقطة واحدة تمثل قيمة (س،ص).

- إيصال خط من خط 0 لهذه النقطة ليحدد المركز التنافسي للمؤسسة، و ما إذا كان يصلح لها استراتيجية هجومية أو محافظة أو دفاعية أو تنافسية، بحسب المربع الذي يقع فيه هذا الخط كما يوضح الشكل (2-7).

الشكل رقم (2-7): تقييم المركز التنافسي باستخدام نموذج التحليل الرباعي.



المصدر: محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص232.

3- نموذج مجموعة بوسطن BCG:

يستخدم نموذج The Boston groupe consulting group لاختيار المركز لميادين النشاط متعددة المنتوجات، والتي ينافس كل منتج أو نشاط في سوق مختلفة، و بالتالي فمن المنطقي وضع استراتيجية لكل منتج على حدة. فالنموذج لا يصلح المؤسسات التي تتعامل مع منتج واحد و لها نشاط واحد.

والنموذج يعتبر بيانيا عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة السوق النسبية التي ينتمي لها، والاختلافات في معدل نمو السوق ذاتها، و بالتالي فإن نموذج بوسطن يسمح للمنظمات متعددة الأنشطة أن تقيم المركز التنافسي لكل منجاتها، بالمقارنة ببقية المنتوجات والأنشطة، و تحسب الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة قيمة المبيعات المؤسسة و حصتها في السوق إلى حصة أكبر منافس في السوق[1].

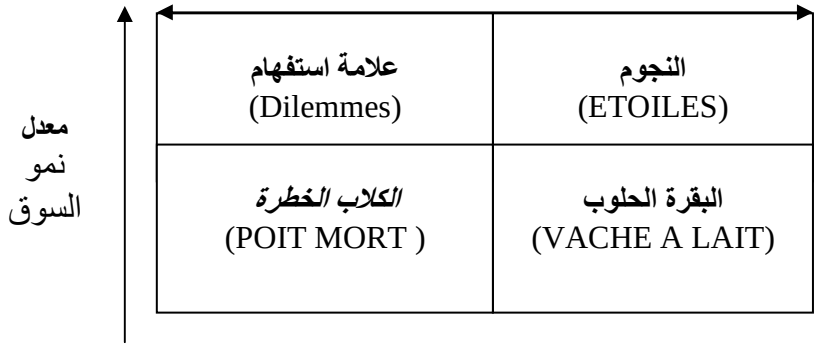
ويعتبر عن ذلك في المنحنى س من النموذج المبين في الشكل (I – 4) ، و عادة يعبر عنها في مدى معين من 0 إلى -1 صحيح، فإذا كانت القيمة تساوي 5، فمعنى ذلك أن حصة المؤسسة تعادل حصة أكبر المنافسين في الصناعة في النشاط المعين.

[1] . محمد احمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص234.

أما المحور ص فهو يمثل نمو السوق ممثلة في النسبة المؤوية السنوية لارتفاع مبيعات الصناعة، و يمكن أن يتراوح المعدل من –10 إلى +10 أو من –20 إلى +20 بحسب الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة مع وضع قيمة الصفر في المنتصف إلى المحور ص.

و بناء على المعلومات الخاصة بكل قسم يتم تحديد المركز التنافسي لكل منتج في أي من المربعات الخاصة كما هو مبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم (2-8): يوضح مصفوفة BCG.



المصدر: محمد عوض أحمد، مرجع سابق، ص 236.

-علامة الاستفهام:

المنتجات التي تقع في هذا المربع تتصف بحصة سوقية منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة، ذات معدل يزيد على المتوسط، مما يقلل من عائدها و يرمز لها بعلامة استفهام لأنها تضع المؤسسة أمام خيار الإبقاء على هذه المنتجات، و تقويتها باتباع أنسب الاستراتيجيات لذلك، مما سيكلفها سيولة كبيرة أو التخلي عنها كليا.

- النجوم:

المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة، و أكثرها ربحية واحتمالا للنمو والتوسع، نظرا لأنها تحقق حصة تسويقية مرتفعة نسبيا، مما يضمن تمويلها بذاتها ولهذا يجب دعمها للمحافظة على مركزها المميز في الصناعة التي تنتمي إليها، و اختراق السوق، وتطوير المنتج والمشروعات المشتركة تعتبر من الاستراتيجيات التي تقع في هذا المربع.

- البقرة الحلوب:

المنتجات التي تقع في هذا المربع، تحظى بحصة تسويقية عالية و توفر للمؤسسة سيولة كبيرة، ومعظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها، و حصتها ولكن السوق هو الذي تدهور.

ولكن عندما تضعف هذه المنتجات، و تبدأ تفقد مركزها السوقي و تبدأ حصتها السوقية في التدهور، فمن الأوفق تطبيق استراتيجية الانكماش.

4-3. الكلاب الخطرة:

تضر بسمعتها وتؤثر على غيرها فهي منتجات تعاني من انخفاض في حصتها من السوق، بحيث تنشط في الغاية متدهورة، فهي لا تضم في النمو ولا في الأرباح و من الأفضل التخلي عنها[1].

[1] عوض أحمد، مرجع سبق ذكره، ص234-238.

خاتمة الفصل :

تضمن هذا الفصل توضيحا لكيفية استخدام الإدارة الإستراتيجية كأداة لتحسين وتنمية وبناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، بعد التطرق لماهية المنافسة والتنافسية، وكذا إبراز مفهوم الميزة التنافسية ومعايير قياسها، وذلك من خلال القيام بتحليل البيئة الخارجية، بهدف اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، وضمان اكبر قدر ممكن من التكيف مع المتغيرات الخارجية، ثم القيام بالتحليل الداخلي وكيفية الاعتماد عليها في تشكيل المزايا التنافسية، ومنه اكتشاف نقاط القوة والضعف

كما تم التطرق إلى عدة أنواع من البدائل الإستراتيجية متمثلة في استراتيجيات الصناعة وهي الاستراتيجيات العامة للتنافس، وكذا استراتيجيات ما بين الصناعة، تم تطرقنا إلى أفضل الطرق لاختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة ومنها نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG والذي من خلاله سيكون تحليلنا للمؤسسة محل الدراسة والذي سنتناوله في الفصل التطبيقي.

- الفصل الثالث -

دراسة تطبيقية لتعاونية تربية النحل

بالبليدة

مقدمة الفصل:

بعد أن تطرقنا للإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية وكذا التحليل الداخلي والخارجي، والتحليل التنافسي الاستراتيجي سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنتمي إلى قطاع الفلاحة. وهذه المؤسسة هي تعاونية تربية النحل بالبليدة، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذا مردودية الأمر الذي أدى إلى جذب الخواص والامتهان بهذه المهنة وكذا تعدد المستوردين للمنتجات الأولية لتربية النحل التي تحاول الدخول إلى هذه الأسواق والظفر بحصص سوقية هامة قد تهدد حصة التعاونية.

كل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية في مجال تربية النحل مما يحتم على التعاونية تبني استراتيجيات معينة لبناء ومزايا تنافسية للخروج من هذا الزحام التنافسي والحفاظ على حصة وبناء حصص أخرى إذ أمكن.

ومما سبق كيف نجد التعاونية أمام هذا الوسط التنافسي؟ وما هي الاستراتيجيات التنافسية لبناء المزايا التنافسية لمواجهة هذا الضغط التنافسي؟

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مباحث أساسية.

المبحث الأول: تقديم عام للتعاونية.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعاونية.

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي والتنافسي للتعاونية.

المبحث الأول: تقديم عام لتعاونية تربية النحل

تعتبر التعاونية أحد المعالم الاقتصادية ورائدة في مجال تربية النحل في الجزائر بخبرتها الطويلة في هذا المجال وهذا بسعيها الدائم إلى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطورها.

لقد مرت التعاونية بمرحلتين حسب النظام الاقتصادي الذي كان ساندا في الجزائر. ففي مرحلة الاقتصاد المخطط تميز بوضعية الاحتكار واهتم بالجانب الكمي ولم يولى العناية الكاملة لنوعية وجودة المنتجات التي كانت بعيدة عن جودة المنتجات الأجنبية. أما في مرحلة اقتصاد السوق فقد تبنت التعاونية استراتيجيات جديدة للرفع من مستوى نوعية وجودة منتجاتها.

والعمل على تنمية حصتها السوقية. وهي تبذل مجهودات معتبرة من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي الجديد الذي يعرف تحولات جذرية ومستمرة .

المطلب الأول: تقديم التعاونية

أولا: تاريخ التعاونية

تعاونية تربية النحل لولاية البليدة أسست في 06 أوت 1977 طبقا للأمر 7-23 المؤرخ في 1972.06.07 المتعلق بالقانون الأساسي العام لتعاونية تربية النحل والمرسوم 155.72 المؤرخ في 27 جويلية 1972 الذي يشمل القانون الأساسي للتعاونية الفلاحية للخدمات الخاصة، والتي تشتق منها تسمية "التعاونية الفلاحية للخدمات الخاصة بتربية النحل (CASSA)، بعد إعادة هيكلة القطاع الفلاحي تبعا للقانون 72/19 سنة 1987 جاء المرسوم 170 المؤرخ في 13 سبتمبر 1988 الذي يبين القانون الأساسي للتعاونيات الفلاحية للخدمات الخاصة بتربية النحل (CASSA)، مما يشامع هذا المرسوم فإن مزارع تربية النحل لولاية البليدة اجتمعت في 13 جوان 1989 بجمعية عامة وأسست تعاونية جديدة التي ورثت ذمة التعاونية القديمة مع الاحتفاظ بنفس التسمية القديمة.

ثانيا: التعريف بتعاونية تربية النحل

تقع تعاونية تربية النحل بولاية البليدة على مستوى بلدية شفة الطريق الوطني رقم 01 الجزائر.

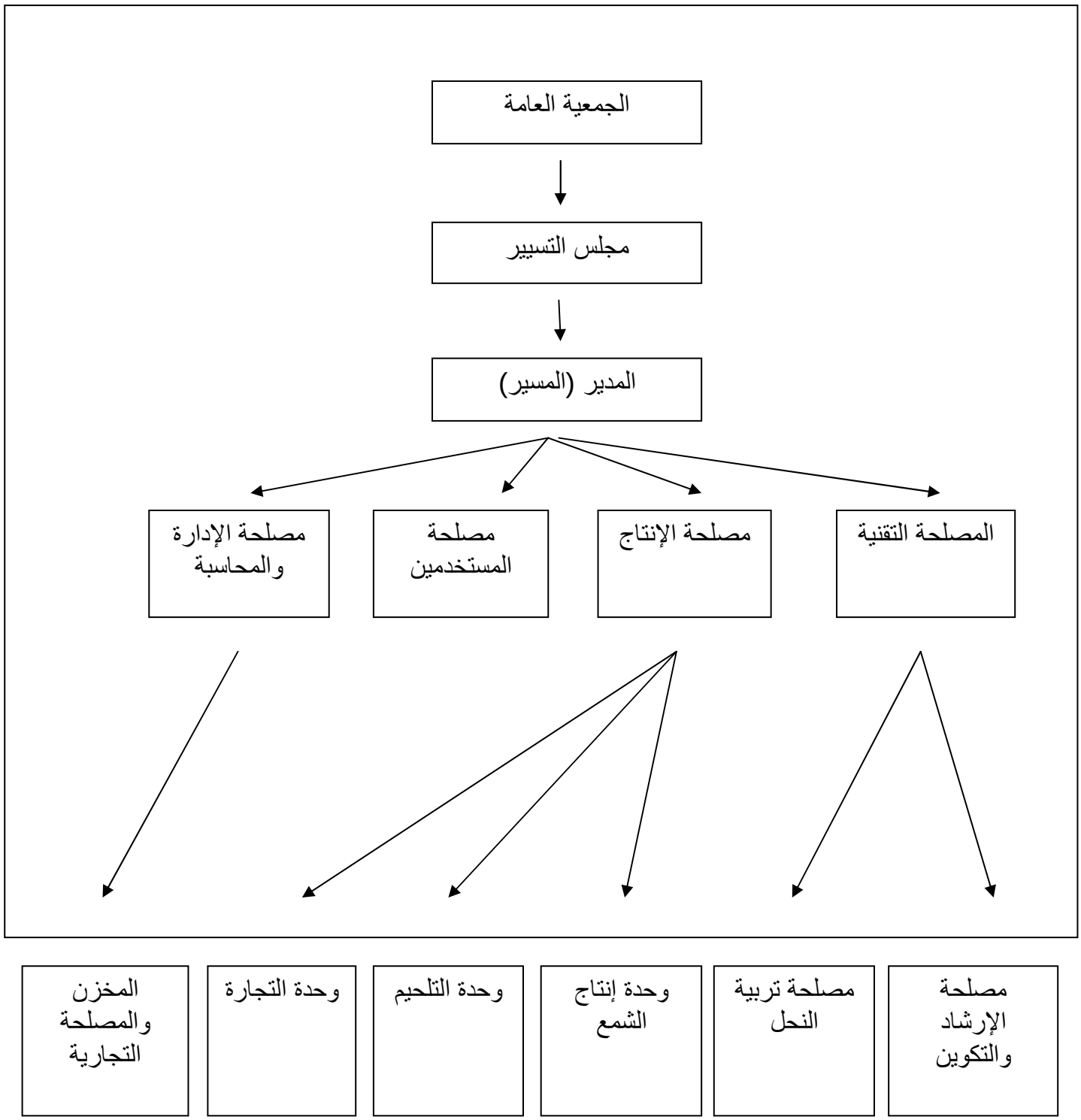
تكمن مهمة التعاونية في تطوير قطاع تربية النحل وإنتاج وتوزيع مستلزمات ومعدات تربية النحل وكذا تسويق المنتوج لمربي النحل المتمثل في عسل النحل ومشتقاته للاستعمال البشري تتجسد رؤية التعاونية في البقاء في موقع الزيادة على المستوى الوطني الإقليمي وتركز التعاونية على مجموعة من القيم تتمثل فيما يلي:

- الوفاء
- الدقة
- الالتزام
- الانضباط

ثالثا: الهيكل التنظيمي لفروع ووحدات التعاونية

تمتلك التعاونية هيكل بسيط يسمح بالاخذ بعين الاعتبار المهمات المتداولة بين مختلف نشاطات التعاونية وذلك بالتنسيق مع المصالح الفرعية ومديرية التعاونية ويظهر الهيكل التنظيمي للتعاونية والذي تبنته في 13 جوان 1989 كما يلي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للتعاونية.



Source : Coopérative apicole de chiffa-blida

من خلال الهيكل التنظيمي للتعاونية المتمثل في الشكل السابق نلاحظ أن الهيكل التنظيمي يتكون من مصالح تتمثل فيما يلي[1]:

1-الجمعية العامة: تتكون من مجموع المنخرطين الذين بلغ عددهم 200 عضو في سنة 2015 والذي كان قبل سنوات أي في سنة 2009 في حدود 90 عضو هذه الزيادة في عدد الأعضاء المنخرطين تفسر النشاط لهذه التعاونية حتى يسمح لأحد المربيين أن يكون منخرطا يجب أن يمتلك 50 ذلية كحد أدنى مع دفع حصص الاشتراك المقدرة بـ (200دج) للخلية الواحدة.

مهام الجمعية العامة:

تجتمع الجمعية العامة مرتين في السنة بدعوى من أعضاء مجلس التسيير، كل منخرط له صوت في الجمعية العامة ومن مهامها ما يلي:

- الإطلاع على الميزانية.
- المداولة فيما يتعلق بالانضمام إلى اتحادات التعاونيات.
- تعيين أو فصل المسير وأعضاء مجلس التسيير بالاقتراع السري.
- التحضير والمصادقة على النظام الداخلي للتعاونية.
- الاطلاع على مخططات تنمية التعاونية المقدمة من طرف مجلس التسيير.
- تثبيت إن دعت الضرورة قوانين تنظيم الإنتاج والتسويق.

2-هيئات التصوير: يقوم بتسيير التعاونية مجلس تسيير يرأسه مدير مجلس التسيير، يتم انتخاب أعضاء مجلس التسيير من طرف أعضاء الجمعية العامة ويكونون الأعضاء المنخرطين في الجمعية العامة لمدة سنة قابلة للتجديد يتراوح عددهم ما بين 9 إلى 10 أعضاء.

يتكون هذا المجلس من الرئيس والأعضاء، يجتمع للضرورة وقراراته تأخذ بأغلبية الثلثين (2،3)، وتدون في دفتر خاص لهذا الغرض ومن أهم مهامه ما يلي:

- تجسيد قرارات الجمعية العامة.
- مساعدة وإعانة المدير.

[1] - وثائق مقدمة من طرف التعاونية.

- دعوة الجمعية العامة للانعقاد في حالات الضرورة.

- قبول المنخرطين الجدد المؤهلين لذلك.

- تحديد كيفيات استعمال الموارد وتحويل الفائض.

- تعيين محافظ الحسابات.

- الإصلاح والحكم لصفة ودية في النزاعات القائمة بين أعضاء التعاونية.

المسير: يرأس مجلس التسيير رئيس منتخب من طرف الجمعية العامة ويقوم بتطبيق قرارات الجمعية العامة والحرص على أداء مهام تطوير التي تتطلبها التعاونية.

مصلحة المحاسبة والإدارة:

بواسطة التقنيات المحاسبية تشرف مصلحة المحاسبة على رقم الأعمال الصناعي والتجاري للمؤسسة، ومن مهام هذه المصلحة ما يلي[1]:

- جرد اليوميات (حساب الصندوق وحساب البنك) تشمل رقم الأعمال اليومي والشهرة للمؤسسة.

- جمع معلومات اليوميات ومعالجتها ضمن الإعلام الآلي.

- إعداد ميزانية المؤسسة (الميزانية السنوية).

- إعداد جدول حساب النتائج للتوصل إلى الوضعية المالية للمؤسسة.

- دفع مستحقات الموردين التي هي على عاتق المؤسسة، بعد أن يسام الموردون الوثائق التي تبين ذلك (الفاتورة، وصل التسليم) المسلمة لهم من طرف قسم الإنتاج.

- تشرف مصلحة المحاسبة على مراقبة النوع من طرف الزبائن خاصة مراقبة الشيكات والصكوك.

- مصلحة المحاسبة هي الرابطة بين المؤسسة ومختلف القطاعات التي تربطها صلة بالمؤسسة كمصلحة الضرائب والبنك والضمان الاجتماعي...الخ.

- تؤدي مهمة رئيس الفرع الإداري.

[1] - وثائق مقدمة من طرف التعاونية

- تكييف المنظومة الحسابية العامة مع الوضعية الخاصة للتعاونية.

- وضع مخطط احتمالي للتمويل قصير المدى، إلى جانب مخطط الخزينة ومخطط التجهيز.

- وضع الملف التركيبي والإحصائي.

4-أمين المخزن: هو عون مكلف بما يلي:

- مراقبة المواد التي تدخل إلى المخزن والمواد التي تخرج منه كذلك والتي يكون على علم بمصدرها والجهة التي استعملتها.

- استلام الوصلات (الوصل) ومجموع الوثائق التي تدخل في إطار الكشوفات الحسابية للمواد التي تحت مسؤوليته.

- يتحمل مسؤول المخزن مسؤولية واسعة للمواد التي تدخل وتخرج من المخزن مع تسيير محدود.

5- مصلحة المستخدمين: ومن مهام هذه المصلحة ما يلي[1]:

- وضع ملفات تشغيل وإعادة الترتيب.

- تجديد ملفات المستخدمين.

- وضع إحصائيات للمستخدمين.

- صياغة المراسلات التي يوصي بها المستخدمون.

- وضع إحصائيات وتقارير دورية.

- استلام ودراسة طلبات التوظيف.

- المتابعة اليومية لبطاقات الجبائية للمستخدمين.

- وضع بطاقات الملخصات السنوية للأجور.

- مراجعة وختم الأجور.

[1] - وثائق مقدمة من طرف التعاونية

- وضع تقارير التوظيف لمستخدمي حديثي التشغيل، ومباشرة ترقيمهم لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

- تحديد تواريخ الإجازات السنوية.

- تقديم تقارير للأعوان كافلي الأسر للاستفادة من المنح العائلية.

تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين مجموع المؤسسات ذات الطابع الاجتماعي والحرفي.

التعاونية توظف طاقم يتكون من (60) عامل بين عمال دائمين ومؤقتين.

6- المصلحة التقنية: التعاونية تتوفر على فوج مكلف بالتكوين والإرشاد، وهذه العملية ملقاة على عاتق المسؤول التقني للتعاونية.

تعاونية تربية النحل المعروف بأنها الأهم في الجزائر بفضل تسييرها الجيد وحيويتها، وتمكنها من تقنيات تربية النحل فهي تتوفر على ما يلي[1]:

- خلية تجريبية تتكون من 1000 (مملكة) مستعمرة.

- توفر التعاونية 10.000 طرد نحل (**éssams**) سنويا.

وكذا المتابعة الصحية والبيطرية للنحل.

7- مصلحة الإنتاج: التعاونية تتوفر على ورشة (صناعة الخلايا بمقدار 20.000 خلية سنويا. كما تتوفر أيضا على ورشة تلحيم (**ferblamerie**) لصناعة مقاعد حديدية (**supports**) لحمل الخلايا وتقوم كذلك لصنع أغطية الخلايا المصنوعة من الحديد المصفّح (**to le galvanisée**).

إضافة إلى وحدة إنتاج الشمع (**la cire**) والتي تتوفر على معدات تحويل الشمع الخام المحلي وكذا المستورد على شكله النهائي وتبلغ قدرة إنتاج الوحدة إلى 7500 طن سنويا.

رابعا: أهداف وإستراتيجية التعاونية

ظهرت في الآونة الأخيرة اختراعات وابتكارات تقنية أدت إلى تطور في منتجات خلية النحل مما زاد من حدة المنافسة في الأسواق دفعت هذه الأخيرة بالتعاونية إلى التكيف مع المحيط المتواجد

[1] - rapport de gestion CASSA 2012.

فيه حيث قامت التعاونية من خلال المصلحة التقنية وكذا التجارية بدراسة احتياجات السوق المحلية من منتجات الخلية رغبة منها في تحسين نوعية وجودة ما يتم إنتاجه بالأسعار الملائمة والكميات المطلوبة.

يتضمن المسار الاستراتيجي للتعاونية ما يلي:

1. الرؤية: ضمان موقع الريادة لمنتجات خلية النحل على المستوى المحلي بالإضافة إلى تطور نوعية وجودة المنتجات.

2. المهمة: تطوير وتسويق منتجات خلية النحل للاستعمال الغذائي والعلاجي والفلاحي.

3. الأهداف الاستراتيجية:

أ- الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا.

ب- تنويع قائمة المنتجات باتخاذ سياسة بحث وتطوير جديدة لأساليب تربية النحل.

ت- رفع حصص سوقية واختراق سوق الصادرات مع تنمية الطاقات الاقتصادية والمالية مع الأخذ بعين الاعتبار كل انشغالات مربي النحل في البلاد.

ث- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير المنتجات.

ج- إقامة نظام خاص باليقظة التقنية.

4. الأهداف العلمية:

هي تعبير كمي وكيفي عن التوجهات الإستراتيجية المستمرة من طرف التعاونية.

5. مخطط العمل:

يتم فيه تخصيص الموارد وتحديد الإجراءات العملية الواجب إتباعها لتحقيق المهام التي تم تحديدها وإلى تتضمن ما يلي: الأعمال، الآجال الزمنية المحددة الميزانية الواجب تخصيصها وكذا المسؤوليات.

من أجل العمل على ضمان نجاح إستراتيجية التعاونية ثم إعداد ما يلي[1]:

أ- مخططات طويلة الأجل من طرف إدارة التعاونية.

[1] - rapport de gestion CASSA 2012.

ب- مخططات متوسطة الأجل الأجل على مستوى الوحدات كالمصلحة التقنية مصلحة إنتاج الشمع الوحدة التجارية.

ت- مخططات قصيرة الأجل معدة من طرف الوحدات ومدعمة من طرف الإدارة.

ث- وضع حيز التنفيذ للأنظمة والوسائل التالية.

✓ لوحة قيادة يومية أسبوعية شهرية.

✓ لوحة القيادة المستقبلية **BCC (Balanced Score Cord)** حيث تعتبر نظام للإدارة يسمح للمؤسسة بالقيام بتحديد رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمتها مع عمليات، مع الاهتمام بالتغذية العكسية إلى توفر المعلومات حول العمليات الداخلية والخارجية وذلك بهدف وتطوير الإستراتجية باستمرار ولهذا النظام أربعة أبعاد هي:

- الربحية: تتميز هذا النظام بالصرامة في التسيير المالي التعاونية ولمختلف وحداتها.
- السوق حيث يتم وضع الزبون في مركز اهتمامات الإدارة (الصورة الخدمة والعلاقة جودة السعر).
- التحكم في العمليات الداخلية: بهدف التحكم في الوقت الجودة والإنتاجية.
- التعلم والنمو: وهي تستهدف التجديد والتكوين المتواصل.
- تقرير التسيير سداسي وسنوي.

المطلب الثاني: عرض وتقييم نشاط التعاونية

تتكون سوق مهنة تربية النحل من إنتاج كافة مواد تربية النحل من خلايا خشبية معدة للتربية، وكذا إنتاج المادة الأولية الشمع la cire إضافة إلى إنتاج معدات التربية المختلفة ضف إلى ذلك طرود النحل وكذا منتج نهائي متمثل في عسل النحل بمختلف أنواعه، إضافة إلى خدمات تقدمها التعاونية كخدمات التكوين.

ومن مصادر التموين بالمادة الأولية نجد:

✓ 60,8% من إنتاج التعاونية متمثل في معدات التربية المختلفة.

✓ 16,14% من الخلايا الخشبية تنتج داخل ورشة التعاونية.

- ✓ 10,9% من مادة الشمع تنتج داخل وحدة إنتاج الشمع.
- ✓ 5,36% طرود النحل.
- ✓ 4,2% عسل النحل.
- ✓ 2,55% خدمات تقدمها التعاونية.

يتكون نظام توزيع منتجات التعاونية من:

- ✓ 85% إلى مربي النحل.
- ✓ 10% إلى أجهزة الدولة كمصالح الغابات ومشاريع الدولة المختلفة.
- ✓ 5% إلى المستهلك النهائي.

أولا: مبيعات التعاونية

الجدول رقم (3-1) : تطور مبيعات التعاونية سنة 2014

السنة	2013	2014	نسبة النمو بـ%
القيمة	189 271 809.24	194 637 910.00	%2.7

المصدر : التقارير المالية للتعاونية

وصلت المبيعات التي حققتها التعاونية سنة 2014 إلى 194637910 كما أن التعاونية تبيع أكثر من 400 منتج منها ما ينتج داخل التعاونية ومنها ما يستورد.

تحقق التعاونية في السنوات الأخيرة نموا في حجم مبيعاتها وما يفسره نسبة النمو ما بين 2014 نسبة نمو تقدر بـ 2,7% مقارنة بسنة 2013.

هذا الأداء الحسن يترجم السياسات الناجحة التي أنتجتها التعاونية من خلال مصالحها.

إضافة إلى ذلك قامت المديرية بمجهودات معتبرة تتلخص في النقاط التالية:

1- تحسين نظم تسيير التعاونية الموجهة نحو إرضاء الزبائن.

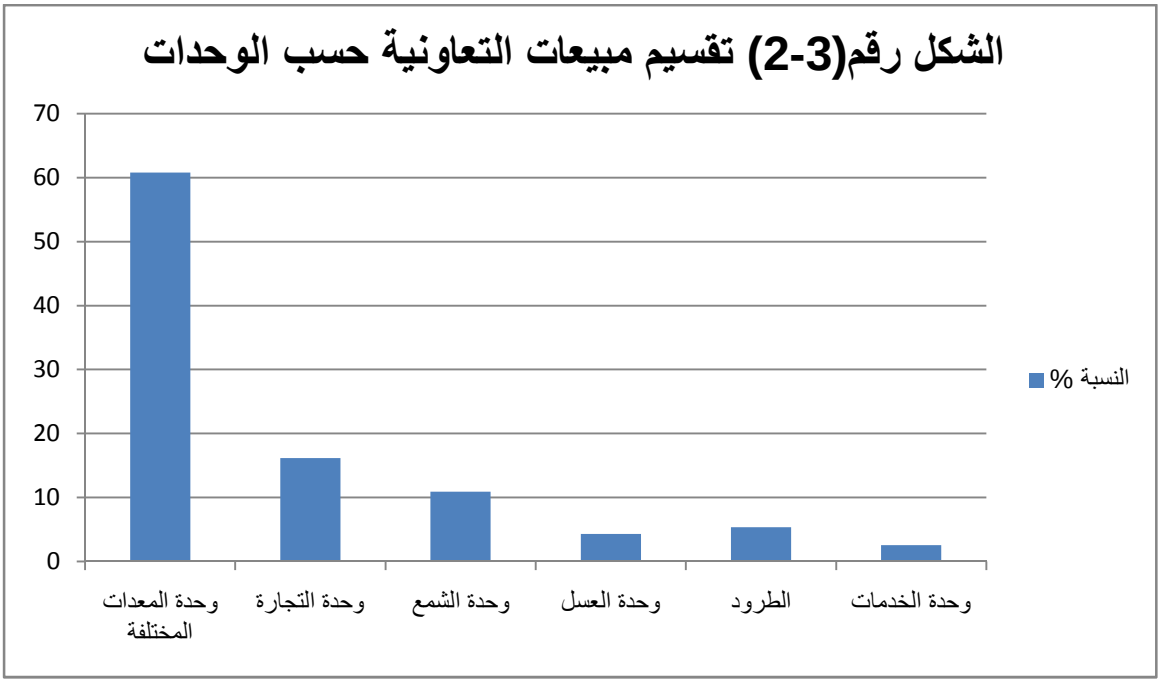
2- التوفيق بين العرض والطلب على منتجات التعاونية والاجتماعات الدورية شهرية مخصصة لذلك.

الجدول رقم(3-2) : تقسيم مبيعات التعاونية حسب الوحدات

	القيمة (دج)	النسبة%
وحدة المعدات المختلفة	118340 000.00	60.8
وحدة التجارة	31 420 009.00	16.14
وحدة الشمع	21 270 230.00	10.90
وحدة العسل	818 0290.00	4.32
الطرود	104 509 30.00	5.36
وحدة الخدمات	49 764 50.00	2.55
المجموع	194 637 910.00	100

La source : Rapport de Gestion 2014

الشكل رقم(3-2) تقسيم مبيعات التعاونية حسب الوحدات



المصدر: من إعداد الطلبة

ثانيا: الإنتاج

وصل إنتاج التعاونية سنة 2014 إلى 2682331390,00دج

الجدول رقم (3-3) : أنتاج التعاونية في 2012/12/31

	2013	2014	نسبة زيادة الإنتاج%
القيمة	259325470.00	2682331390.00	%3.32

La source : Rapport de Gestion CASA 2014

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنتاج قد ارتفع بنسبة 3,32% ويرجع ذلك إلى طلب المنتوجات من قبل التعاونية.

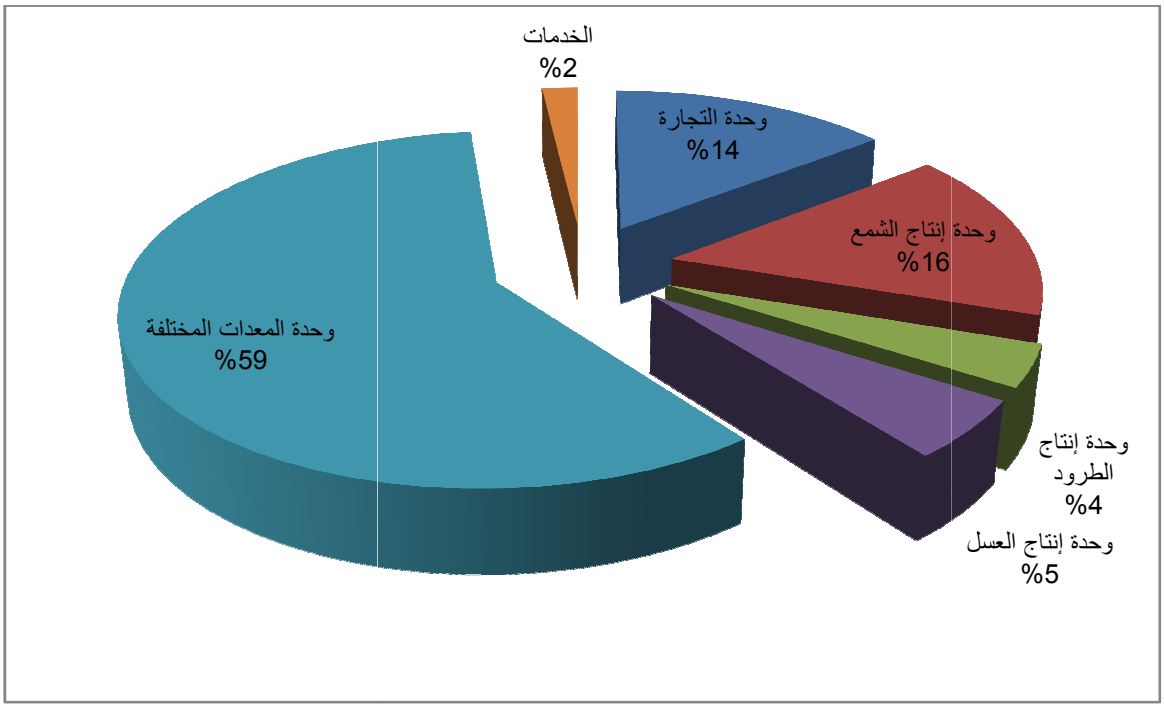
1- توزيع الإنتاج حسب الوحدات

الجدول رقم (3-4) توزيع الإنتاج حسب الوحدات

الوحدات	القيمة (دج)	النسبة%
وحدة التجارة	38872184.00	14.49
وحدة إنتاج الشمع	42103605.00	15.70
وحدة إنتاج الطرود	10450930.00	3.89
وحدة إنتاج العسل	14420610.00	5.37
وحدة المعدات المختلفة	157407611/00	58.68
الخدمات	4976450.00	1.85
المجموع	268231390.00	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (3-3): تقسيم المبيعات التعاونية حسب المنتجات كل واحدة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ولقد تم تحقيق الهدف المبتغى من المبيعات بنسبة تقدر بـ 94% ويعود هذا أساسا إلى انخفاض الأسعار النائج عن زيادة عدد المنخرطين بالتعاونية.

والشكل أعلاه يوضح لنا مقدار إنتاج كل وحدة داخل التعاونية ونلاحظ أن الحصة الأكبر من إنتاج التعاونية تتمثل في وحدة إنتاج المعدات المختلفة التي تشكل أكثر من 380 منتج يليه إنتاج منتج الشمع la cire ثم منتج الخلايا الخشبية وما تمثل هذه الوحدات الثلاث الأخيرة الحصة الأكبر داخل التعاونية.

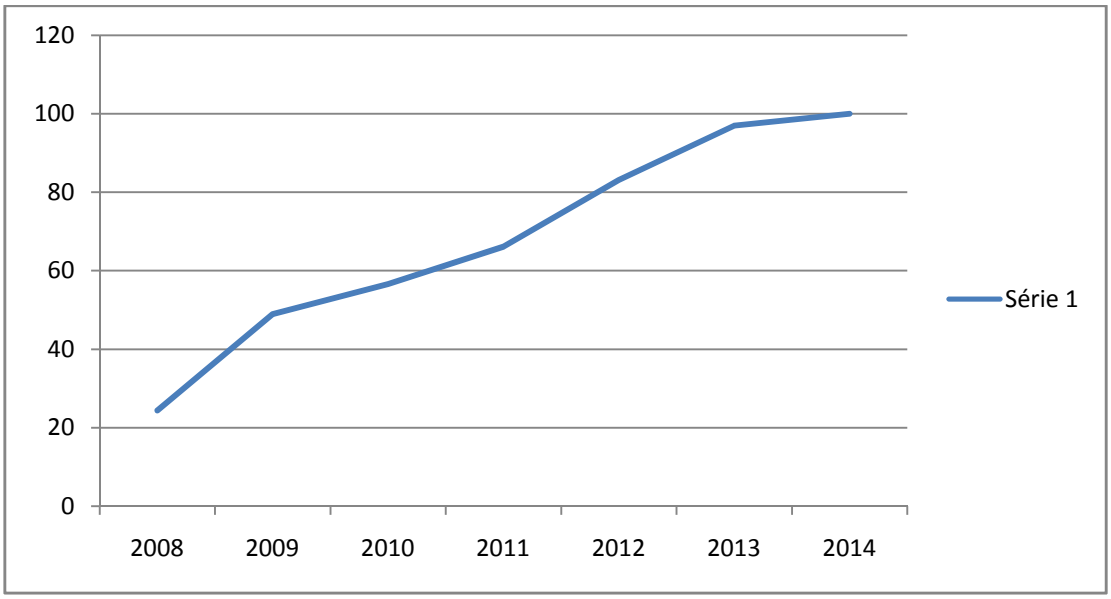
ويمكننا عرض تطور مبيعات التعاونية من سنة 2008 إلى 2014.

الجدول رقم(3-5): تطور مبيعات التعاونية من سنة 2008 إلى 2014.

السنة	القيمة
2008	47461701.00
2009	95289087.00
2010	110093838.08
2011	128682711.00
2012	161836829.00
2013	189271809.24
2014	194637910.00

La Source : Rapport. De Gestion 2014

الشكل رقم (3-4) : تطور مبيعات التعاونية من سنة 2008 إلى 2014.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الشكل (3-5) نلاحظ التطور المستمر والزيادة في المبيعات من سنة إلى سنة بنسبة تقارب 20% سنويا ، وهذا راجع إلى التطور الحاصل في عدد المربين وزيادة على استعمال الطرق الحديثة في الإنتاج بالإضافة زيادة الطلبات في السوق .

ثالثا:المخزونات

بلغت قيمة المنتجات التامة المخزنة بالتعاونية في 2014/12/31 72693481,00دج

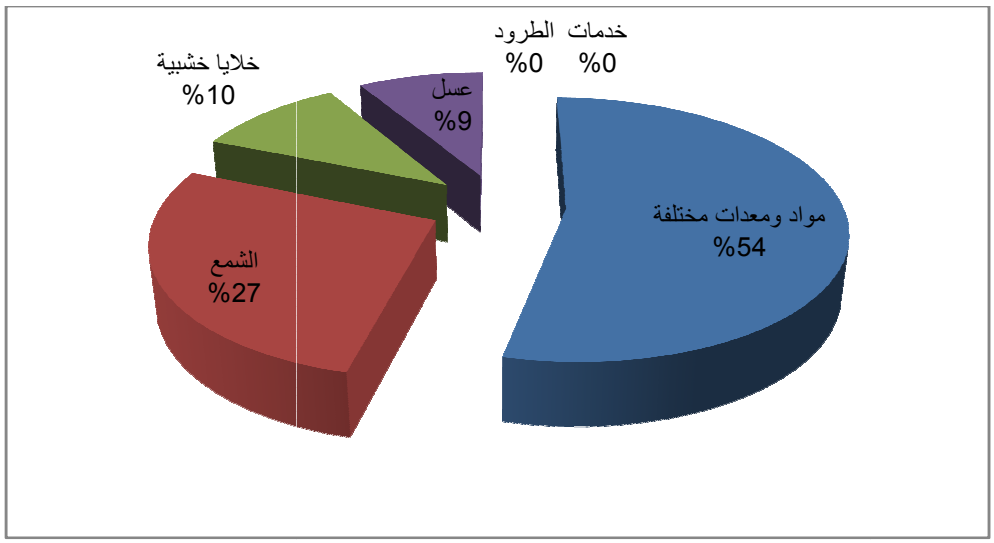
وهي موزعة حسب الوحدات بالقيمة والنسبة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): توزيع المخزونات حسب الوحدات

الوحدات	القيمة (دج)	النسبة%
مواد ومعدات مختلفة	39067611.00	53.74
الشمع	19933375.00	27.42
خلايا خشبية	7452175.00	10.25
عسل	6240320.00	8/58
الطرود	00	00
خدمات	00	00
المجموع	72693481.00	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (3-5) : توزيع المخزونات حسب الوحدات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على زثائق المؤسسة

من أجل التحكم في النمو بين المواد الأولية وتقوية المفاوضات مع الموردين شكلت على مستوى المديرية العامة للتعاونية.

لجنة خاصة لهذا العرض.

الجدول رقم (3-7): قيمة مختلف مشتريات التعاونية في احتياجاتها من المواد الأولية

	المواد الأولية (خشب حديد)	مواد مختلفة لمعدات التربية	شمع	المجموع	%
المشتريات المحلية (دج)	1200 000.00			1200 000.00	%8.75
المشتريات الأجنبية (دج)	–	9100 000.00	34 000.000	12500 000.00	%91.25
الإجمالي	1200 000.00	9100 000.00	34 00 000.00	13700 000.00	%100

La Source : Rapport de Gestion CASSA

رابعا: الوحدة التجارية

تميزت سنة 2014 بالنسبة الوحدة التجارية المعلومات التالية:

1. انتشار قوة البيع لضمان تغطية كافة مربي النحل على مستوى الوطن.
2. تدريب مندبي البيع في تقنيات البيع.
3. التنسيق ما بين الوحدات الإنتاجية وكذا الوحدة التجارية لمطابقة العرض والطلب في السوق.
4. تركيز التنظيم لقطاع الفلاحة وكذا التربية الحيوانية من 4 مناطق (شمال جنوب غرب شرق).
5. تعزير منتجات جديدة وهذا كا خصصت له وحدة تتمثل في وحدة تربية الملكات.
6. وضع حيز التنفيذ البرامج الضرورية لإنجاز الدعائم اللازمة والضرورية لترفيه جودة المعلومات في مجال تربية النحل والتي تستجيب لتطلعات التعاونية.
7. تكوين متخصصين على تقنيات إدارة الفريق.
8. تنظيم أيام إعلامية وكذا معارض مخلية ووطنية وحتى دولية تقرب كل من إطارات التعاونية حول تقييم مهام ونشاطات التعاونية.

خامسا: الموارد البشرية

رأس المال البشري على مستوى التعاونية هو بمثابة الأصول الرئيسية للمؤسسة لأنه يمثل شريان الحياة وهو من أهم عناصر الإنتاج الموجودة في المؤسسة إذ أنه يمكنها من اكتساب موقع قوي في السوق ومن أجل ضمان التأقلم مع المحيط الجديد فإن التعاونية اتخذت برنامجا متوسط المدى لاستغلال طاقته وموارده البشرية، وتستخدم المؤسسة فريق متكامل مع العمال يسهم على إنجاز مختلف الأعمال حيث يضم معظم الفئات من إطارات أعوان تحكم أعوان تنفيذ.

ويركز هذا البرنامج على عنصرين أساسيين:

- تكوين قصير ومتوسط المدى من أجل رفع مستويات المعرفة والثقافة لإطارات التعاونية وكذا وحداتها.
- ومن جهة أخرى وضع نظام تسييري للموارد البشرية الذي يسمح بتحفيز العمال للوصول إلى أهداف التعاونية المسيطرة.

وحسب إحصائيات التعاونية 2014/12/31 فإن التعاونية تشغل 60 عاملا وهو عدد العمال الذي حافظت عليه خلال 5 سنوات متتالية.

الجدول رقم(3-8) : توزيع العمال حسب الوحدات سنة 2012- 2013- 2014.

عدد العمال الوحدات	عدد العمال في 2012.12.31	عدد العمال في 2013.12.31	عدد العمال في 2014.12.31	الفرق بين 2011-2014	
				العدد	السنة
وحدة إنتاج الشمع	4	4	4	00	00
الوحدة التقنية	3	3	5	2	3.33
الوحدة التجارية	3	3	3	00	00
وحدة التجارة	30	30	32	2	3.33
الإدارة	18	18	18	00	00
المجموع	60	60	60		

تجدر الإشارة هنا إلى أن التعاونية توظف 60 عاملا منهم 75% من عمال التعاونية دائمون و 25% هم عمال مؤقتون (عقود عمل محدودة المدة).

الجدول رقم(3-9): تطور عدد عمال تربية النحل حسب الفئات الوظيفية لسنوات 2012- 2013- 2014.

السنوات / الفئات	2012		2013		2014		التطور 2013-2014	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
إطارات Cadres	8	13.33	8	13.33	100	16.66	2	3.33
أعوان التحكم Maitrise	22	36.67	20	33.33	18	30	-2	-3.33
أعوان التنفيذ Exécu	30	50	32	53.33	32	53.33		
المجموع	60	100	60	100	60	100	00	00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن المؤسسة عرفت استقرارا في عدد العمال خلال السنوات الخمس الأخيرة وهو يدعمه الجدول السابق حيث تراوح حتى عدد العمال ثابتا في حدود 60 عاملا مع وجود لترقية العمال من أعوان التحكم إلى إطارات وهذا راجع إلى ضرورة المصلحة التقنية التي تشرف على عدد العمال إضافة إلى أن التعاونية يزيد نشاطها خلال موسم الربيع وهذا ما تقتضيه مصلحة مربي النحل لذا تلجأ التعاونية إلى زيادة عدد ساعات العمال الإضافية وهو ما يفسر عدم زيادة عدد العمال بالتعاونية.

حسب الفئات الوظيفية الأول هو فئة أعوان التنفيذ يشغل 63 عون بنسبة 53.33% من المجموع العام. تليها فئة أعوان التحكم مع مجموعة 18 عون بنسبة 30% وفي النهاية فئة الإطارات بـ 10 أعوان بـ 16.66% هذا التوزيع يعكس طبيعة أعمال المؤسسة التي تحتاج إلى كثير من أعوان التنفيذ في قطاع الإنتاج.

الجدول رقم (3-10): توزيع عمال التعاونية للفئات الوظيفية حسب مشروع الأعمال لسنة 2014

فروع الأعمال Filiére dàctivités	إطارات Cadre	أعوان التحكم Maitrise	أعوان تنفيذ Exécution	المجموع Totale
الإنتاج Production	03	09	27	39
الصيانة Maitenance	03	04	03	10
الإدارة Administration	04	05	02	11
المجموع CASSA	10	18	32	60

إن التوزيع حسب فروع الأعمال يشير إلى أعمال لإنتاج يسجل عدد قدرة 39 عون يشمل 65% من العدد الإجمالي يليها أعوان الإدارة بتشغيل 11 عون أي ما يمثل18.33 الصيانة بـ 10 أعوان أي ما يمثل 16.67%.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية والداخلية لتعاونية تربية النحل

تحليل بيئة المؤسسة ما هوإلا ذلك التحليل الذي يمكنها من أن تحدد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها أو جوانب القوة والضعف في أدائها وباكتشافها لهذه الجوانب الأربعة تستطيع المؤسسة أن تنمي الاستراتيجية الواجبة. والتي تمكنها من استغلال الفرص وتفادي التهديدات مع إلزامية تحديد جوانب القوة والضعف في أدائها الإداري والوظيفي لمعرفة الجوانب القوية التي تستطيع التنافس بها وبناء المزايا التنافسية.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية للتعاونية

تعمل أي مؤسسة على فهم البيئة الخارجية لها وهذا بغرض معرفة الفرص الموجودة بحسب الاستفادة منها وتحليلها من حيث أهميتها وتطورها أو معرفة تلك التهديدات المتواجدة بتلك البيئة وهذا لتجنبها والإنقاص من عواقبها وتتواجد التعاونية في هذه البيئة ديمغرافية متوسطة وكذا تطور المهنة لتصبح جد مواتية للإستفادة من كل فرصها البيئية والتطرق لأهمها كما يلي:

1- أسعار المواد بالتعاونية:

إن أسعار المنتجات المختلفة التي تعرضها التعاونية شهدت ارتفاعا منذ سنة 2000 إلى 2014 حيث قامت التعاونية بوضع أسعار على مقاييس أهمها:

أ. وضع سلم لحساب الأسعار.

ب. التسعير على أساس التعريفات الجمركية.

ج. التسعير على أساس الرسم على القيمة المضافة TVA.

الجدول رقم(3-11): هامش ربح منتجات التعاونية

المنتج	السعر (دج)	هامش الربح
الخلايا الخشبية	455000	%20
الشمع	104000	%25
الطرود	480 000	%5
العسل	من 180 000إلى 400 000	%50
المعدات المختلفة	حسب المنتج	18% من التكلفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من الملاحظ أن هوامش الربح تختلف من منتج إلى آخر وهذا راجع إلى طبيعة كل منتج حيث تعتبر الخلايا المتسببة تحتاج غلى مكننة ويد عاملة إضافة إلى سيطرة التعاونية على إنتاج

الشمع بالجزائر وهو ما يفسر نسبة 25% وهذا راجع إلى كون استيراد المادة الخام la Cire brite كما أن من استراتيجية المؤسسة هي تدعيم نسبة تربية النحل وهذا زيادة عدد المربين وهذا ما يعتبره نسبة 5% من هامش ربح الطرود وكذا نسبة 18% كهامش ربح المعدات المختلفة التي تعتبر أغلبها مستوردة ليبقى أكبر هامش لمنتج العسل الذي العسل الذي تحقق به اكبر هامش ربح.

ملاحظة: من خلال استراتيجية التعاونية لزيادة فعالية مربي النحل تقدم المؤسسة خصم بـ 5% إلى كافة المربين المنخرطين بالتعاونية على كافة منتجاتها.

ثانيا: دراسة لمربي النحل

باعتبار أن 85% من منتجات التعاونية يتم تسويقها إلى مربي النحل وجب معرفة عدد المربين وكذا التطور الحاصل لهذه السنة التي تعتبر السوق الرئيسي للتعاونية والذين يلعبون مصدر تأسيسها وكذا دعائمها لذا وجب على التعاونية أخذ عدد مربي النحل بعين الاعتبار عند إعداد أي استراتيجية.

الجدول رقم(3-12): تطور عدد مربي النحل سنوات (1990-2015)

السنوات	عدد مربي النحل غير المنخرطين بالتعاونية	عدد مربي لنحل المنخرطين بالتعاونية
1995-1990	700	15
2000-1996	900	37
2005-2001	2100	98
2010-2006	2700	125
2015-2011	3000	200

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

أهم ما يمكن ملاحظته أن عدد مربي النحل في ارتفاع مستمر وهذا ما يفسر نشاط التعاونية. كما يمكن أن عدد المربين عرف قفزة نوعية خلال فترة 2001-2005 وهذا راجع إلى برامج الدراسة التي سخرتها الدولة من خلال برامج الدعم الفلاحي.

ثالثا: دراسة لبقية تعاونيات تربية النحل بالجزائر

إن معرفة عدد التعاونيات الناشطة وكذا حجم نشاطاتها تساعد التعاونية على اكتشاف فرص هامة وكذا تفادي التهديدات التي قد تصيبها مما يساعدها على بناء مزايا تنافسية.

خلال إعادة هيكلة المؤسسات العمومية كانت تتواجد بالجزائر 30 تعاونية لتربية النحل ومن خلال المنافسة الشديدة لهذا القطاع لازالت لحد الآن 05 تعاونيات ناشطة في حين 25 تعاونية أعلنت إفلاسها.

حيث لازالت تنشط 05 تعاونيات وهي تعاونية جسر قسنطينة بالجزائر، تعاونية دلس بومرداس، تعاونية سطيف ، تعاونية قسنطينة، تعاونية تبسة.

كل هذه التعاونيات تنافس في نفس منتجات عدا منتج الشمع la cire حيث تقوم التعاونيات الأخرى باقتناء هذا المنتج من تعاونية البليدة وبهذا تحقق المؤسسة بين تنافسي وميزة تنافسية في هذه المادة.

وباعتبار أن أغلب مربي النحل متواجدين بالوسط الجزائري فإن موقع التنافسية هو كذلك تحقيق ميزة تنافسية تسمح لمربي النحل بالتواصل الدائم معها دون عوائق مكانية أو زمانية.

الجدول رقم (3-13) : بعض فرص وتهديدات التعاونية

التهديدات	الفرص
- وجود عدد كبير من النجارين المتخصصين في إنتاج الخلايا الخشبية - السوق السوداء في مجال الاتجار بمواد أو معدات خلية النحل - عدد كبير من التعاونيات؟ !! - فائض تخزين واقتطاع الآخر - انقطاع متكرر للمنتجات تامة الصنع خاصة في فصل الربيع - وكذا غياب وظيفة دراسة السوق - مع غياب مصلحة التسويق	- وجود عدد كبير من مربي النحل - تواجد التعاونية بموقع استراتيجي مهم - تمركز عدد كبير من المربين في الوسط الجزائري - جودة مادة الشمع المنتجة بالتعاونية - نمو الشعبة (تربية النحل) - ميل الشباب إلى هذه المهنة - قوة مساومة الموردين - مشتريات متنوعة - ضعف وظيفة دراسة السوق - مسير كارزمي متمثل في مدير التعاونية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية التعاونية

إن تحليل البيئة الخارجية لا يكفي وحده ما لم يقترن بتحليل داخلي والذي يعني كشف وفهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة والتي تحقق لها إمكانية استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية أو كشف مواطن النقص أو الضعف الواجب تقويتها بغرض مواجهة المنافسة والصمود في وجهها وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

أولا: التنظيم

إن الهيكل التنظيمي للتعاونية يرجع إلى إعادة هيكلة المؤسسة في سنة 1989 وهذا استجابة لاحتياجات المرحلة.

ظهرت بعد ذلك إعادة كلية للتنظيم استجابة للمستجدات في البيئة الداخلية والجدول التالي يبين أهم نقاط القوة والضعف في مجال التنظيم.

الجدول رقم (3-14) : أهم نقاط القوة والضعف في مجال التنظيم

نقاط القوة	نقاط الضعف
- إرادة الإدارة على ترسيخ إدارة معاصرة - رؤية مستقبلية - لا مركزية سلكات التسيير في الورشات والوحدات	- غياب هيكل مركزي خاص بالتنظيم - انشغال روتيني بالأعمال اليومية من كرف المسيرين - وقت غير كاف للأعمال التحليلية - عدم انتظام التحسين المسجل

المصدر: من إعداد الطلبة

وفقا للتنظيم الجديد التي تبنته التعاونية فقد شكلت مهام رئيسية أخرى ثانوية.

أ- المهام الرئيسية:

- ✓ إنتاج الخلايا الخشبية بمختلف أنواعها.
- ✓ إنتاج مادة الشمع.
- ✓ التجارة وتوزيع المنتجات المختلفة.
- ✓ تكوين المتربصين.
- ✓ إنتاج الطرود.

ب- المهام الثانوية:

- ✓ إنتاج العسل
- ✓ خدمات النقل
- ✓ تربية الملكات

ثانيا: المبيعات

سنة 1989 كانت الخطوة الأولى للإنتاج الفعلي هي السوق المحلي (سهل منتجة) حيث قامت التعاونية بإحصاء حوالي 1400 خلية نحل من منطقة شرشال إلى غاية بودواو ومع زيادة عدد مربي النحل وإنتاجهم الأساليب الحديثة في تربية النحل الأمر الذي أدى إلى وجود منافسة شديدة بين المربين على كافة الأصعدة والميادين الاستراتيجية وخاصة في قطاع الطرود Essams ووفقا لذلك أدركت الإدارة العليا للتعاونية التهديدات وكذا الفرص المتواجدة في هذه المرحلة فعملت على اتخاذ إجراءات للتكيف مع بيئتها وأعطت أوامر تسيرية من شأنها تطوير المبيعات كالآتي.

1- إنشاء وحدة تكوين مربيي النحل على صنفين صنف المبتدئين يقدم من خلاله مبادئ تربية النحل في شكل تربص طويل المدى سنة داخل منحل المدرسة ،وكذا تكوين قصير جدا أسبوع في دورتين دورة أكتوبر ودورة مارس في تربية الملكات.

2- إنشاء وحدة تجارية لوضع كل منتجات التعاونية تحت تصرف العملاء في المكان والزمان الملائمين.

وبفضل الإجراءات السابقة فقد سجلت مبيعات التعاونية نموا وارتفاعا ملحوظا ما بين 2008 إلى 2014، إلا أن الوظيفة التجارية تعاني من بعض الضعف والجدول التالي يبين أهم نقاط القوة والضعف في مجال التجارة.

الجدول رقم(3-15): أهم نقاط القوة والضعف في مجال التجارة بالتعاونية

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تنوع تشكيلة المنتجات - منتج الشمع الوحيد داخل السوق الجزائرية بالجودة والسعر المتوفى - تشكيلة الخلايا الخشبية مطلوبة وتمثل حوالي 15% من رقم الأعمال - إمكانية الدفع بشتى الوسائل نقدا ccp جاري حساب بنكي - استقبال وتنظيم جيد بالوحدة التجارية للتعاونية	- غياب وظيفة التسويق - غياب وظيفة دراسة السوق - بعض المنتجات تفتقر للتصميم الجيد - بعض المنتجات المستوردة ممكن إنتاجها بالتعاونية - انقطاع متكرر للمخزون الذي ينتج عنه فقدان الحصص السوقية - سياسة ترويجية محتشمة - اهتمام ضعيف لصورة العلامة من مسؤولي التجارة

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثا: الإنتاج

من سنة 2008 إلى 2014 عرف معدل النمو الإنتاجي بالتعاونية ارتفاعات متتالية وهذا راجع إلى الطلب المتزايد لمنتجات التعاونية.

وهذا راجع إلى القدرات الإنتاجية وكذا القدرات التخزينية التي تحتويها التعاونية وهذا راجع إلى تبني فكرة التطعيم grifage لتربية الملكات وبهذا زيادة عدد الخلايا لكل مربي وزيادة مردودية الخلية مما يؤدي الضرورة إلى زيادة إنتاج التعاونية وبالرغم من ذلك سنورد أهم نقاط القوة والضعف في مجال الإنتاج التموين والتخزين.

الجدول رقم (3-16) : نقاط القوة والضعف في مجال الإنتاج التموين، والتخزين للتعاونية

نقاط القوة	نقاط الضعف
- صورة مقابلة اتجاه الموردين التقليدين - مشتريات متنوعة - توافر وحدة النقل على إمكانيات مادية وبشرية تكفي الإستجابة لإحتياجات المجمع	- فائض تخزين لبعض المواد وانقطاع الآخر - غياب محاسبة المواد - مخزون الأمان وإعادة التموين غير محدد - اختلال بين برامج الإنتاج والتموين - عدم وجود ملفات موردي المنتجات المشتركة المشتراة بمعزل عن الوحدات وغياب التنسيق من خلال هيكل الإنتاج - غياب الوثائق المتعلقة باستقلالية الإنتاج - غياب وثائق تحليل ومراجعة المخزون وغياب تسيير مدمج (آلي) للمخزون

المصدر: من إعداد الطلبة

- الموارد البشرية:

إن ما يلاحظ هو تباين تعداد الموارد البشرية إلا أن التعاونية تواجه بعض النقائص فيما يخص هذه الوظيفة والتي يمكن توشحيها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): أهم نقاط القوة والضعف للموارد البشرية في التعاونية

نقاط القوة	نقاط الضعف
- إطارات وموارد بشرية ثابة - موارد بشرية ذات تجربة في مجال الإنتاج - هو عمل ممتاز	- حصة الإطارات ضعيفة (غياب متخصصين تقنيين، التنظيم الموارد البشرية، المالية...الخ) - غياب GRJ لا يضع ملفات تحليل المنصب وعدم وضوح المهام الموكلة لشاغل الوظيفة - تكوين الأفراد غير كاف - معايير توظيف غير معروفة وغالبا ما تكون امعايير غير موضوعية - تكاليف المستخدمين جد مرتفعة - غياب تسيير المسارات المهنية - غياب تقدير العمليات التكوينية - غياب الإتصال بين الهياكل والوحدات وأهداف الإتصال غير واضحة

المصدر: من إعداد الطلبة

المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي والتنافسي للتعاونية.

تعتمد التعاونية في التحليل الاستراتيجي على طريقة BCG والتي تراها مفيدة لمعرفة اتجاهات أنشطتها الإستراتيجية وأوضاعها السوقية التي تراها هامة في السوق التنافسية .

لأجل ذلك سنقوم بإبراز التحليل الاستراتيجي للتعاونية المعتمد على BCG محاولة منا لإظهار أهم القوى التنافسية المؤثرة على التعاونية

المطلب الأول: التحليل الاستراتيجي للتعاونية .

لتسهيل فهم المصفوفة (BCG) ارتأينا أن نقدم أولا تحليل حول تقسيم أنشطة التعاونية إلى مجموعات متجانسة أو ما يعرف بالتجزئة الإستراتيجية للأنشطة .

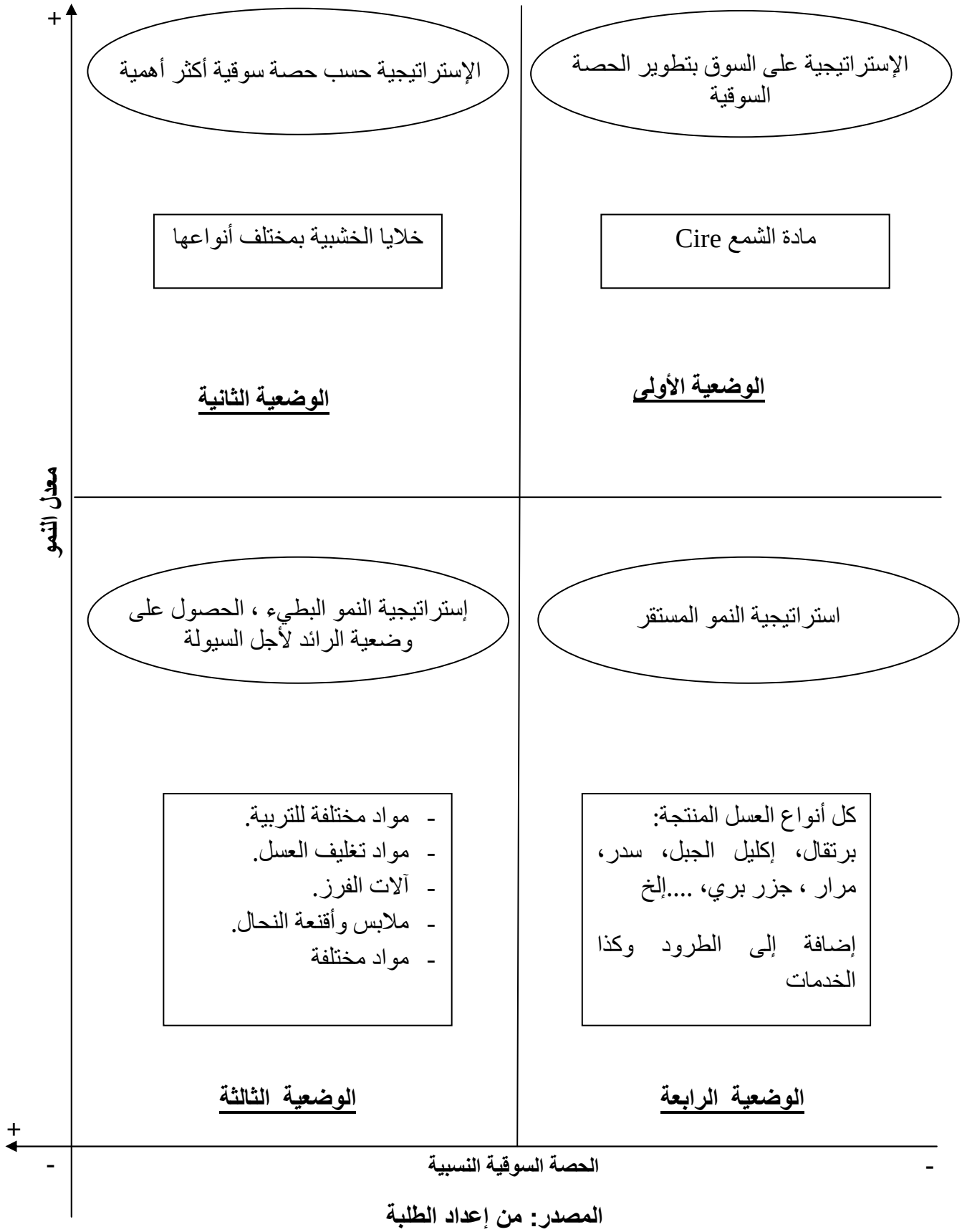
أولا: التجزئة الإستراتيجية

إن تعاونية تربية النحل لولاية البليدة مهمتها الأساسية هي إنتاج وتسويق مواد تربية النحل ، تقوم التعاونية بإنتاج أصناف أساسية تشكل ميادين نشط استراتيجي – BAS وكل هذه المجالات يمكن تقسيمه إلى خطوط إنتاجية والتي على أساسها تقوم بتشكيل الإستراتيجية من حيث أنها منتجات تختلف من سوق لآخر، فمثلا يشكل الإستراتيجية من حيث أنها منتجات تختلف من سوق لآخر، فمثلا نجد نشاط استراتيجي مثلا إنتاج العسل تتألف من عدة خطوط إنتاجية يضم أكثر من منتوج.

ثانيا : التحليل الاستراتيجي لمختلف أنشطة التعاونية .

تستخدم التعاونية مصفوفة BCG لاختيار وتشخيص الوضع النسبي لمنتجاتها وأسواقها ، وتفيد هذه المصفوفة مسيري التعاونية في تقييم منتجاتها ومعرفة درجة توزيعها في الحاضر وإعداد استراتيجيات مستقبلية حيث تظهر هذه المصفوفة أربعة وضعيات كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (3-6) : مصفوفة BCG لتعاونية تربية النحل



المصدر: من إعداد الطلبة

تتضمن مصفوفة BCG لتعاونية تربية النحل 04 وضعيات هي كالتالي:

الوضعية الأولى: وهي ذات الحصة السوقية الضعيفة ومعدل النمو المرتفع الذي يشجع على الاستثمار ، ويجب القيام بهذه الاستثمارات من طرف التعاونية والقيام بإستراتيجية لتطوير حصتها، حيث يتواجد بهذه الوضعية إنتاج مادة الشمع Cire وبطبيعة الحال إنتاج هذه المادة يتطلب استثمارات وموارد مالية وتقنية هدفها دراسة السوق وتطوير المنتج وبناء مزايا تنافسية، حيث تواجه التعاونية منتجات منافسة على غرار الشمع الصيني(ذو الجودة الضعيفة والسعر المنخفض)، وكذا الشمع الفرنسي (ذو الجودة العالية والسعر المرتفع)، مما يفرض على التعاونية تبني إستراتيجية تركيزية معتمدة على شراكة مع مخابر محلية وأجنبية لإنتاج هذه المادة.

الوضعية الثانية: وهي ذات حصة مرتفعة ومعدل نمو مرتفع، والتعاونية متواجدة لكنها ضعيفة الوجود في السوق وهذا من خلال إنتاجها للخلايا الخشبية، والتعاونية تحاول إتباع إستراتيجية النمو التوسعية محاولة اكتساب حصة أكثر أهمية وتعزيز مركزها التنافسي ولم لا خلق مزايا تنافسية.

كما أن منتجات هذه الوضعية لا تساهم كثيرا في ربح التعاونية إلا أنها تحقق مبيعات أكبر، ونلاحظ أن هناك منافسة قوية في هذا المجال وهو فئة النجارين ، حيث نلاحظ تخفيض الأسعار لهذه المنتجات لزيادة حصتها السوقية ، وكذا الدفاع عن هذه الوضعية التي تحتلها بمنع دخول منافسين إلى هذه المجالات الإستراتيجية ، مما يتيح للمؤسسة اكتساب فرص أكبر لزيادة أرباحها وتعظيم مبيعاتها في أجل الطويل وبناء مزايا تنافسية .

الوضعية الثالثة: وهي وضعية ذات حصة مرتفعة ومعدل نمو منخفض وتتواجد المنتجات أكثر دخلا وربحا ومن أمثلتها ، المواد المختلفة للترتيب مثل أقنعة النحال، آلات الفرز، مواد تغليف وتعليب العسل ومواد أخرى ينتجها مربي النحل ...إلخ.

وهذه المنتجات ليست ذات جاذبية للمنافسين نظرا لمعدلات النمو المنخفض والإستراتيجية المناسبة للتعاونية هنا.

النمو البطيء أو المقلص يهدف إلى الحصول على الريادة وكذا الإنفاق المتواضع لها إلا أن الأرباح على هذه المنتجات قد توجه لتطوير واختراق مجالات لم تكن التعاونية متواجدة بها، كدخول التعاونية في إنتاج ملكات النحل.

الوضعية الرابعة: حيث يكون معدل النمو منخفضا وكذا الحصة السوقية منخفضة ويجب على التعاونية في هذه الوضعية التخلص من بعض المنتجات غير القادرة على التنافس أو عديمة المردودية، وهذا بالنمو المستقر أو بعض المنتجات كعسل البرتقال والسدر والبانية .

المطلب الثاني : الوضعية التنافسية لتعاونية تربية النحل.

من خلال انفتاح الأسواق أصبحت المؤسسات الوطنية تواجه المنافسة الأجنبية، وكذا منافسة محلية، وكمحاولة سنقوم بدراسة الوضع التنافسي للتعاونية ودراسة الإمكانيات التنافسية لها، أي بناء مزايا تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية وهذا من خلال معرفة المنافسين المحليين والموردين ، ودراسة مركز التعاونية في السوق الجزائرية .

أولا :التعريف بمنافسي التعاونية

يتواجد بالسوق عدة منافسين وهذا من خلال منتجاتهم التي يقدمونها ، يتواجد بالسوق عدة منافسين محليين وكذا منافسين أجانب من خلال الاستراد التعاونيات الأخرى ، يتواجد بالجزائر 05 تعاونيات عبر كافة التراب الوطني والتي تقدم نفس منتجات المؤسسة إلا أن الموقع الاستراتيجي للتعاونية حقق لهذه الأخيرة ميزة تنافسية زيادة على ذلك أن التعاونية تنفرد بإنتاج منتج الشمع حيث تسيطر على السوق الوطنية كافة ، إلا أن التعاونية تعاني من منتج الشمع المستورد والذي يحوي على مادة البارفيل parfil

ثانيا : مركز التعاونية في سوق مهنة تربية النحل وإنتاج معداته

نستعمل في تحديد المركز حصة السوق للمؤسسة والقيمة وهو المؤشر الأكثر استعمالا لتحديد الموقع التنافسي لمؤسسة ما التي تحسب عن طريق قسمة مبيعات السوق والذي ما يكون غالبا_ صعبا بسبب ندرة الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق الجزائري لمعدات تربية النحل ومشتقاته

ولهذا الغرض نعتمد في دراستنا على الجدول التالي الذي يمثل أهم التعاونيات الناشطة في الجزائر وحصصهم السوقية لسنة 2010

الجدول رقم (3-18) أهم التعاونيات الناشطة في الجزائر لسنة 2010.

المؤسسة	نسبة الحصة السوقية
تعاونية البليدة	%45
تعاونية تبسة	%7.2
تعاونية سطيف	%8.5
تعاونية الجزائر (السمار)	%11.8
تعاونية بومرداس	%15
تعاونية تيزي وزو	%12.5

المصدر : من إعداد الطلبة بناء المقابلات مع مسؤولي التعاونية

المطلب الثالث:محاولة تطبيق القوى المتنافسة على تعاونية تربية النحل .

إن دراسة مركز ووضعية المؤسسة في السوقي يعطينا فكرة عامة عن التركيبة التنافسية ، لمعرفة ما هي العوامل المؤثرة فيها وما هي التهديدات والتحديات التي تواجهها التعاونية للحفاظ على مركزها لابد من دراسة القوى التنافسية لها مستخدمين في ذلك الاقتراب المقدم من طرف porter وقبل ذلك سنقوم بوضع لائحة تضم أهم عوامل النجاح الرئيسية للتعاونية .

أولا: عوامل النجاح الرئيسية للتعاونية

بناء على التشخيص المقدم حول تحليل البيئة الداخلية والخارجية يمكن استخراج بعض العوامل من العوامل التي قمنا بتقسيمها إلى عدة عوامل هي كالآتي :

1- عامل السوق .

2- العامل التكنولوجي .

3- عوامل التعاضد .

4- العوامل التنظيمية .

5- عوامل الصناعة والموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-19): أهم عوامل النجاح الرئيسية للتعاونية

عامل السوق	العامل التكنولوجي	العوامل التنظيمية	عوامل التعاضد	عوامل الصناعة
حجم وقيمة السوق معدل نمو السوق مرحلة تطور الورق حصص السوق للمنافسين الأهم المتواضعة	استقرار تكنولوجيا الإنتاج الشراكة وما تحمله من تكنولوجيا حديثة	التنظيمات واللوائح الحكومية التشجيعات الحكومية	توزيع التكاليف مع باقي الأنشطة الأخرى سمعة المؤسسة الكفاءة التقنية الكفاءة التجارية	اقتصاديات السلع حواجز الدخول القدرة التفاوضية مع العملاء القدرة التفاوضية مع الموردين

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على تحليل بيئة التعاونية الداخلية والخارجية

ثانيا: التحليل التنافسي للتعاونية باقتراب بوتر

تبرز أهمية الضغوطات التنافسية الممارسة في القطاع المعني بتشخيص دقيق لنقاط القوة والضعف للتعاونية والتي تعطي صورة حية عن الموقع التنافسي لها كما توضح التوقعات لبعض الفرص والتهديدات الأكثر خطورة وتتوقف شدة الضغوطات لكل القوى الخمس لبورتر على مجموعة خصائص اقتصادية تقنية وتكنولوجية وحتى القانونية بكل قطاع وسنقوم بدراسة كل قوة على حدى .

1. **التهديدات الناتجة عن القوة التفاوضية للموردين** :

تتوقف هذه التهديدات على جودة العلاقات بين التعاونية ومرديها فالذي يملك مركز القوة هو الذي يفرض قوته التفاوضية على الآخر وتحدد هذه القوة عن طريق :

أ- الجودة المرتبطة: حيث أن جودة منتجات التعاونية تتوقف على جودة موادها الأولية

ب- حسن تسيير التموين : حيث أن أي اختلال فيه يؤدي إلى التباطؤ أو انقطاع في التوزيع والمبيعات .

ج- طبيعة مجموعة الموردين: مما يلاحظ أن التعاونية طبيعة توريدات مع السوق الأوربية والصينية وكمثال آخر توريدات آلات صنع الشمع الشيئ الذي قد يهدد التعاونية في حالة ما إذا قررت إحدى التعاونيات التكامل الأمامي وإنتاج مادة الشمع

2- التهديدات المتعلقة بالزبائن :

وتتمثل أهمها فيما يلي :

أ. القوة التفاوضية لمربي النحل

ب. هوامش الربح المطبقة لمربيي النحل المنخرطين وغير المنخرطين

ج. اختلالات التوزيع التي قد تضعف القوة التفاوضية للتعاونية وخاصة في موسم النشاط وتحول المربيين إلى شراء المنتجات المنافسة .

3- التهديدات المتعلقة والمنتجات البديلة :

فكل منتج يمكن استبداله بأخر ليس من نفس النوع يلبي نفس الحاجة أو أكثر في بعض الأحيان وهو منتج بديل .

يمكن أن نضرب مثال عن دواء الفاروا الذي تقدمه التعاونية byvorale يمكن استبداله بدواء يعطى للدجاج وهو أقل سعرا .

4- تهديدات دخول المنافسين الجدد : إن أي مؤسسة تجد فرصة ، فائدة أو منفعة في دخول سوق مهنة بيع معدات خلية التدخل فهي تمثل تهديدا بالنسبة للمؤسسة خاصة إذا كانت هذه المؤسسة تملك المؤهلات والتكنولوجيا الاستثمارية لذلك وكذلك تملك مزايا تنافسية أكثر مما تملكه التعاونية

5- تهديدات القوة المنافسة بين المؤسسات المتواجدة في السوق، إن شدة المنافسة تأتي أولا من تنوع المنافسين (مستوردين، منتجيكن) واختلاف استراتيجياتهم وأهدافهم ويبقى الاسترداد أكبر تهديدا للتعاونية، أما بالنسبة للإنتاج فلا يوجد منافس قوي يهدد إنتاج التعاونية ما عدا المنتجات الأجنبية المستوردة .

أما بالنسبة للمنتجين المحلين فإنهم ينافسون المؤسسة في البعض من منتجاتها في مجال الخلايا الخشبية وإنتاج الطرود وكذا إنتاج العسل هؤلاء منافسين لتعاونية تربية النحل .

المطلب الرابع : التنويع أو التركيز كخيار تنافسي للتعاونية .

في هذا الوسط التنافسي الذي تتواجد به التعاونية وما يحمله من تهديدات ونظرا لوجود نقاط الضعف للتعاونية وامتلاكها لنقاط القوة قد تساعد على امتلاك وبناء ميزات تنافسية محققة ، فإن التنويع والتركيز على بعض المنتجات وخصوصا إنتاج مادة الشمع لدى التعاونية يمثل محورا استراتيجيا لبناء هذه الميزات التنافسية ويهدف إلى خفض تكاليف الانتاج لمسايرة السوق المحلية وحتى التوجه نحو السوق الخارجية فقد ركزت التعاونية من خلال زيادة استثماراتها لإنتاج مادة الشمع هو ما لجأت إليه التعاونية من خلال شرائها لآلة جديدة لتحويل مادة الشمع الخام brut غلى شمع مطبوع gaufrée التي والتي تعتبر الوحيد للسوق الجزائري بهذه المادة الحيوية التي لا تستيطع أي مربي الاستغناء عنها إضافة إلى استراتيجية التنويع التي لابد للتعاونية من إنتاجها الأمر الذي يجعلها رائدة في السوق بحيث يجعلها تحافظ على زبائنها خاصة المنخرطين في التعاونية والذين يشكلون دعائمها الرئيسية وتهدف التعاونية من خلال انتهاج هاتين الاستراتيجيين جملة من الأهداف .

تحسين الموقع التنافسي للتعاونية من السوق الجزائرية وبناء مزايا تنافسية من خلال استراتيجيات التركيز والتوزيع للتعاونية، إلا أن التعاونية في مجال التركيز تتصف بنقاط القوة والضعف

الجدول رقم (3-20) أهم نقاط القوة والضعف للتعاونية في مجال التركيز والتوزيع

نقاط القوة	نقاط الضعف
• منتج الشمع ذو جودة عالية • إمكانية الحصول وتوريد الشمع الخام جد متوفرة . • أسعار تنافسية • الاستفادة من وفرات الحجم • منتجات متنوعة	• وجود منتج منافس الشمع الصيني ذو السعر الأقل والجودة الرديئة • التأخر غفي إنجاز برنامج استثمار موسع

المصدر : من إعداد الطلبة

-خاتمة عامة-

خاتمة

في نهاية هذا البحث، وبعد ما طرحناه من أفكار في الجانب النظري، وبعد قيامنا بدراسة ميدانية لحالة تعاونية تربية النحل بالشفة بالبليدة،هذه الأخيرة التي تنتمي إلى قطاع يشهد منافسة في الآونة الأخيرة من وقت لآخر. وهذا لمحاولتنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري والتعرف إلى مدى استخدام الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية والتطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا إلا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية والأبعاد المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية،ويمكن استنتاج أن المؤسسة الاقتصادية تمثل بيئة لمجموعة من المتغيرات الداخلية التي إذا ما تم الاستفادة منها بما يتماشى ومتطلبات البيئة الخارجية، أمكن الوصول إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي والذي يعني بلوغ ثلاث أهداف رئيسية هي : التكيف، البقاء والنمو من دون إهمال شرطي الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية وسيلة لتحقيق النجاح حيث تسمح بـ:

1- صناعة قرارات المؤسسة بناء على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية.

2- طرح مجموعة من البدائل الإستراتيجية، لدعم جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف (التكامل الأمامي، التكامل الخلفي، التنويع والتحالف والتركيز)

3- التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، وتسخيرها لنجاح المؤسسة.

4- الرقابة على الأداء، والاستعداد الدائم لإجراء التعديلات اللازمة وفي الوقت المناسب.

الأمر الذي مكننا من التعمق في موضوعنا هذا والخروج بالنتائج التالية .

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

من خلال ما تم طرحه يمكن الوقوف على مدى صحة الفرضيات المطروحة من حيث افتراضنا إن استخدام المؤسسة للإدارة الاستراتيجة أمر ضروري في ظل احتدام المنافسة والتطور البيئي وهذا لتعزيز قدراتها في مواجهة منافسيها وبناء تصوراتها المستقبلية .وهذا ما وقفنا عليه،حيث تسمح الإدارة الإستراتيجية بتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة،من خلال المتابعة المستمرة للموارد المختلفة (مادية، مالية، بشرية،...) وتوظيفها في مجال أفضل من دون إهمال دور البيئة الخارجية وتأثيرها على الأهداف المرجوة، كما تساعدها على النمو بطريقة مدروسة تأخذ بعين الاعتبار ما تعانيه من ضغوط وما تطمح إلى تحقيقه من مزايا من خلال الاعتماد

على نتائج التحليل الاستراتيجي في اختيار بدائل النمو المختلفة (التكامل الأمامي، التكامل الخلفي، التنويع، التحالف والتحليل التنافسي) .

تعبر الإدارة الإستراتيجية عن مجموعة عمليات ومراحل متتالية، فنجد أنها مجموعة المراحل التي تبدأ بالتحليل البيئي، أي الكشف عن الفرص والتهديدات، وكذا نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة والمنافسين.

- يرجع أساس تواجد المؤسسة في السوق على قدراتها، وميزتها التنافسية تساعدها في ذلك بعض الأدوات والمقاربات لاستقصاء الوضعية التنافسية للمؤسسة،وفهم وضعية المنافسين.

إن التفوق على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة، وعلى قدراتها وإمكانياتها الداخلية،حيث نجد أن الميزة التنافسية متعددة المصادر،وينبغي المحافظة عليها، ولن يتأتى ذلك إلا بالمراقبة المستمرة للبيئة التنافسية،فنجد المؤسسة تستخدم جملة من أدوات التحليل الاستراتيجي على غرار التجزئة الإستراتيجية ومصفوفة BCG...الخ.وهي أدوات مشهورة وأكثر شيوعا، والتي تبين لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وكذا وضعيتها التنافسية، وإذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات فانه يمكن بناء إستراتيجية سليمة وفعالة،تكسب المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

- يرتكز التحليل التنافسي للتعاونية على تحليل أوضاع المنافسين رغم قلتهم،وبالتالي صياغة استراتيجيات دفاعية تكفل للتعاونية البقاء والاستمرار .

إذن وكإجابة على الإشكالية المطروحة في بحثنا هذا، نقول أنه يمكن الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية من خلال إستراتيجيتي التركيز والتنويع كأداة لتحسين تنافسية المؤسسة، وتحقيق ميزة تنافسية، باعتبارها أسلوب لتشكيل القرارات وتنفيذها وتقويمها مع تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية، بما يتوافق مع متطلبات التأقلم مع متغيرات البيئة .

- التوصيات والمقترحات :بهدف تذليل الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عموما، وتعاونية تربية النحل خصوصا، وبحكم فتح الجزائر على الأسواق العالمية وبروز منافسة شديدة لمؤسساتنا الوطنية.

فإننا نقوم بتقديم جملة من التوصيات والمقترحات نوجزها في الآتي :

1- على خلفية التطورات العالمية والتحولات الاقتصادية فانه من الضروري على المؤسسة إعادة تنظيم نفسها على مختلف الأصعدة من اجل مجابهة كل طارئ قد يصادف المؤسسة.

2- دعم الدولة للمؤسسات الاقتصادية من خلال توفير نظام معلومات وطني خاص بكل المؤسسات الناشطة عبر التراب الوطني،وتعزيزها بمعلومات عالمية تفيدها في تحسين وبناء مزايا تنافسية، خاصة في ظل انفتاح السوق.

3- توعية العمال بالمنافسة،والعمل الجماعي على مواجهتها، والالتزام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعاونية .

4- إعطاء مكانة للفرد داخل المؤسسة،باعتباره مورد بشري هام، وأصل استراتيجي له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية، ما يعطي دفعا للمؤسسة.

5- الدخول في شراكة مع منتجين أجانب في محاولة لاقتحام السوق العالمية، وتطوير مهنة تربية النحل محليا وذلك باكتساب خبرات ومهارات .

6- إعادة إحياء مختلف تعاونيات الوطن المندثرة.

الآفاق المستقبلية للدراسة :

في ختام بحثنا هذا ارتأينا أن نقدم بعض المواضيع، رأيناها كآفاق علمية جديدة يمكن أن تزيد في إثراء هذا الموضوع، والتي يمكن الأخذ بها كإشكاليات في بحوث قادمة، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- ✓ الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي .
- ✓ الميزة التنافسية وفعالية التسييرالاستراتيجي.
- ✓ الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية.
- ✓ تأثيرات البيئة الخارجية على إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ دراسة الجدوى الاقتصادية لمشاريع تربية النحل.

وتبقى هذه التساؤلات وغيرها بمثابة آفاق لبحثنا هذا، يمكن الإجابة عنها من خلال دراسات أخرى.

فهذه الدراسة لم سوى بداية الطريق، والقصور الوارد فيها من شأنه أن يكون حافزا للباحثين لتحقيق إضافات أخرى.

- قائمة المراجع -

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا :الكتب:

1. أحمد القطامي التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
2. أحمد سيد مصطفى، " التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية "، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001
3. أحمد ماهر، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتجية "، الدار الجامعية، مصر، 1999.
4. أحمد محمد ، نظريات ووسائل التحليل الإستراتيجي ،دار الشهاب، 1997.
5. بشير العلاق: أسس الإدارة الحديثة، نظرات ومفاهيم، طـ 1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998.
6. جلال إبراهيم الهر، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات ، ط02، الدار الجامعية، الأزاريطة، 2003.
7. جمال الدين محمد المرسي، طارق رشدي جبة، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
8. حسين عمر، " الموسوعة الإقتصادية "، دار الفكر العربي، مصر، 1996.
9. حمال الدين محمد المرسي،" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
10. خليل محمد حسين الشماع، حضير كاضم محمود:إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأول ،عمان، الأردن،2000.
11. دومينيك سلفادور، " نظرية إقتصاديات الوحدة"، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1994
12. شارلزهل، جاريت جونز، **الادارة الاستراتيجية**، دار المريخ، الرياض، 2001.
13. صلاح الشنواني، " اقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ، 2000
14. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، ط 03، مكتبة عين شمس، مصر، القاهرة، 1997.

15.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين،مجموعة النيل لعربية ،القاهرة، 1999.

16.عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة 02 ، مكتبة الإشعاع ، مصر، 2007.

17.عبد السلام أبوقحف، " أساسيات التسويق"، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2002

18.عبد الغفار حنفي ورسمية قريقاص، " أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال "، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.

19.علي السلمي، " إدارة الموارد البشرية الإستراتجية " دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.

20.فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي ، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.

21.فريد النجار، "إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية:مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 1999.

22.فريد راغب النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي "، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 2002

23.فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، ط2، 1997.

24.فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل بالأردن،2000.

25. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (المنافسة والعولمة)، دار وائل للنشر، الأردن،2004.

26.محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العملية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية: الإسكندرية، 2000.

27.محمد صالح الحناوي وآخرون، "مقدمة في المال والأعمال"، دار الفكر العربي، مصر، 2000

28.محمود جاسم الصميدعى: استراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان،الأردن، 2000.

29.مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 .

30.مصطفى محمود أبوبكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،

31.معالي فهمي حيدر، " نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، مصر، 2002

32.نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، ط 01، 199

33.ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

34.نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار المعرفة، الإسكندرية، 1996

35.نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

36.نذير عارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005.

37.نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والحالات) ط 01 ، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 2004

ثانيا: الرسائل والمذكرات-

1. نفين حسين محمد محمود ، القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية في ظل آليات الاقتصاد العالمي الجديد، رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه والفلسفة في الاقتصاد ، جامعة عين شمس 2004

2. أيت مجبر توفيق، رسالة ماجستير، دور نظام المعلومات التسويقية في التسويق الاستراتيجي، إشراف سعدون بوكبوس، جامعة الجزائر.2001-2002.

3. نحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية بالمؤسسة، رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، 2002 – 2003.

ثالثا :المؤتمرات العلمية والملتقيات:

1. وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية بحوث ومناقشات، تونس، 19-21 جوان 2001.

2. المعهد العربي للتخطيط، الكويت، التنافسية وتجربة الأردن، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، السنة الثالثة، جوان 2004.

المراجع بالغة الأجنبية:

1. Ahmed hamadouche , méthode et outils a analyse stratégique, chihab, 1997.

2. D'AVENI Richard," Hyper Compétition " ,Edition Vuibert, Paris, 1995.

3. Glass Neil, ˝ Management: les 10 défis ˝, édition d'Organisation, Paris, 2001.

4. J.Allouche et G.Shmidt , les outilsde la decisionstratégique , la découverte , Paris ,1995 .

5. Jean Claude Tarondeau, "stratégie industrielle», édition vuibert, 2eme édition,Paris, 1998.

6. Kotler P ,Dubois B, "Marketing Management", Edition Union Public, 10emeEdition, Paris, 2000.

7. Mc Fatridje D.G.,"La compétitivité: Notions et Mesures"Ottawa. Industries. Canada.1995

8. Michael Porter , "Choix Stratégiques et Concurrence ", édition Economica, Paris, 1982.

9. Michael Porter, ˝ l'avantage concurrentiel˝, édition Dunod,Paris,1997.

10. Thiertart Raymond, ˝ la stratégie d'entreprise ˝, 2eme édition, édition Ediscience International, Paris, 1997.