جامعة يحي فارس– المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

أثر تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في إستغلال الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبتين:

- بوقرة سهام.
- رايس حياة

تحت إشراف الدكتور:

– يرقي جمال

د/ عمر سرار	جامعة المدية	رئيسا
أ/ يرقي جمالد	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د/ أتشي شعيب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2016-2015

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

بادئا ببد ء نشكر الله عز و جل تبارك و تعالى أن وفقنا لهذا المسعى.

نتقدم بالشكر للأستاذ الفاضل "يرقي جمال" الذي قام بالإشراف علينا ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة.

كما لا يفوتنا أن نشكر جزيل الشكر مدير وكل عمال مؤسسة نفطال بالمدية الذين ساعدونا 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 لإتمام هذا البحث.

شكـــرا

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من وصانا بهما الله ورسوله خيرا في الدني

ا حفظهما الله وبارك في حسناتهما ذوي الفضل في بلوغي هذه المرحلة في حياتي

" إلى والديّ العزيزين"

إلى أزهار العائلة إخوتي وأخواتي وأزواجهم وزوجاتهم

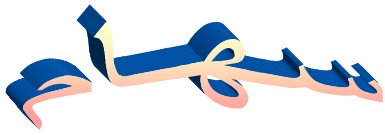
إلى أجمل هبة في الحياة صديقاتي العزيزات

إلى من كان لي سندا وعونا في إعداد هذه المذكرة زوجي الغالي وكل عائلته

إلى من تقاسمت معي مرارة وحلاوة إعداد هذه المدكرة صديقتي "حياة".

إلى أساتذتي الذين سهروا على تقديم الدعم لنا "بولصنام، قبطان، شرفي، شبوطي حكيم".

لكل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي



الإهداء

إلى من جعلت طاعتهما بعد الله ورسوله صلى الله عليه وسلم

إلى من أنارا لي درب العلم والمعرفة والديا الحبيبان، القريبان إلى قلبي أمي الغالية حفظها الله، أبي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى إخوتي وأخواتي: ميلود، يوسف، رشيد، خلود وكل أفراد العائلة.

إلى زوجي الذي كان عونا لي في إنجاز هذا العمل المتواضع وعائلته الكريمة.

والإهداء الخاص إلى من كانت عونا وسندا لي في إعداد هذا العمل "سهام".

إلى كل زميلاتي في الدراسة كل باسمها.

أهدي هذا الجهد.....ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم وأن يكون خالصه لوجه الله.

حياة

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، وللتحقق من ذلك قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة نفطال الجزائر –وحدة المدية–، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتنافسية، حيث قمنا بتوزيع استبيان على أفراد الدراسة المكونة من ستة عشر مسؤول (16) واسترجعنا 16 استمارة، قد اعتمدنا في وصف المتغيرات على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتوصلنا إلى أن تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية يرفع من تنافسية المؤسسة، حيث يجب على المؤسسات التي ترغب في امتلاك مزايا تنافسية قوية الأخذ بإستراتيجيات تبنى وتصاغ على أساس ما تمتلكه من طاقات وإمكانيات وموارد.

فهرس المحتويات

الفهرس:

شكر وتقدير	
الإهداء	
مستخلص	
قائمة الأشكال والجداول	
مقدمة.	أ-و
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية	
تمهيد.....	08
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.....	09
المطلب الأول: نشأة وتعريف الإستراتيجية.....	09
المطلب الثاني: الأبعاد والمبادئ الأساسية للإستراتيجية.....	12
المطلب الثالث: مراحل الإستراتيجية.....	14
المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية.....	16
المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية وأهميتها.....	16
المطلب الثاني: أهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية.....	18
المطلب الثالث: مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية.....	22
المبحث الثالث: نموذج الإدارة الإستراتيجية.....	25
المطلب الأول: التحليل البيئي	27
المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية.....	28
المطلب الثالث: التنفيذ الإستراتيجي.....	31
المطلب الرابع: التقييم الإستراتيجي.....	33
خلاصة الفصل.....	34
الفصل الثاني: التنافسية والميزة التنافسية	
تمهيد.....	36
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للتنافسية.....	37
المطلب الأول: ماهية التنافسية.....	37
المطلب الثاني: أهداف ومؤشرات التنافسية.....	39

المطلب الثالث: أنواع التنافسية.....	43
المطلب الرابع: أسباب التنافسية.....	44
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي العام للميزة التنافسية.....	45
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.....	45
المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية.....	48
المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.....	55
المطلب الرابع: مراحل تحقيق الميزة التنافسية.....	56
المبحث الثالث: مكانة الميزة التنافسية في نموذج الإدارة الإستراتيجية.....	58
المطلب الأول: سلسلة القيمة و الميزة التنافسية.....	58
المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية والميزة التنافسية.....	62
المطلب الثالث: قوى التنافس الخمسة لـ {porter}.....	67
خلاصة الفصل.....	69
الفصل الثالث: دراسة أثر الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية بمؤسسة نفطال بالمدية.	
تمهيد.....	71
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال.....	72
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال.....	72
المطلب الثاني: مهام وإمكانيات مؤسسة نفطال.....	75
المطلب الثالث: نشاطات مؤسسة نفطال.....	77
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.....	79
المبحث الثاني:بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	87
المطلب الأول:منهج الدراسة.	87
المطلب الثاني:إجراءات تطبيق الدراسة.	88
المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	102
خلاصة الفصل	106
الخاتمة العامة.	108
قائمة المراجع	113
قائمة الملاحق.	

1-قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مستويات الإدارة الإستراتيجية.	22
(1- 2)	العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية	26
(1- 3)	نموذج الإدارة الإستراتيجية	27
(1-4)	متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية	33
(2-1)	العوامل المؤثرة في التنافسية.	39
(2-2)	طريقان لتنافسية المؤسسة	43
(2-3)	دورة حياة الميزة التنافسية	50
(2-4)	مصادر الميزة التنافسية	55
(2-5)	سلسلة القيمة.	60
(2-6)	إستراتيجيات الميزة التنافسية	68
(3-1)	الهيكل التنظيمي لشركة نفطال.	81

2-قائمة الجداول:

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(2-1)	تعار يف الميزة التنافسية	47
(2-2)	نطاق التنافس	52
(2-2)	مقارنة الإستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة	67
(3-1)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	90
(3-2)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	90
(3-3)	معامل الاتساق للمحاور الاستبانة ككل	91
(3-4)	معامل كرو نباخ لكل محور وللاستلانة ككل	92
(3-5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	92
(3-6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	93
(3-7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	93
(3-8)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب التصنيف المهني	94
(3-9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	94
(3-10)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العمال في عينة الدراسة حول واقع الإدارة الإستراتجية في مؤسسة نفطال	96
(3-11)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العمال في عينة الدراسة حول الميزة التنافسية	100-99
(3-12)	المتوسط الحسابي العام لبعد البيئة الداخلية	104
(3-13)	المتوسط الحسابي العام لبعد البيئة الخارجية	104
(3-14)	المتوسط الحسابي العام للميزة التنافسية	105
(3-15)	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط بين الإدارة الإستراتجية والميزة التنافسية في مؤسسة نفطال	106

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعتبر المنافسة السمة السائدة بين منظمات الأعمال في عصرنا هذا، وبسبب حدة هذه المنافسة أصبح من الصعب على المنظمات التي لا تتبنى إستراتيجيات تنافسية فعالة القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتغير السريع.

إن انفتاح الأسواق وكذا شدة المنافسة الحادة بين المؤسسات جعلت من هذه الأخيرة جاهدة للوصول إلى تلبية طلبات المستخدمين أو عملائها بطريقة تضمن إرضاءهم التام، بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الاحتفاظ بموقعهم في الميادين التي يعملون فيها، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير إستراتيجيات تنافسية تضمن استمرارها وتفوقها على منافسيها، وتعتبر الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات.

وعلى الرغم من أن العديد من المنظمات تستطيع ان تنجح في فترات قصيرة بأهداف غير معلنة أو إستراتيجيات بديهية، لكن الواقع العملي أظهر أن الإستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا كبر حجم المنظمة أو التغيرات البيئية المحيطة جوهريا والأخطاء الإستراتيجية التي ترتكبها المنظمات تعتبر خطرة ومكلفة، الأمر الذي يدفع الإداريين إلى أخذ الإدارة الإستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على مركز تنافسي لمنظماتهم في بيئة سريعة التغير والمساعدة في خلق مستقبل أفضل، وإذا كان البقاء والاستمرار والربحية تمثل أهداف رئيسية لأي منظمة، فإن وجود إدارة تؤمن التخطيط الإستراتيجي وتمارسه بوعي سيكون ضمانة أكيدة في إيجاد صيغ التكيف الفعالة على التغيرات البيئية، وتحقيق أهداف هذه المنظمات في مجالات البقاء والنمو.

1- الإشكالية الرئيسية:

تسعى الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تعزيز وتدعيم الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية؟

2-التساؤلات الفرعية:

ضمن الإطار العام لهذه الإشكالية، نطرح جملة من التساؤلات الفرعية:

أ.مامدى استخدام المؤسسة للإدارة الإستراتيجية أمر ضروري لمواكبة التغيرات البيئية السريعة؟

ب.ما هي الإستراتيجيات التنافسية الممكن تبنيها للوصول إلى إستراتيجية سليمة وفعالة؟

ت.هل يمكن اعتبار عملية الإدارة الإستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية على مستوى نفطال عملية ناجحة بامتياز؟

3-الفرضيات:

أ.إن عملية التحديد المرتبطة بالعناصر البشرية والمادية ونظرا للتغيرات البيئية المتسارعة تفرض على المؤسسة إدارة فعالة تتمثل في الإدارة الإستراتيجية.

ب.إن الحاجة الملحة لدى المؤسسات في وجود إدارة إستراتيجية نقودها إلى أحسن الاختبارات والقرارات لضمان قيادة راشدة والتحسين في الفعالية والأداء وزيادة في بناء هيكل المزايا التنافسية وبالتالي ضمان الديمومة والازدهار.

ت.تعمل المؤسسات على استخدام الإدارة الإستراتيجية بمؤسسة نفطال تمثل عنصر أو ميزة تنافسية على المؤسسة إدماجها ضمن الخطة للإدارة العامة.

4-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة منطلقات هي:

- لقد أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات التي تعيش ظروف منافسة شديدة، فهي بذلك تعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة مختلف التحديات والظروف؛

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

5-أهداف الدراسة:

للدراسة مجموعة من الأهداف أهمها:

- إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ودواعي تطبيقها في منظمات الأعمال؛

- إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة؛

المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية عن الإدارة الإستراتيجية وكذا الميزة التنافسية؛

- رفع الغموض عن الميزة التنافسية باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد؛

- التعرف على مدى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال.

6-أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

أ-الأسباب الموضوعية:

-تحليل وتفسير لأهم العوامل المؤثرة على الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة؛

-تحليل آلية عمل الإدارة الإستراتيجية ومدى مساهمتها في استغلال الميزة التنافسية في المؤسسة؛

-مساعدة الطلبة في مجال الإدارة وتسيير المؤسسة على فهم الإدارة الإستراتيجية ومدى ضرورة تطبيقها في المؤسسات.

ب-الأسباب الذاتية:

-مجال التخصص"إدارة وتسيير المؤسسة"والميل الشخصي لمعالجة الموضوع المتعلق بالإدارة الإستراتيجية؛

-الشعور بضرورة إبراز أثر الإدارة الإستراتجية في استغلال الميزة التنافسية داخل المؤسسة؛

-الرغبة في التعرف على مختلف المفاهيم النظرية ومدى تطبيقها في المؤسسة.

7-حدود الدراسة:

حددت الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمنية الآتية:

*الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من بمؤسسة نفطال بالمدية؛

*الحدود المكانية: مؤسسة نفطال بالمدية.

*الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيا من خلال الفصل الثاني من 23 أفريل إلى 17ماي 2016.

8-منهج الدراسة ومضمونها:

من أجل دراسة إشكالية الموضوع، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، اعتمدنا في الجزء النظري (الفصل الأول والثاني) على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل مفهوم الإدارة الإستراتيجية كذا مختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية، ومحاولة إبراز مختلف معلومات الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

أما الفصل الثالث اعتمدنا فيه على المنهج التحليلي لدراسة حالة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال للتعمق في مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الدراسة الميدانية.

9-أدوات الدراسة ومصادر جمع المعلومات:

بغرض جمع البيانات ومختلف 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 بعض المواقع الالكترونية، والتي تناولت عناصر الموضوع محل الدراسة إضافة إلى بعض البحوث السابقة والتي تطرقت للموضوع من جوانب مختلفة.

- الاستبيان الموجه للمدراء: قمنا بإعطاء استبانه لكل من المدراء في مؤسسة نفطال بالمدية بغرض ملء هذه الاستبانة وبالتالي جمع المعلومات حول الموضوع في المؤسسة محل الدراسة.

10-الدراسات السابقة:

الدراسة التي قام بها "خذرية فتحي" بعنوان "دور التسويق في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بالتطبيق على مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2013، حيث خلصت هذه الدراسة إلى:

- استغلال الميزة التنافسية ضرورية لتقليل التغيرات المفاجأة وتحديد الإستراتيجية، وتساعد في تقييم نجاح أو فشل الإستراتيجية؛

- إن جودة ما يتخذه مدير التسويق من قرارات تتوقف على استخدامه الجيد للميزة التنافسية.

11-هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيمه إلى ثلاث فصول وخاتمة، حيث يتكون الفصل الأول (الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية) من ثلاث مباحث تتطرق على التوالي إلى: مفاهيم حول الإستراتيجية، ماهية الإدارة الإستراتيجية، نموذج (مكونات) الإدارة الإستراتيجية.

أما الفصل الثاني (التنافسية والميزة التنافسية) يتكون من ثلاث مباحث هي:

الإطار المفاهيمي العام للتنافسية، الإطار المفاهيمي العام للإدارة الإستراتيجية، مكانة الميزة التنافسية في نموذج الإدارة الإستراتيجية.

كما قسم الفصل الثالث إلى مبحثين: تناولنا فيها تقديم عام لمؤسسة نفطال، بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وأخيرا ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة خلصنا فيها إلى عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وبغية فتح باب البحث من جديد قمنا بطرح بعض الآفاق المستقبلية في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات مواضيع لبحوث مستقبلية.

12-صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة عراقيل وصعوبات أثناء قيامنا بإعداد هذه المذكرة المتاح من المراجع قليل فمنها ما يشير إلى الميزة التنافسية بشكل سطحي ومنها ما يشير طرق إليها بصفة جزئية؛

-صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة من المكتبات وهذا بسبب نظام تسيير المكتبات الذي لا يتماشى وفق متطلبات السنة النهائية.

-صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، حيث طبيعة الموضوع تتطلب ذلك بهدف استيعاب المعارف النظرية بشكل أحسن ومطابقتها مع واقع المؤسسة الخدمية الجزائرية؛

-ضيق الوقت وهذا راجع إلى البرنامج الدراسي المكثف؛

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

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

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنمي إستراتيجيات لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة، فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة، وهذه المتغيرات 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 تحقيقها على مستوى المؤسسة ككل وهو ما سوف نتطرق إليه من ثلاث مباحث تتمثل فيما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية؛

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: نموذج (مراحل) الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية.

الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء المستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة، ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأية منظمة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجية إلاّ إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.[1]

المطلب الأول: تطور ومفهوم الإستراتيجية

الفرع الأول: تطور ونشأة الإستراتيجية.

استخدام لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة (استراتيجيون) يعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد " الجنرال" القوى المحيطة به لضمان النصر في الحرب، وحتى حرب نابليون كان يقصد بالإستراتيجية علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية، أو هي الخطة العامة الموضوعة لإحراز هدف معين.[2]

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري. وبالتالي ليس من الضروري أن يدخل القائد معارك حاسمة لتحطيم جيوش أعدائه بل قد يكون من المفضل تحت ظروف معينة استخدام إستراتيجية تقوم على تعطيل العدو وتحطيم معنوياته، وضرب مؤخرته ومراكز اتصالاته وتموينه، وتفادي الاشتباك معه في أية معارك حاسمة.

بل أن القائد العسكري قد يتمكن من تحقيق أهدافه دون إطلاق رصاصة واحدة، وذلك إذا تمكن بكل الوسائل الموضوعة تحت قيادته من إقناع العدو بتفوقه المطلق إذا دخل المعركة، والإستراتيجية العسكرية لا تعني استخدام القوة فقط بل والتهديد باستخدامها، وهي لا تهتم بالحرب فقط، ولكن أيضا بالسلاح الذي يتبع الحرب.[3]

---

[1]– عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، شارع القصر العيني، القاهرة، ص9.

[2] – عبد القادر فهمي محمد، **المدخل إلى دراسة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص17.

[3]– مباركة سواكري، **وضعية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص23.

وهنا يظهر بكل وضوح مشكلة العلاقة بين السياسة والإستراتيجية، وإن الإستراتيجية لم تعد وقفا على العسكريين، بل أصبحت فنا يزاوله الجميع، وبالتالي أبح يطلق على الإستراتيجية فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة، وقد تكون هذه الأهداف هجومية(احتلال أراضي، إجبار الخصم على قبول بعض الشروط المجحفة) أو دفاعية (حماية أرض الوطن أو أنها تتوجه إلى الوضع السياسي الراهن فقط).

وجوهر الإستراتيجية العسكرية وسر إثارتها يكمن في حالة المخاطرة وفي حالة عدم التأكد من الذين يحيطون بموضوع عملها ونشاطها، ولأنها تبنى أساسا على افتراضات ومعلومات محددة لما يتوقعه القائد لتحركات العدو، وتصرفاته، على أن هذه التحركات التي يحاول القائد التنبؤ بها تعتمد هي أيضا على بدورها اعتمادا كبيرا على تنبؤات العدو وبتحركات ذلك القائد نفسه وبذلك فإن الإستراتيجية ترتكز على التوقعات لردود فعل الآخرين، ولا يمكن أن ترسم بمعزل عما يفعلونه، وبالتالي عما يجب أن نفعله لكي تؤثر على توقعاتهم.

وتختلف الإستراتيجية عن التكتيك وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "تأمين " ويقصد بها فن القيادة في ميدان المعركة، أو بأنه تخطيط يوضع لمعركة واحدة، أو طريقة تنفيذ حملة عسكرية وإدارتها، أو مجموع الخطط المرحلية والبرامج الموضوعة لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية، وقد يستخدم القائد التكتيك للتمويه والخداع فيقوم بتحركات لجذب انتباه الخصم في اتجاه معين، بحيث يحتفظ للإستراتيجية الرئيسية، بقوة المباغتة والمفاجئة الفعالة، وكثيرا ما يدور الخلاف على تفسير تحركات دولة أو منظمة ما وفيما إذا كان يعني ذلك تغيرا في إستراتيجيتها أم ذلك تكتيك مؤقت وعارض وتقدير ذلك غالبا ما يكون غاية في الصعوبة، خاصة وأن الدولة أو المنظمة نفسها هي أول من يرغب في إبقاء ذلك الأمر غامضا حتى يبقى الأعداء أو المنافسون على حيرة من أمرهم فلا يعرفون كيف يتصرفون أو يستجيبون تجاه ذلك التغير، وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينات ومنذ أن بدأت التطبيقات الأولى لنظام التخطيط الإستراتيجي بين 1961-1965في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال كتب وأبحاث ومنذ ذلك التاريخ فإن نظام التخطيط الإستراتيجي، قد كسب تطبيقات عديدة بواسطة الولايات المتحدة في المدن والجامعات

والمدارس والمستشفيات ومشروعات الأعمال المختلفة، وقبل نهاية الستينات من هذا القرن كان التخطيط الإستراتيجي قد عبر حدود الولايات المتحدة إلى أوربا ثم إلى الدول النامية.[1]

الفرع الثاني: تعريف الإستراتيجية.

أخذت أدبيات الإدارة حاليا تزخر بالتعاريف والمشروعات التي تعكس معنى الإستراتيجية وأحد هذه التعارف ينص على أن: للإستراتيجية وجهان أساسيان: **الأول:** يعكس وضع الإستراتيجية ويوضع نوع العلاقات التي يمكن أن تنشأ أو تقوم بين منظمة وبين المنظمات الأخرى العاملة في محيطها الخارجي، أما الوجه **الثاني:** فإنه قد يأخذ شكل خطة إستراتيجية تشمل على جملة أهداف وغايات ذات إستراتيجية معينة ويصبح أمر هذه الخطة تحقيق تلك الأهداف والغايات.[2]

–وهناك تعريف آخر: يرتكز على أن الإستراتيجية تنبثق من الهدف ذلك أن الإستراتيجية خطة كبيرة أو مدخل أساسي عام تختاره إدارة المنظمة وتتحرك من خلاله نحو تحقيق أهدافها.[3]

– وهناك تعريف مختصر ينص على أن الإستراتيجية مجموعة من الأهداف التي إذا ما تحققت نالت المنظمة مركزا مرموقا بين المنظمات العاملة في البيئة لذلك فقد أشير أحيانا إلى ارتباط الإستراتيجية بقدرة المنظمة على التعامل مع عوامل تعرقل نجاحها وتقدمها ككيان قانوني.

وتعرّف أيضا: بأنها ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددو وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة ومعنى ذلك أنه لا يمكن لأية منظمة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجية إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة.[4]

[1]– علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 43.

[2] – شوكي ناجي جواد، المرجع **المتكامل في الإدارة الإستراتيجية**، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2010، ص 75-76.

[3] – عبد الرحمن توفيق، **منهج الإدارة العليا** (الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 32.

[4]– عبد العزيز بن حبتور، **إدارة عملية الخصخصة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص31-32.

المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية والمبادئ الأساسية للإستراتيجية.

الفرع الأول :الأبعاد الإستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة والبيئة التي تعامل معها، وعليها يحدد الباحث (Sselli 1963) أبعاد الإستراتيجية بالآتي:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة .
- الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.
- درجة القبول بالمخاطر؛
- توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.

أما الباحث HAx فقد حدد أبعاد الإستراتيجية بالآتي:

- بعد تنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعتها في المنظمة.
- الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسية للمنظمة، والأهداف بعيدة الأمد والشاملة.
- تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة.
- مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للإستراتيجية (الشامل، والأعمال والوظائف).
- تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تريد المنظمة تحقيقها لمختلف أصحاب المصالح.

فيما يرى الباحث PORTER أن أبعاد الإستراتيجية تتضمن:

- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.
- تحديد المركز التنافسي للمنظمة.[1]
- المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرق وأسس المنافسة.
- تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون.

[1] – طاهر محسن منصور الغالبي ومحمد وائل صحبي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص25.

- الملائمة بين الأنشطة، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.
- أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

أما الباحث Minitzberp وزملاؤه، فقد ذكروا أن أبعاد الإستراتيجية بطبيعتها وتصميمها، ويمكن تلخيصها بالآتي[1](11-10: 1998) إن الإستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث عناصر أساسية تتضمن الغايات و الأهداف المطلوب تحقيقها، والقوى التي توجه النشاط أو تحد منه، وسياقات النشاطات الرئيسية.

ويمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شاملة من خلال تباين أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية وكما صنفها: 1995(ahChgzbrahiو rerueF).

- المجال Scope: بمعنى الأنشطة و الموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.
- العمليات Process: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.
- الطرق Methods والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والتفكير النظامي والمنهجي.
- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجيةOwnership وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.
- المدى الزمني time-frameو الذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.[2]
- الفلسفة الفكريةPhilosophy: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.
- المحتوى Content: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.
- التنفيذ: Implementationهل تنفذ الإستراتيجية و الخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم اثنين معا.

[1]Mintzberg H. &Qinn,J.B. and Ghoshal, S, **The Strategy Process**, London: European ED, prentice – Hall, 1998,p 10-11.

[2] – حامد رمضان بذر، **الإدارة الإستراتيجية**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994، ص30.

إن تصور مفهوم الإستراتيجية أو معرفة حقيقة إستراتيجية المنظمة لا يكون حقيقيا وشموليا إلا من خلال معرفة الأبعاد الأساسية التي يتم في ضوئها صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجية ورقابتها، كما أن الاختلاف في إستراتيجيات المنظمات إنما يعود إلى الاختلاف في الرؤى والتصورات والأساليب والفلسفة التي تشملها هذه الأبعاد، بمعنى وجود اختلاف أو الحد أو أثر من هذه الأبعاد الرئيسية.[1]

الفرع الثاني : المبادئ الأساسية للإستراتيجية

من الصعوبة بما كان أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء المؤسسة، ومع ذلك حاول بعض الباحثين أن يضعوا مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية وهي:

- من الضروري أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في هذه الغايات.
- إن تكييف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة، والتي لم يتم لاستيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الإستراتيجي المرسوم.
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تبدو أقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها، إن هذا يجنب المؤسسة المفاجآت غير المريحة والمربكة.
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضئيلة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه.
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية موقع فريد لها، في حالة عمل متعدد الاتجاهات.[2]

المطلب الثالث: مراحل الإستراتيجية

هناك ثلاث مراحل واضحة تؤدي إلى وضع إستراتيجية جديدة هي: التحليل والتخطيط والتطبيق، ومن المفيد أن تخصيص الوقت والمجهود المناسبين للمرحلتين الأولى والثانية مع الحفاظ على روح الحماس طوال مرحلة التطبيق لضمان النجاح النهائي.

1.مرحلة التحليل الدقيق: خلال هذه المرحلة تقوم بتجميع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال لمساعدتك على اتخاذ القرار بناء على المعلومات المتاحة لك، وهذه المرحلة تعد مرحلة حاسمة لأن

[1] – تشارلز هل وجاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.

[2] – طاهر محسن منصور الغالبي ومحمد وائل صبحي إدريس، مرجع سابق، ص28.

الحقائق المتوفرة لديك ستؤثر بالتأكيد على توجهك نحو القرار الذي تتخذه، وفي هذه المرحلة ستقوم بتحليل واقع العمل، كما يحدث في المؤسسة مع النظر بعناية شديدة إلى جوانب عملك، بالإضافة إلى الإدارات الأخرى في الشركة التي يمكن أن تؤثر على الخطة، وفي هذه المرحلة أيضا ستكشف ما يريده عملاؤك بالتحديد، وكيف يعمل منافسوك، الاتجاهات والتطورات الحادثة في الصناعة أو مجال الأعمال الذي تعمل فيه، وليكن هدفك هو رسم صورة واضحة لنقاط القوة والضعف في موقفك الحالي بالإضافة إلى وضع قائمة بالفرص المطلوب اقتناصها في المستقبل.

2.مرحلة تخطيط الإستراتيجية: بعد الانتهاء من تجميع كل الحقائق الضرورية، تأتي المرحلة التالية، وهي اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تقربك من هدفك الشامل، وهنا سوف تحتاج إلى النظر بعين الاعتبار إلى المزايا التي تتمتع بها على منافسيك وأن تضع المحددات التي يمكنك التحرك في إطارها، وأول خطوة في هذا الاتجاه هي وضع قائمة تشمل المنتجات، والخدمات المحتمل زيادة الطلب عليها في المستقبل و الأسواق المتاحة لها، ثم يمكنك بعدلك اختيار السوق والأسواق التي ترغب في تنميتها وتوسيعها سواء من خلال المنتجات والخدمات الخالية أو بمنتجات وخدمات جديدة، وعليك بالمثل أيضا اختيار الأسواق المناسبة لها وستساعدك القرارات التي تتخذها في هذا الصدد على تحديد صورة الوضع المالي لك في المستقبل بهدف وضع موازنة واقعية تناسب إستراتيجيتك.

3.مرحلة تطبيق الإستراتيجية: خلال المرحلة النهائية من مراحل التطوير الإستراتيجي فإنك ستحدد بناء على التحليل الذي قمت به ما الذي ينبغي عليك عمله وستؤديه، وقد يكون من الممكن تحقيق أهدافك بإحداث أقل تغيرات ممكنة في أسلوب عمل الفريق، ومن ناحية أخرى فقد ترى أن النجاح المطلوب لن يتحقق إلا من خلال تغيرات جوهرية وتعلم مهارات جديدة، ولا تقع في خطأ شائع ألا وهو تخصيص وقت طويل لمرحلة التحليل على حساب مرحلتي التخطيط والتطبيق بحيث يبذلان مجهودا أقل، حيث أن ذلك الخطأ قد يؤدي إلى رسم سياسات إستراتيجية ذات فعالية محدودة وذات تطبيق منقوص، وعليك أن تتصل بكل من يعنيهم الأمر لإبلاغهم بالخطة، وعليك أيضا أن تكون مستعدا للتأقلم لإحداث أي تغيرات طارئة أثناء التطبيق حسب الظروف وحسب مقتضيات الأنشطة الواقعة في باقي المؤسسة.[1]

[1] – نعمة عباس الخفاشي، **الإدارة الإستراتيجية** (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ص35-36.

المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى أهداف ومستويات الإدارة، وفي الأخير مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية و أهميتها.

الفرع الأول : تعريف الإدارة الاستراتيجية.

يعرفها لجلوليك وجاوش(Gluech et Jauch) "هي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين لإستراتيجية، أو إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية".[1]

- أما كوتلرKoltrer فيرى أن الإدارة الإستراتيجية هي: عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.[2]
- الإدارة الإستراتيجية هي: " عملية تحدد فيها الإدارة رسالتها، رؤيتها وأهدافها وتضع القرارات الإستراتيجية التي تؤثر في أداء المنظمة وشكله على المدى الطويل في بيئة ديناميكية متسارعة التغيير ويشرف المدير الإستراتيجي على المتغيرات البيئية ويصمم إستراتيجيات بديلة ليختار منها ما يؤدي إتباعه لبلوغ أهداف المنظمة.

وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية مسح بيئة المنظمة الخارجية والداخلية وتصميم الإستراتيجية وهو ما يسمى بالتخطيط الإستراتيجي الطويل الأجل وتنفيذ الإستراتيجية ثم تقييمها، وفي هذا الصدد يحرص المخطط الإستراتيجي على التقييم الدوري للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة لاقتناص الأولى وتوقي الثانية وذلك على ضوء نقاط القوة والضعف في جسم المنظمة والحقيقة أن كل من الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي مطلوب لتحسين وتطوير أداء المنظمة إذ أي قصور في أحدهما يضعف الآخر.

---

[1] – عبد السلام أبو قحف، **إدارة النشاط التسويقي: مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث**، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص24-25.

[2]– أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص51.

كما تعرف أيضا على أنها " العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

فالإدارة الإستراتيجية تحرص على رضا العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصها في تحقيق الأرباح.[1]

- وكتعريف شامل للإدارة الإستراتيجية: فهي كمفهوم إلى التوجه الحديث في المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.
- الإدارة الإستراتيجية هي عملية وضع أهداف الجودة في المدى البعيد بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المنظمة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة.[2]

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

تحقق المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وتحقيق التفاعل مع المحيط، من خلال تخفيض موارد المنظمة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة، والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة، وتقليص عوامل الضعف الداخلية، إضافة إلى تحقيق المنظمة لعائد اقتصادي مرضي، وتدعيم مركزها التنافسي.

مع التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة والتي من بينها العولمة والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، والتغيير التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، أصبح العمل بأسلوب الإدارة الإستراتيجية ضروري للتكيف مع هذه التغيرات، ويكمن توضيح أهمية الإستراتيجية فيما يلي:

- يساعد المنظمات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص؛
- يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة، وآفاق تطورها؛
- يساهم في تحقيق الفوائد، وذلك باعتباره دليلا مرشد للمنظمة، وساعدا للمديرين، وباقي الموارد البشرية على التغيير؛

[1] – عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 27.

[2]– محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، 2006، ص107.

– يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المنظمة؛

يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط، والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المنظمة، وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة.[1]

المطلب الثاني: أهداف ومستويات الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول : أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضاء المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه؛
3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف السنوية والسياسات وعملية تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات ؛
4. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة تفشل في زيادة قيمة المنظمة في إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة؛
5. زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، التنسيق، الرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف والإستراتيجية؛
6. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات والمعيار الأساسي لنجاح المنظمات؛

[1]– محمد رشدي سلطاني، **الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة**، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 3، 2013، ص21.

7. تجمع 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 لقرارات وإستراتيجيات المنافسين؛

8. وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛

9. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من نزاع العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة؛

10. تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛[1]

11. تسهيل عملية التنسيق ومنع العارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة؛

12. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

13. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

الفرع الثاني : مستويات الإدارة الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان متكامل ومنسق ومرتبط وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي وهو تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وتوضع الإدارة الإستراتيجية في ثلاث مستويات يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأعلى وهذه المستويات الثلاث هي:

1- **الإستراتيجيات على مستوى المنظمة:** ويوضح هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية.

وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمنظمة ككل والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط

[1]- جيمس سي كراج روبرت أم جرانت، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الفاروت للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2003، ص10.

القوة والضعف للمنظمة ككل في اتخاذ قرارات إستراتيجية عامة مثل: الاندماج والمشروعات المشتركة، وتغيير نوع النشاط الرئيسي للمنظمة، أو الدخول في نشاط جديد تماما أو الانكماش وتصفية المنظمة كلها.

وتتميز الإستراتيجيات على هذا المستوى بأنها إستراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها كما تتميز بأن أثرها عام على المنظمة.[1]

2- **إستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية:** ويظهر هذا المستوى في الشركات متعددة الأغراض أو المنظمات التي تسيطر على عدد من الشركات الأصغر التي تصل كل منها إلى حجم يمكن اعتبارها معه وحدة إستراتيجية قائمة بذاتها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة.[2]

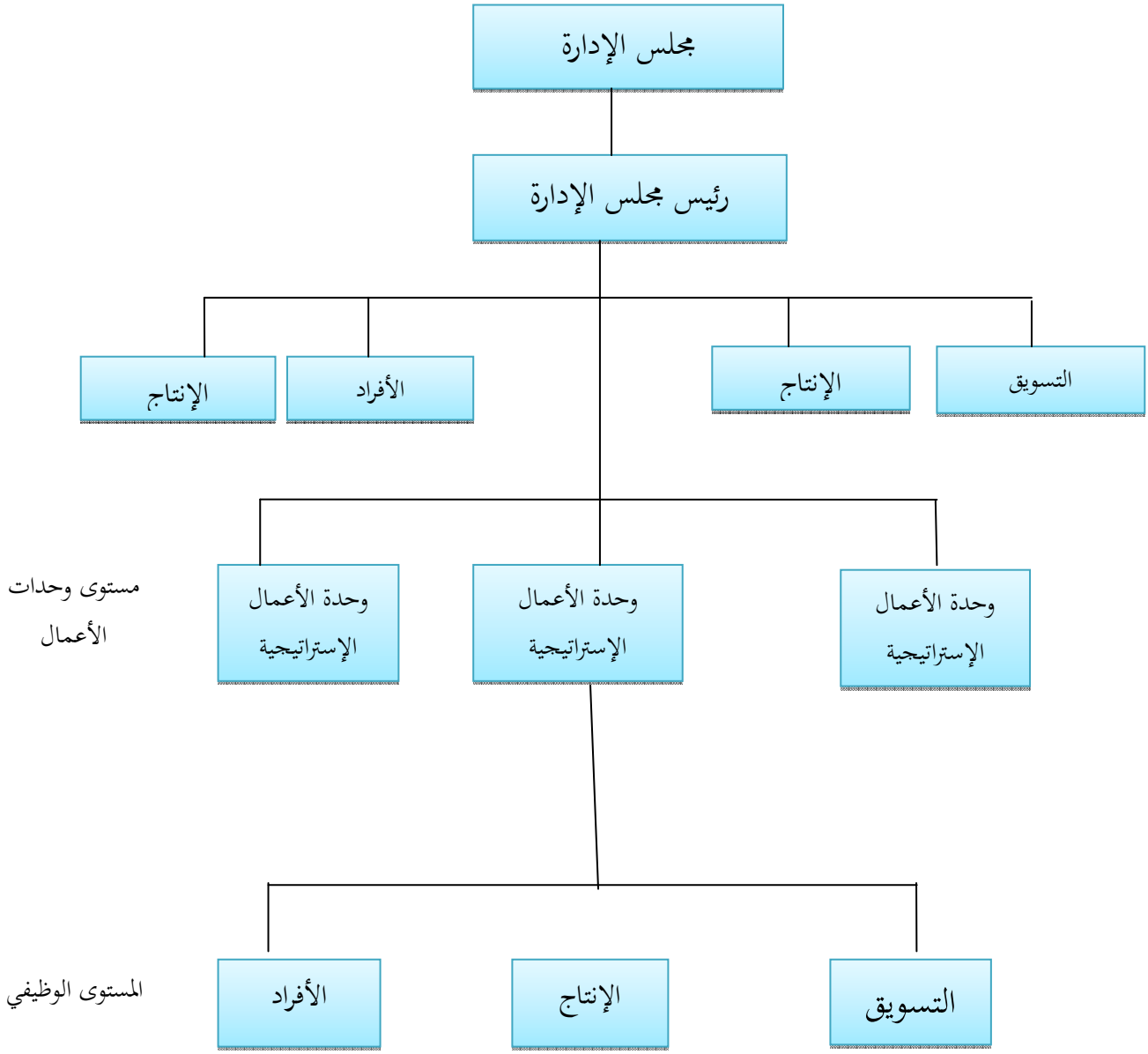
3- **الإستراتيجيات الوظيفية:** توضع هذه الإستراتيجيات بالاسترشاد بإستراتيجية الوحدات الإستراتيجية وبالاسترشاد بالإستراتيجية الكلية إذا لم يكن للمنظمة وحدات إستراتيجية واقتصر نشاط المنظمة على نشاط رئيسي واحد.ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل: وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المنظمات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد بكلية التجارة ويشترك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع المستوى التالي في وضع تصور لهذه الإستراتيجيات، وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة والتسعير والتخزين والتعيين والتحفيز والرقابة وتوزيع الاستهلاك وطرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.[3]

[1] – محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، (طبع، نشر، توزيع)ص 20-21.

[2]– سعد غالب ياسين، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 33.

[3]– إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية**، الدار الجامعية، طبع، نشر، شارع زكريا غنيم، 2000، ص52.

الشكل رقم (1-1): يمثل مستويات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبتان.

المطلب الرابع: مراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول : مراحل الإدارة الإستراتيجية

العديد من المفاهيم والتقنيات التي تعاملت مع موضوع إدارة الإستراتيجية تطورت واعتمدت من لدن منظمات الأعمال وبنجاح، وبمرور الوقت عمل ممتهني الأعمال والباحثين والدراسيين على تقنية وتأطير هذه المفاهيم.

وقد أوردت أدبيات إدارة الإستراتيجية (naleehWوregnuH 1998) أن منظمة الإعمال تنتشر بفعالياتها الإدارية وصولا إلى العمل بمبادئ وأسس إدارة الإستراتيجية عبر أربعة مراحل هي:

1.مرحلة التخطيط المالي:

وهي المرحلة التي يشرع من خلالها إداريو القمة باقتراح موازنات السنة القادمة وهذه الموازنات تتضمن مشروعات مقترحة وغير مستندة إلى دراسة وتحليل عميقين ذلك أن غالبية البيانات والمعلومات تكون مستمدة من البيئة الداخلية للمنظمة تتمحور غالبيتها حول توقع حجم المبيعات والأرباح المحتملة.

2.مرحلة التنبؤ التخطيطي:

يسعى مدراء القمة في منظمات الأعمال بإعداد خطط خمسيه لمنظماتهم بسبب ضعف جدوى الموازنات السنوية لمحاكاة التخطيط الطويل الأجل، وأن مثل هذه الخطط تنتشر ظلالها على مساحة زمنية لا تستطيع معطيات المعلومات والبيانات التي توفرها البيئة الداخلية أن تغطيها، ذلك أن مدراء القمة يتزاحمون لتوفير الموارد الملية المطلوبة، وينغمرون باجتماعات لا نهائية لتقويم نتائج متوقعة، وبالتالي قد ينقضي زمن معتبر دون وضع الخطة الخمسية موضع التنفيذ تأثرا باعتبارات سياسية عموما.[1]

3.مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

بسبب الاعتبارات السياسية التي تلعب دورها وحسبما نوهت عنه المرحلة السابقة فإن فعالية الخطط الخمسية تصبح موضوع تساؤل، لذا يجب على مدراء القمة مسك أمام عملية التخطيط والشروع بالتخطيط الإستراتيجي، كما تندفع إدارة القمة لتحسين قدرة المنظمة في الاستجابة لتغيرات السوقية والمنافسة ومن خلال تفكيرهم الإستراتيجي، كما تندفع المنظمة للاستعانة بالخبرة الخارجية، وما توفره لها من تقنيات وأساليب تخطيطية حديثة لأعمال جمع المعلومات ورسم الاتجاهات المستقبلية، فمثلا طور أحد الخبراء وحدات استخبار

[1]- شوكي ناجي جواد، مرجع سابق، ص ص 75-76.

تنافسية في منظمة الأعمال، وجعل مدراء قمة هذه المنظمة يجتمعون مع أعضاء هذه الوحدة مرة كل شهر يتذاكرون ويقيمون ويطورون تخطيطهم الإستراتيجي مثل: هذا اللقاء بين قيادي المنظمة يبرزه الجانب الرسمي لبناء إستراتيجي ويترك أمور تنفيذها إلى الإدارات التنفيذية، فإن مدراء القمة يبنون خطة خمسية بمساعدة الخبراء وبإمداد محدود من الإدارات الأخرى.

4.مرحلة إدارة الإستراتيجية:

لقد أصبح واضحا الآن أن الخطط الإستراتيجية تصبح عديمة الجدوى دون الإغناءات المعرفية والتجريبية من لدن المدراء العاملين في المنظمة المعنية، إلى جانب تعهدهم رعاية تنفيذ هذه الخطط وهؤلاء المدراء معنيون بتكوين وبناء سلسلة من الخطط الإستراتيجية المتكاملة والمترابطة والهادفة نحو بلوغ أهداف المنظمة ذلك أن هذه الخطط تفصل لنا متطلبات التنفيذ والتقييم والرقابة أكثر من توجهها نحو التنبؤ بالمستقبل، وأنها تبرز سيناريوهات إستراتيجية محتملة، وقد استعيض عن الخطط إستراتيجية الخمسية [1]بالتفكير الإستراتيجي من لدن المدراء على جميع المستويات التنظيمية خلال السنة، وفي الوقت الذي كانت المعلومات الإستراتيجية حكر مدراء القمة أصبحت الآن متاحة لغالبية مدراء المنظمة وبدلا من الاستعانة بكادر مركزي للتخطيط، جرى الاستعانة بخبراء محليين وآخرين لتوجيه أعمال النقاش الإستراتيجي ومع كون المبدأ يعرض على إدارة القمة بناء وصياغة الخطط الإستراتيجية ولكن النهاية الإستراتيجية تبرز من المساحات المنظمة دون استثناء.

الفرع الثاني : خطوات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية، وفيما يلي استعراض للخطوات التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية:

5.مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرسالة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية، ووضع أهداف طويلة واختيار أفضل إستراتيجيات الكلية وإستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والإستراتيجيات الوظيفية، ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي

[1] –شوكي ناجي جواد، مرجع سابق، ص78.

سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التقييم يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة.[1]

وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها التكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

6.مرحلة التطبيق:

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة، كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات وتغيير مفهوم الأنشطة واهتماماتها وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها، بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات، وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، ولعل أهم أسس نجاح ه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفعالية يحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.[2]

7.مرحلة التقييم:

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم، لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية، وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات.[3]

---

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون**، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص50.

[2]- خيري على الجزيري، **إدارة الإستراتيجية، التطبيق والتقييم**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص25.

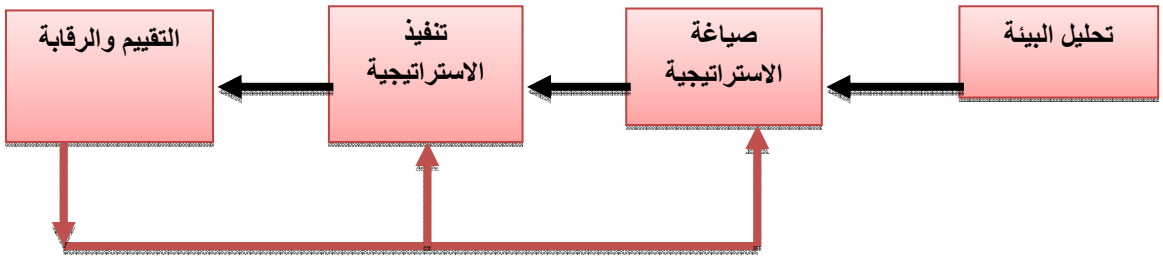
[3]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص52.

المبحث الثالث: نموذج الإدارة الإستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية أربعة عناصر رئيسية هي:

يعرض الشكل رقم (1/1) كيفية الارتباط والتفاعل بين هذه العناصر.

شكل رقم (1-2): يمثل العناصر الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتان.

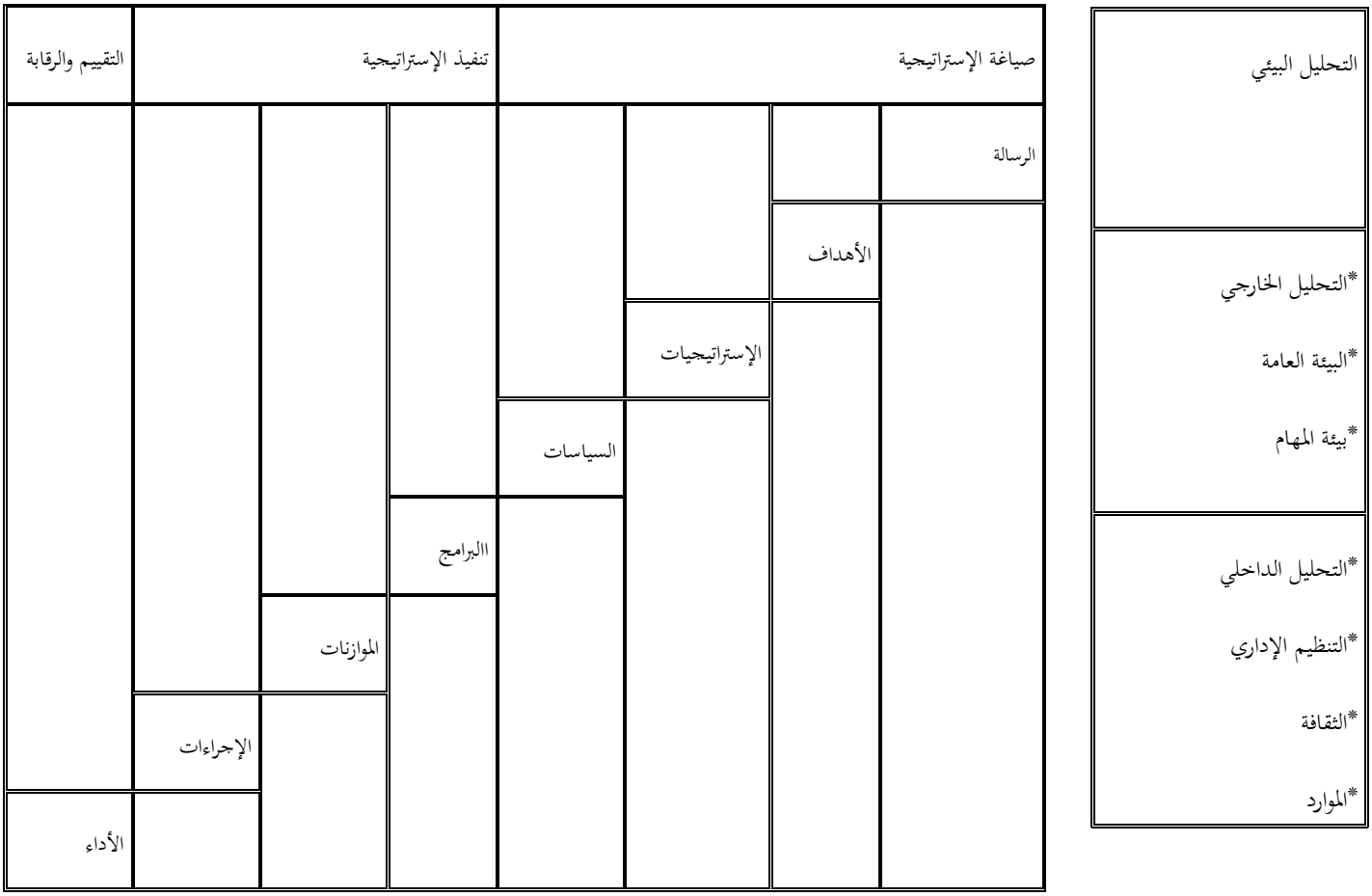
تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة مجموعات من الأنشطة التي تبدأ من التحليل البيئي وتنتهي بتقييم الأداء وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف، ويشار إلى العوامل ذات الأهمية في تحديد مستقبل المنظمة بالعوامل الإستراتيجيةStrategic Factorsوالتي يتم تضمينها فيما يعرف بتحليل towS، وبعد تحليل هذه العوامل فإن الإدارة العليا تقوم بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيدا لصياغة رسالة أو مهمة المنظمة، إن الخطوة الأولى في صياغة الإستراتيجية إنما تكمن في تحديد الرسالة والتي يتم في ضوئها تحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات، هذه السياسات والإستراتيجيات يتم تنفيذها من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، في النهاية يتم تقييم الأداء واسترجاع المعلومات التي تفيد في إحكام الرقابة وإعادة الاتزان والفاعلية للأنشطة التنظيمية.[1]

ويعرض الشكل الموالي الإطار التفصيلي لنموذج الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية مستمرة.

[1]- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، 2002، ص 10.

الشكل رقم (1– 3): يمثل نموذج الإدارة الإستراتيجية

ونستعرض فيما يلي مكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية بإيجاز شديد.



المصدر: علي السلمي، المرجع السابق، ص51.

المطلب الأول: التحليل البيئي

والذي نتناول من خلاله كلا من التحليل الخارجي والداخلي للبيئة.

الفرع الأول : تحليل البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من متغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعة من الفرص والتهديدات والتي تقع عادة خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها، وتنطوي البيئة الخارجية بدورها على جزأين أو مستويين هما: بيئة المهام والبيئة العامة أو الكلية، وتشمل بيئة المهام: تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر مثل: قوى المنافسة والعملاء والموردين والوسطاء والاتحادات العمالية والأجهزة الحكومية وجماعات الضغط...إلخ، أما البيئة الكلية العامة فتشمل تلك القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر في عمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر في الأجل القصير ولكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل[1] ومن أمثلة هذه المتغيرات القوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والتشريعية...الخ.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها وتعد مصدرا لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة، وتشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة، ومن أمثلة متغيرات البيئة الداخلية: التنظيم الإداري والثقافة والموارد، ويقصد بالتنظيم الإداري الإطار الذي يتم فيه تبادل الاتصالات وممارسة السلطة وتدفق العمل، أو ما يعبر عنه سلسلة الأوامر التي تعكسها الخريطة التنظيمية للمنظمة، أما الثقافة التنظيمية فهي تعكس أنماط المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء التنظيم والتي تحدد في النهاية أنماط السلوك المرغوب من العاملين، أخيرا يشير مفهوم الموارد التنظيمية إلى تلك الأصول المادية والبشرية التي يعتمد عليها التنظيم في تصنيع منتجاته أو تقديم خدماته.[2]

[1]- غراب كامل السيد، **الإدارة الإستراتيجية**، أصول علمية، جامعة الملك سعود، الرياض، ص22.

[2]- نفس المرجع، ص23.

المطلب الثاني: صياغة الإستراتيجية Strategy formulation

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

أ- تحديد رسالة المنظمة.

ب- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.

ج- وضع الإستراتيجيات وتطويرها.

د- وضع السياسات الكفيلة لتحقيق الأهداف والإستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

والآتي نبذة مختصرة لكل هذه المجالات.

أ- تحديد رسالة المنظمة: Mission

تكمن الخطوة الجوهرية لأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بما يميزها عن المنظمات الأخرى، ويحدد الغرض من وجودها ويضع الملامح الأساسية للأسواق والسلع التي تعمل فيها والمستهلك النهائي، فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد.[1]

وفي حقيقة الأمر نجد تحديد رسالة محددة واضحة للمنظمة تجيب على ثلاثة أسئلة هامة:

- ما هو عمل المنظمة الآن وماذا سيكون في المستقبل؟
- لمن يؤدى هذا العمل؟
- لماذا توجد المنظمة؟

الإجابة على هذه التساؤلات الأساسية يساعد المديرين في تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة، فعندما يفتقد قائد السفينة بوصلة الملاحة تتساوى أمامه الاتجاهات الأربعة وهو في وسط البحر.

[1]- مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 26-31.

أ- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية والتنظيمية التي تتميز بها، أن عملية إقامة غايات منهجية لا تضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك كما ينبغي تحقيقه وضياع الغاية من وجود المنظمة.

الأهداف Objectives: هي النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه.

وتحدد الأهداف "ماذا" يجب إنجازه، و "متى" يجب أن يتم ؟ ويفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلمن أمكن.

وهناك من يفرق بين الغايات Gosls والأهدافObjectives، إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الفرد في المستقبل البعيد وفي الغالب لا تخضع للتأطير الكمي، أما الأهداف فهي التي تشتق من الغايات، أنها الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل: تعظيم الأرباح profit Maximization.[1]

ومن بين المحاولات التي تتجه المنظمة إلى تحديد الغايات والأهداف فيها ما يلي:

الربحية، الكفاءة، النمو، المساهمة في رضاء العاملين، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء، قيادة السوق، الحاجات الشخصية للإدارة العليا (12، 2004 regnuH وeehWlen).

هذا وتتكون الأهداف من أربعة عناصر هي:

- غاية يتعلق بها الهدف (تعظيم الأرباح مثلا، أو زيادة المبيعات).
- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية (نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المملوك مثلا لقياس مدى تعظيم الأرباح).
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف (12 مثلا).
- إطار زمني لتحقيق الهدف (سنة مثلا).

ولكي تكون عملية وضع الأهداف مجدية بالنسبة للإدارة، لابد من تحديد هذه العناصر الأربعة بدقة ووضوح تام كما يجب اختيار كل واحد من هذه العناصر بعد البحث والدراسة بعناية فائقة.

وبمجرد اختيار الإدارة للمقاييس الفردية لكل من أهدافها، فأنه يتوجب عليها:

- التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف فرديا وجماعيا.

[1] - أحمد القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1996، ص 15.

- ترتيب الأهداف المختارة والمعدلة طبقا لأولويات تحقيقها.
- تفضيل الأهداف المختارة إلى أهداف فرعية حسب أنواع أنشطة الأعمال التي تزاولها المنظمة.
- التأكد من عدم تعارض الأهداف الفرعية مع إستراتيجيات الأعمال وإستراتيجيات المنظمة والمخاطر والفرص في البيئة الخارجية لضمان إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

ج–**وضع الإستراتيجيات وتطويرها**: development strategies

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة.

د- **وضع السياسات**: Policies: ليس اختيار الإستراتيجية الملائمة حاليا لوضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الإستراتيجية بل لابد من وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لكي تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ وتتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة broad guide linesيسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة.

أنها مجموعة المبادئ التي تضعها الإدارة العليا لكي تهتدي لها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم اليومي، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، إنها بعبارة أخرى بمثابة دستور للعمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في إتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولا إلى الهدف المشترك.

وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم " رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيات ها وتبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن وقد تظل باقية حتى بعد زوال الإستراتيجيات التي أدت إلى وضعها، وقد تصبح مثل هذه السياسات جزءا من ثقافة المنظمة. ومن أمثلة السياسات الإدارية ما يلي:

" إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذا اقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال".

"يجب أن تحتل شركة جنرال موتوز المرتبة الأولى أو الثانية في أي سوق للمنافسة"[1]

[1]– أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

المطلب الثاني: التنفيذ الإستراتيجي.

تعتبر مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من أصعب المراحل في الإدارة الإستراتيجية بحيث لايعتبر الإعداد الناجح لصياغة الإستراتيجية ضمان لنجاح تنفيذها وعلى الرغم من التشابك والتداخل مع وضع الإستراتيجية وتنفيذها إلا أن تنفيذ الإستراتيجية مختلف تماما عن وضعها، ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين وضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال الآتي:

1- وضع الإستراتيجية بمثابة تحديد مواقع القوات قبل التحرك في حين تنفيذ الإستراتيجية بمثابة إدارة القوات خلال المعركة.

2- يرتكز وضع الإستراتيجية على الفعالية في حين يرتكز تنفيذ الإستراتيجية على الكفاءة.

3- إعداد الإستراتيجية أساسا عملية ذهنية في حين تنفيذ الإستراتيجية عملية تشغيلية.

4- يتطلب وضع الإستراتيجية مهارات ذهنية في حين يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الدفاعية والقيادية.

5- يتطلب إعداد الإستراتيجية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد في حين تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التنسيق بين الكثير من الأفراد، إذن فإن تنفيذ الإستراتيجية يعتبر تكملة لإعداد الإستراتيجية على الرغم من الاختلاف الواضح بين السياستين.

ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتتطلب عملية تطبيق الإستراتيجية خمس خطوات هي: [1]

1- مراجعة الإطار العام لوضع الإستراتيجية.

2- اختيار الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.

3- مراجعة الأهداف الإستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها.

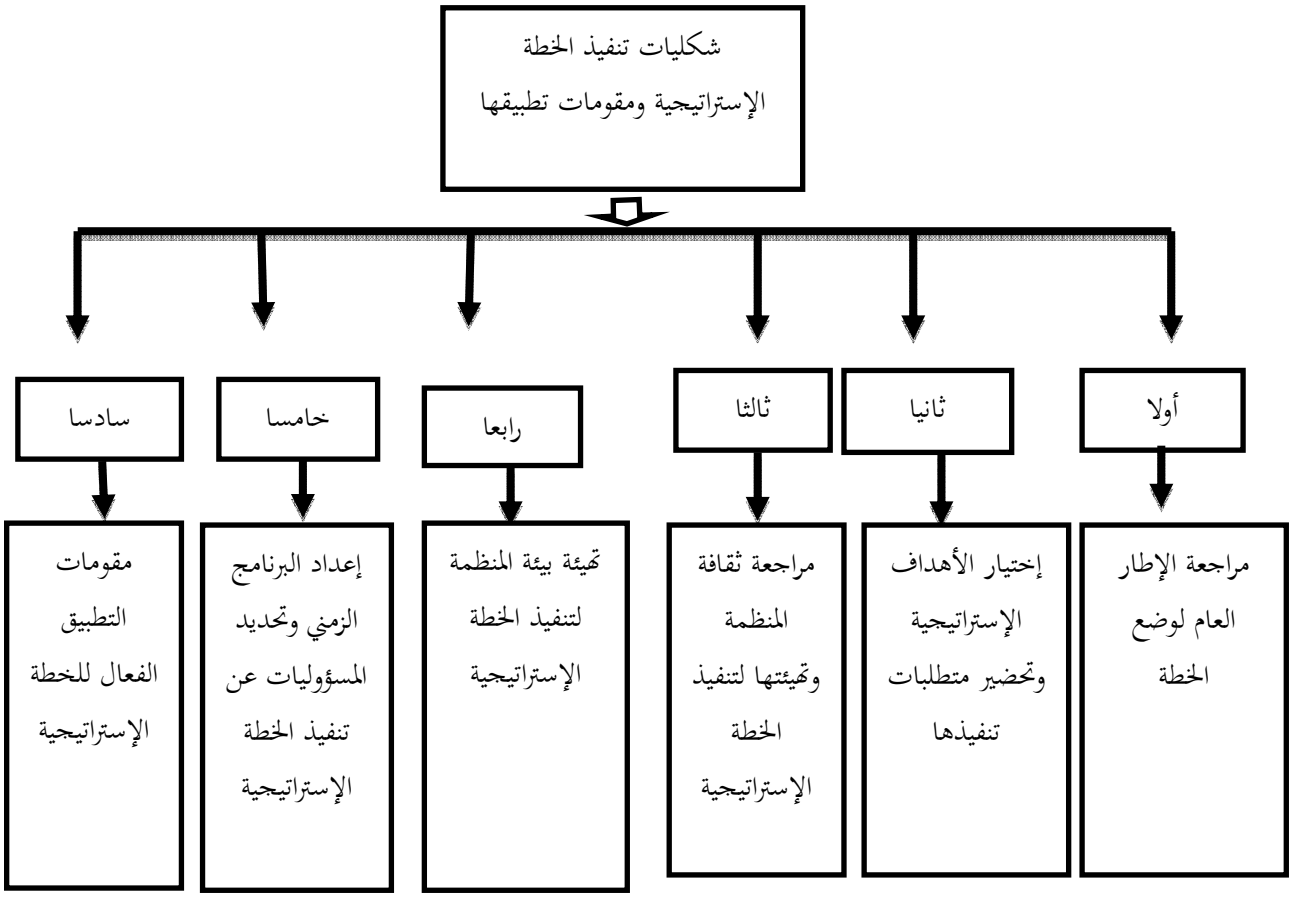
4- تهيئة بيئة المنظمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

5- إعداد البرنامج الزمني وتحديد المسؤوليات عند تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تطبيقها.

[1]- نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002-2003، ص295.

والشكل الموالي يبين متطلبات تنفيذ الإستراتيجية.

شكل رقم(1-5): يمثل متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية:



المصدر: من إعداد الطالبتان.

كما يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية " العملية التي بواسطتها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات ".

1- **البرامج:** البرنامج هو مجموعة من النشاطات و الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد، إنما لا تعمل على تفعيل الإستراتيجية وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحتة جديدة.[1]

2- الموازنات: الموازنة هي برنامج المنظمة معبرا عنها بصورة نقدية، فهي توضع التكاليف التفضيلية لكل برنامج بما يخدم أغراض التخطيط والرقابة، فبعد وضع البرنامج تبدأ عملية الموازنة (تخطيط الموازنة) وتعد عملية الموازنة الخطوة الحقيقية الأخيرة للتأكد من جدوى تطبيق المنظمة لإستراتجيتها المختارة.

[1]- ابتهاج عبد الرحمن، **البدائل الإستراتيجية (التنفيذ والرقابة)**، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1995، ص99.

3- **الإجراءات:** نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد الطريقة التي تؤدي بها مهمة معينة، كما يصف الإجراء بالتفصيل النشاطات المختلفة التي يتعين القيام بها لإنجاز برامج المنظمة، وتسمى الإجراءات عادة بإجراءات التشغيل المعيارية وحالما تقر الإجراءات يتعين أن تكون موضعا للتحديث من حيث التغييرات الحادثة في التكنولوجيا أو الإستراتيجية وبذلك أن الهدف من الإجراء هو ضمان الاتساق المستقبلي للعمليات اليومية فضلا عن ضمان التوحيد بين الوحدات الإستراتيجية المكونة للمنظمة.

المطلب الرابع: التقييم والرقابة الإستراتيجية Stategic Evaluation and Control

التقويم والمتابعة الإستراتيجية هي عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك، ويتم التقويم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا.

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل إتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات، وبالرغم من أن التقويم والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية، فإنهما يخدمان في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة، وهدا يحفز الإدارة على عملية التصحيح.

ومن أجل ضمان فعالية كل من التقويم والرقابة لابد من أن يحصل الإداريون على معلومات دقيقة وموضوعية وسريعة من العاملين تحت رئاستهم عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الإستراتيجية وهناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي:

1. مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.
2. قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسيران في الاتجاه الصحيح.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

إن مراجعة وتقويم الإستراتيجية يعد أمرا جوهريا، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على النجاح في أداء الأنشطة اليوم.[1]

[1]- مالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 283.

خلاصة الفصل:

إن عملية الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعية عقلانية التحليل، ديناميكية متواصلة توجد على مستوى وحدات الأعمال، كما توجد على المستوى الوظيفي ونجاحها يتطلب 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، لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى معرفتها للمتغيرات الآتية والمستقبلية التي يمكن أن تؤثر عليها بعد هذه المرحلة تأتي مرحلة التنفيذ التي لا تقل أهمية عنها، فهي تمثل إعادة الترتيبات والتنظيمات الإدارية للمؤسسة بوضع خطتها الإستراتيجية موضع التنفيذ بكفاءة بما يمكنها من إنجاز أهدافها، يتبع هذه المرحلة مرحلة أخرى هي مرحلة الرقابة والتقويم الإستراتيجي والتصحيح وما يمكن تصحيحه قبل الالتزام بتطبيق الإستراتيجية كما خطط لها.

وفي ضوء ما سبق فإن أهم الأدوار التي يمكن أن تؤديها الإدارة الإستراتيجية مع تعاملها مع البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تشهد حاليا منافسة حادة تستوجب بناء قدرات تنافسية لمواجهتها، وهذا ما سنتطرق ’ليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التنافسية والميزة التنافسية

تمهيد:

لقد أصبح تبني منهج صناعة المزايا التنافسية في عصر العولمة خيارا لا يمكن أن نعيش بدونه، أو مجرد بديل يمكن الاستغناء عنه. أو هدفا يمكن إرجاؤه، بل أصبح أمرا يتعدى نطاق الضرورة ويصل نطاق الحتمية الحياتية باعتباره أمر ترفضه الطبيعة عصر العولمة الاجتياحية. وترفضه أيضا متطلبات التواجد في عالمها القائم ليس فقط على بناء وحيازة الميزة التنافسية، بل أيضا تطويرها وتحسينها والارتقاء بها. فاكتساب المزايا التنافسية اليوم أضحى من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أفضلية في السوق من خلال الاستحواذ على جزء منه. أو محاولة جذب أكبر عدد من الزبائن، الأمر الذي جعل كيفية الحصول على المزايا التنافسية في حد ذاته يشكل نقطة التقاء الكثير من الباحثين والدراسيين في الميدان الاقتصادي، على اعتبار أن إيجاد مصدر لميزة تنافسية للمؤسسة يصبح يشكل تحدي قوي بفعل سيرورة المتغيرات والقوى التنافسية المختلفة والتي فرضت ديناميكية متسارعة على مكونات ومتطلبات بيئة الأعمال.

إلا أن هذا لا يعني عدم وجود طرق كفؤة وفعالة تقوم على أساس التفاعل بين عناصرها لخلق ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة بصفة التفرد والتميز في قطاع نشاطها.

انطلاقا مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع الذي يطرح واقعا لا مفر منه، وجهنا اهتماما على الميزة التنافسية من خلال تباين أهميتها ومعرفة آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للتنافسية

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيها إذا كان عن المؤسسة أو القطاع أو الدولة، حيث بدأ مفهوم التنافسية في الانتشار بعد ظهور كتابات بورتر*، والتي تتعلق بالتنافسية وإستراتيجيات التنافس بين الشركات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونه.

حيث تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية " بأنها الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل."[1]

- كما تعرف التنافسية على أنها: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك."
- تعرف كذلك بأنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف ربحية، نمو، استقرار، توسيع، ابتكار وتجديد حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري.[2]
- تعرف التنافسية أيضا: بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية (Competitiveedge (CE وبشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقيق التنافسية.[3]

---

*مايكل يوجين بورتر**Michael Eugene Porter**، ولد في مايو 23، 1947 روفيسور جامعة بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للإعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية نالشركات وتنافسية الدول والمناطق. أعمال مايكل بورتر معترف بها في العديد من الحكومات، الشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً. برامج كراسي الأستاذية الخاصة به في مدرسة هارفرد للأعمال مخصصة للرؤساء التنفيذيون المعينون حديثاً في كبرى الشركات.

[1]– عمر الصقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص96.

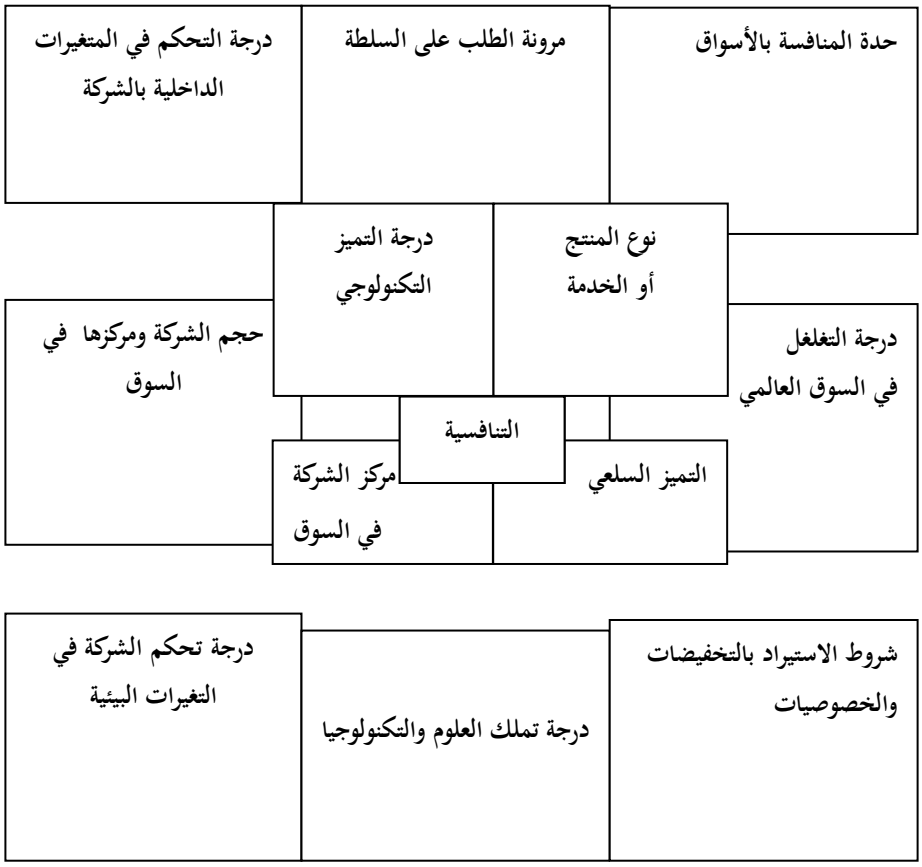
[2]– هشام حريز وآخرون، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، مكتبة الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2014، ط1، ص136.

[3]– فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركة لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

- تعرف التنافسية بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة في السوق المحلي أو العالمي ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي.[1]

من خلال ما سبق ذكره يمكن تعريف التنافسية على أنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورفعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

الشكل (2–1): يمثل العوامل المؤثرة في التنافسية.



المصدر: فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي اليات الشراكة لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2000، ص 12.

[1]– فريد راغب الجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 123.

المطلب الثاني: أهداف ومؤشرات قياس التنافسية.

الفرع الأول: أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف هي: [1]

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

- **التطور والتحسين المستمر للأداء:** من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا.

- **تساعد على زيادة الأرباح:** إذ تمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا على تنظيم أرباحها، فتعد الأرباح مكافأة عن تميزها وتفوقها في آدائها.[1]

الفرع الثاني: مؤشرات قياس التنافسية:

عن الحديث عن التنافسية أبدأ من التطرق إلى مؤشرات قياسها، ولقد تبين أن عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية في إطار محاولة قياس التنافسية خلطت بين قياس التنافسية على مستوى الدولة وبين قياس التنافسية على مستوى الصناعة والمنظمة، حيث يوجد تطابق بين مفهوم التنافسية على مستوى المنظمة أو الصناعة مع مفهومها على مستوى الاقتصاد الوطني.

وفيما يلي عرض لأهم هذه المؤشرات من خلال مستويات التنافسية الثلاث:

[1]- شتوح محمد، **دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، ص40.

1- مؤشرات قياس تنافسية الدولة:

أ- مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد:

إن الدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى الموهوبات من الرأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة وأن الارتفاع في هذه العوامل يزيد من دخل الفرد كما يزيد الدخل الفردي أيضا بارتفاع إنتاجية العوامل الكلية الناجمة عن الابتكار الثقافي والتنظيمي وعن التحسينات الملاحظة في المهارات والمعارف الإنسانية التي تزيد بدورها إلى رؤوس الأموال المستثمرة في البحث والتعليم.

ب- مؤشر النتائج التجارية:

توجد ثلاث مقاييس للنتائج التجارية الدولية وهي:

- **رصيد الميزان التجاري:** غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه التجاري وهذا الفائض يمكن أن يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد أو ناجما عن عوامل أخرى مختلفة.

- **تركيبة الصادرات:** إن التركيز على تركيبة الصادرات يربط مقارنة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة إلى نمو الإنتاجية.

- **حصة السوق الدولية:** من المهم اكتساب حصة من السوق أكبر من سوق صاعدة أما إذا ترافق اكتساب حصة أكبر من سوق أقل فإن هذا يشير بخير.كما أن تراجع الحصة من السوق أو ثباتها في سوق صاعدة يشير إلى فقدان الفرص.[1]

2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة: [2]

أ- 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 لمجرد رفع حصتها من السوق،

[1]- أبو سهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2007-2008، ص72.

[2]- المرجع نفسه، ص 73.

ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته 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 لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

ب- مؤشر تكلفة الصنع:

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا للتنافسية في فرع نشاط ذي انتاج متجانس، ما لم يكن هناك ضعف في التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع.

ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

ج- الثنائية: فعالية-إنتاجية:

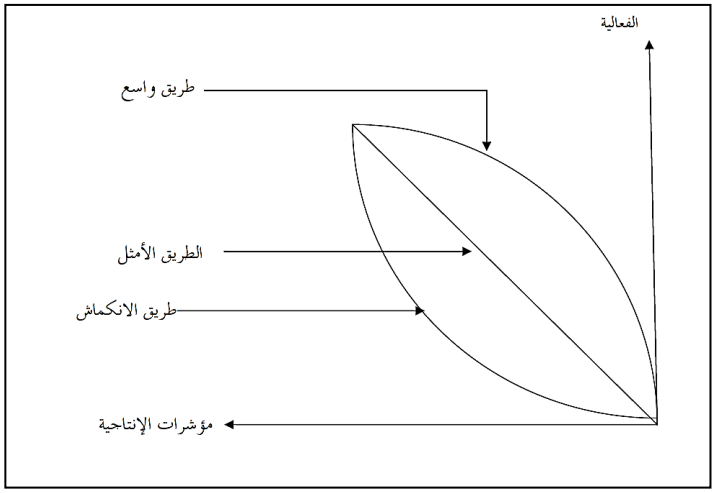
- الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبية بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.
- الإنتاجية: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

د- الفعالية- الإنتاجية: طريقان نحو المنافسة:

يمكن اعتبار المنافسة كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية (الشكل)، فعند مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفرات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة، لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش (Downsizing)، إلا أ، هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر لمسيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة، والتي يصعب تعويضها مستقبلا، على خلاف الطريق الأول، فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة، يفترض الفريق الثاني وهو طريق التوسع (upsizing) وجود تفكير

تسويقي شامل يتجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات...الخ) وجعلهم أكثر وفاء. والشكل الموالي يوضح طرق تنافسية المؤسسة.

الشكل (2–2): طريقان لتنافسية المؤسسة



المصدر: عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصدرها وتطورها**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص14.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجد ثلاث حالات:

1/ إذا كانت المرونة أكبر من الواحد فهذا يوافق الطريق المسمى؛

2/ إذا كانت المرونة تساوي الواحد فهذا يوافق الطريق الأمثل؛

3/إذا كانت المرونة أقل من الواحد فهذا يوافق الطريق المسمى الانكماش.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث الإنتاجية على حساب الفعالية فإن هذا قد يؤدي –احتمال كبير– إلى انحراف هذا الطريق ومن ثم السقوط.

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي إلى التنافسية، التعرف على المؤشرات المعبرة والتي تفسر الإنتاجية والفعالية[1] حتى يتسنى متابعتها عبر الزمن.

[1] المرونة = (D ع/ع)/ (D س/س).

3- مؤشرات قياس تنافسية القطاع:

إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة في السوق المحلية أو الإقليمية، فإن تنافسية قطاع يتم بالمقارنة مع قطاع مماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل. ويمكن قياس تنافسية القطاع وفق المؤشرات التالية: [1]

أ- **مؤشر التكاليف والإنتاجية:** يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة المتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.

ب- **مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية:** يستعمل الميزان التجاري والحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات من تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسية عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين.

المطلب الثالث: أنواع التنافسية

هناك عدة اختلافات في تحديد أنواع التنافسية فيما إذا كان الحديث عن مؤسسة اقتصادية أو قطاع إنتاجي أو دولة: [2]

أ- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأقل (الأرخص) يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

ب- التنافسية غير السعرية: وهي تتمثل في:

- **التنافسية النوعية:** وهي تضم بالإضافة إلى النوعية والملاءمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات الجودة الجيدة والأكثر ملاءمة للمستهلك وحيث المؤسسة المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعته حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسة.

---

[1]-قدور بن نافلة، **مكانة بحوث التسويق الدولي في الحسابات المؤسسة، ميزة تنافسية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص180.

[2]- فتحي خذرية، **دور بحوث التسويق في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2012-2013، ص55.

- **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

المطلب الرابع: أسباب التنافسية.

تعددت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر والتي تمثل معظمها نتائج العولمة وحركة المتغيرات، نذكر منها: [1]

1- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

2- ضخامة وتعدد العرض في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة ومنظمة التجارة العالمية.

3- سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وآليات الاتصال الحديثة وتطبيقات المعلومات المتجددة.

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحوث والتطوير، ونتيجة للتحالفات مع المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق متزن تتركز القوة الحقيقية لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

[1]- علي السلمي، **مرجع سابق**، ص102-103.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي العام للميزة التنافسية

سوف نتناول في هذا المبحث أربعة مطالب، المحور الأول تناولنا فيه مفهوم الميزة التنافسية، أما المطلب الثاني فكان حول محددات ومصادر الميزة التنافسية، والمطلب الثالث فهو بعنوان أبعاد الميزة التنافسية لنختم الفصل بمطلب آخر وأخير هو مراحل بناء الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل المستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على الميزة التنافسية لمدة أطول وهذا ما يجعلنا إعطاء أبرز مفهوم للميزة التنافسية.

- الميزة التنافسية هي: " الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين "

- وهناك من يرى أن الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد وطويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.[1]

- الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.[2]

---

[1]- عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور التغير التنظيمي**، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص70.

[2]- أحمد زعدار، المنافسة–**التنافسية والبدائل الاستراتيجية**، دار الجرير للنشر، عمان–الأردن، 2011، ط1 ص28.

ويشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[1]

وهناك تعاريف بعض العلماء:

الجدول (2-1): تعاريف الميزة التنافسية

العلماء	التعارف
Porter	الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين.
David	يعرفها على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر، وهذا الكيان يمكن أ، يكون شخصا أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز.
C Zepiel	ركز على عنصر القيمة والزمن ويراد بمفهوم الميزة التنافسية أنه يجب أن تخلق قيمة يشعر بها الزبون على أن لا تكون مؤقتة.
Mc.Graham	الميزة التنافسية هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.
Rappaport	يطلق في تعريفه للميزة التنافسية متى ما استطاعت المنظمة من تقليص تكلفتها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكلف فإنها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفرقة أو كلفة منخفضة للزبائن.
Lynch مع Fahey	الميزة التنافسية هي أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة، يمكن عده ميزة تنافسية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على: محي الدين علي القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2012، ، ص ص7-80.

يتضح من خلال هذه التعارف أن الحصول على الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن بفعالية أكبر من المنافسين وهذا الأمر مرتبط بالدرجة الأولى بالقيمة المضافة الفعلية التي تقترحها المؤسسة.

واستنادا لما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية كتعريف إجرائي بأنها الأفضلية التنافسية التي تلغي المؤسسة الأسبقية إلى الزبون من خلال خلق فرق في القيمة لصالحها مقارنة مع المنافسين، والأفضلية هنا

[1]- معالي حيدر فهمي، **نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص8.

تعكس التفوق النسبي في خلق القيمة من خلال استعمال موارد خاصة لا يملكها المنافسين، أما السبق فنقصد به إعطاء الزبون منتج معين أو علامة معينة تكون لها الأولوية في سلم تفضيلا ته.

ثانيا– خصائص الميزة التنافسية:

من بين خصائص الميزة التنافسية نذكر: [1]

1- **خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية وبصفة عامة نقول إن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من الموارد المعتمدة عليها.

2- **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:** تعتمد مقدرة الشركة في مواصلة ميزاتها التنافسية على مدى سرعة الشركات المنافسة لها من تقليدها وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد من التغلب على أمرين الأول وهو مشكل المعلومات أي ماهية الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة المنافسة أما الثاني وهو مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على القدرات والموارد المطلوبة للتقليد.

3- **إمكانية تحويل المواد:** إذا استطاعت مؤسسة ما الحصول على الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة وهذا ما يجعل دورة حياة الميزة أقصر عمرا لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد موجود بشكل كثير نظرا لـ:

- عدم توفير المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.
- خصوصية بعض الموارد للمؤسسة.

4- **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:** فإذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من أجل الحصول على الميزة التنافسية فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة تنمية هذه الكفاءات ذاتيا.

5- **إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية:** إستراتيجية التنافس هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين فهي تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية:

[1]– عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية "مصدرها وتطورها"**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 39.

طريقة التنافس، حلبة التنافس، أساس التنافس ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

المطلب الثاني: محددات ومصادر الميزة التنافسية

الفرع الأول: محددات إنشاء الميزة التنافسية:

كما تتحدد الميزة التنافسية أيضا أساسين يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين، وهما حجم الميزة التنافسية والنطاق التنافسي.[1]

1-حجم الميزة التنافسية:

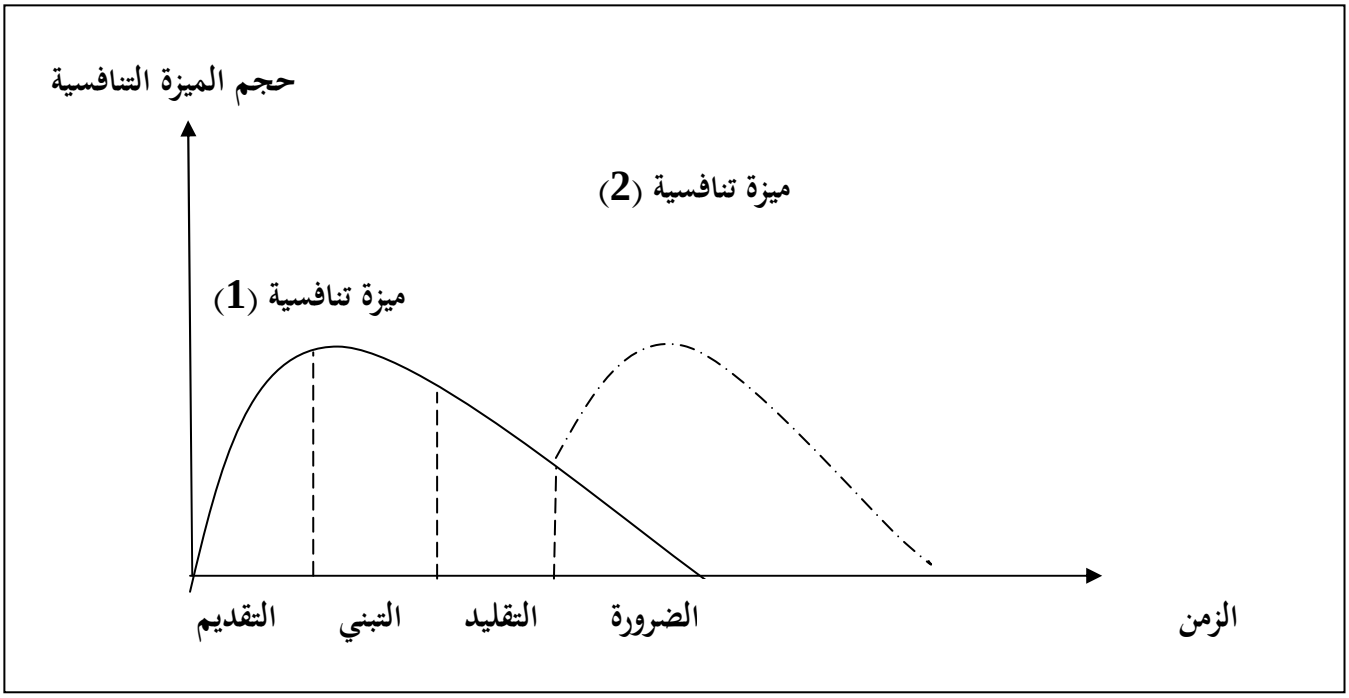
إذا نجحت المؤسسة في صياغة إستراتيجيات ها التسويقية وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعة، فإن ذلك يعني أيضا قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية قوية تستطيع أن تواجه بها منافسيها، ويمكن للمؤسسة الحفاظ على استمرارية مزاياها التنافسية إذا استطاعت تقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل، فكلما كانت الميزة التنافسية أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، ولا شك أن عملية بناء (دورة الحياة) الميزة التنافسية تتم بين ليلة وضحاها بل تحتاج في بنائها إلى فحص دقيق لكل من الإمكانات والمصادر المتاحة لها.[1]

وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود وذلك عند قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية للمؤسسة ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ الشركة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة العالمية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو الزبون.

والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية.

[1]- تامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008، ص 195.

الشكل رقم (2–3): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل محمد مرسي، **إستراتيجيات الإدارة العليا**، المكتب الجامعي الحديث، مصر2008، ص86.

وهنا سوف نوفي بشرح المراحل المذكورة سالفا: [1]

- **مرحلة التقديم أو النمو السريع**: تتطلب هذه المرحلة الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، إذ تعرف الميزة التنافسية التي استطاعت المؤسسة تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار...) نموا معتبرا وسريعا ويعود ذلك إلى القبول والتفضيل الذي اكتسبه من قبل عدد متزايد من الزبائن لتميز منتجاتها أو خدماتها المقدمة عن غيرها لانخفاض أسعار المنتجات، وهو ما يعود بمداخيل معتبرة على المؤسسة قبل الدخول في المرحلة التي تليها.

- **مرحلة التبني**: وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، لذا يحاول المنافسون تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة استقرارا نسبيا وثباتا من حيث الانتشاريفعل تزايد عدد المنافسين، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.

- **مرحلة الركود أو التقليد**: يأتي في هذه المرحلة رد فعل المنافسين حيث تقوم المؤسسات المنافسة هنا ببذل جهودها من أجل تقليد المنتج أو الخدمة المقدمة، وهذا حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها

[1]– فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006، ص99.

وبالتالي يتراجع حجم الميزة الأصلية ويتحه شيئا فشيئا إلى الركود، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة يحدث انخفاض في الوفرات، وهو ما يلزم المؤسسة صاحبة الميزة الأصلية التفكير في تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء و الاستمرار كما هو موضح في الشكل السابق دورة حياة جديدة للميزة التنافسية.

- **مرحلة الضرورة:** يصبح في هذه المرحلة تقديم تكنولوجيا جديدة من قبل المؤسسة ضرورة حتمية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم التميز للمنتج لأن ميزتها الأولى سوف تؤول للزوال مما ينعكس على مردودية المنتج ومبيعاته، وبالتالي تهديد المؤسسة بالخطر والخسارة وفقدان أسبقية التنافس خاصة إذا كانت محفظة منتجات المؤسسة غير متنوعة.

وباعتبار أنه ل يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

ثانيا– نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ومن أمثلة ذلك تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة فالنطاق الواسع من شأنه تخفيض التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وتقديم خدمات أو منتجات بتكلفة أقل أو بمميزات مختلفة عن المنافسين.

ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية والجدول التالي يفسر هذه الأبعاد:[1]

- نطاق القطاع السوقي.
- النطاق الرأسي.
- النطاق الجغرافي.
- نطاق الصناعة أو النشاط.

[1]– نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال** ، ص ص87-88.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): يمثل نطاق التنافس.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة للعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
نطاق جغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، ويبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعلت من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها.

المصدر: - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ،دون طبعة ،مركز الإسكندرية مصر،1998، ص ص87 -88.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

لاشك فيه أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي ولذلك تجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها فحددها (neW–gnehc) كما يلي: [1]

[1]- عز الدين علي السويسي وآخرون، **مرجع سابق**، ص74.

1- التكنولوجيا والابتكار:

الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاءها حديثا.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة.وهذا ما يؤكده (atpugsaD) على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث أن الشركات أكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على جهود الجماعة، ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا ما يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

2- **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل للإنتاج من عمالة، الأرض، ...الخ، أما المخرجات فتتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها.مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.[1]

3- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام

[1]- هشام حريز وآخرون، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، مكتبة الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2014، ط1، ص123-124-125.

الأول له والقيمة التي تسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات الراغبة في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.[1]

4- **الوقت**: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، أكثر أهمية مما كان عليه السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

5- **المعرفة**: شهدت منظمات الأعمال خلال العشريات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل، ولكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآليات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأس مال البشري فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة المضافة التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتوج وانفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالإعتماد على قدرتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة.

6- **المرونة**: يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما:

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن.

- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة مستقرة ومستقلة.[2]

7- **التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء الميزة التنافسية**: [3]لكي تضمن أي مؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية

[1]- سينا محمد الكري، **إدارة الإنتاج والعمليات**، مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999، ص11.

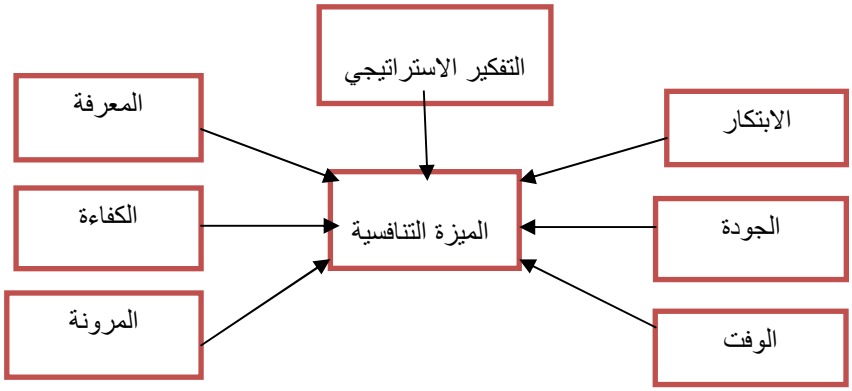
[2]- هشام حريز وآخرون، **مرجع سابق**، ص125-126.

[3]- فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص29.

مناسبة لتحقيق أحسن أداء وحسب retroPهناك ثلاث إستراتيجيات تدعى بالإستراتيجيات العامة للتنافس وهي إستراتيجيات تهدف للحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدث الكفاءة التنافسية والمتمثلة في كل من إستراتيجية التكلفة الأقل، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.[1]

والمقصود بالتفكير الإستراتيجي هنا لا يتوقف عند هذا المستوى، وإنما يأخذ التفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح، ومن ثم التفوق وعليه يجب على المؤسسة أن تمتلك التفكير الإستراتيجي البناء الذي له إمكانية الاستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص، فيما هو موجود داخل وخارج المؤسسة، والإجابة على مدى امكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلهما كل متكامل من أجل استغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وكذا السبق في ذلك وتصنيعها على المنافسين.

الشكل رقم (2-4): يمثل مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حريز، مرجع سابق، ، ص121.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية[2]

تتحقق الميزة التنافسية بالاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية والقدرات والكفاءات البشرية التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية والتي تمكنها من تصميم و تنفيذ إستراتيجيات التنافسية.

[1]- شيهارة حمزة، **الإدارة الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر2004-2005ص50.

[2]- أيوب صكري، **دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011-2012، ص54-55.

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيان هما: القيمة المدركة لدى الزبون، قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

أ– القيمة المدركة لدى الزبون:

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة لتحسين القيمة التي يدركها الزبون حول السلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في تعزيز ميزتها التنافسية. ولا تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إلا إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من قيمة ما يعرضه المنافسون، ولا يمكن تحديد القيمة من خلال علاقة السعر بالجودة، أي مقارنة مستوى جودة المنتج بسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وبخدمات ما بعد البيع ودرجات التحسين وغيرها من العناصر الأخرى التي تختلف باختلاف طبيعة المنتج.

ب– التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها حيث يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية خلال تقديم سلعة أو خدمة متميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وللتميز عدة مصادر أهمها الموارد والإمكانيات التنظيمية للمؤسسة.

فالتميز القائم على الموارد المالية والمادية يكون من خلال حصول المؤسسة الاقتصادية على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من المنافسين، أما التميز القائم على الكفاءات البشرية والمعرفة والتعلم التنظيمي، وامكانيات البحث والتطوير يكون من خلال طرح الأفكار وابتكار المنتجات الجديدة وتحقيق المرونة التنظيمية وزيادة فعالية استخدام الموارد الأخرى، لذلك تمثل الأصول غير المادية والموارد البشرية، أفضل مصادر التميز للكثير من المؤسسات الاقتصادية خاصة تلك الناشطة في الصناعات الديناميكية كثيفة التغيير.

المطلب الرابع: مراحل تحقيق الميزة التنافسية.

Michael Porterاقترح ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي: [1]

1- **تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة:** وتتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس والتي تتمثل في: التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد، المجهزين التفاوضية، قدرة المشترين التفاوضية، التهديد الذي تشكله الخدمات، المنتجات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين، ومن خلال دراسة القوى الخمس يمكن تحديد جاذبية السوق وذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول، ويلاحظ أن البعض قد انتقد Porter نتيجة إغفاله صعوبة الحصول على معلومات كافية للقيام بهذا التحليل، لآنه من الضروري الحصول على قاعدة بيانات مفضلة لمساعدة المنظمة في إتخاذ قرارات صائبة.

2- **إقرار الإستراتيجية التنافسية:** وهنا يوضح Porterبأنه على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيتين فقط تختار بينهما المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية.وهما لا قيادة الكلفة أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية، أو التميز، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال إبراز صفة في الخدمة / المنتج وذات قيمة في نظر العميل، ووضح (Porter) أن أي إستراتيجية بين الإستراتيجيتين سوف تكون عالقة في الوسط إلا أن هذا الأمر قد تعرض للانتقاد حيث أن هناك الكثير من المنظمات حققت الكثير من النجاح بالرغم أنها عالقة في الوسط نتيجة إتباعها للإستراتيجيتين أعلاه، ويؤكد Porter بأن المنظمة وبغض النظر عن الإستراتيجية التي تتبعها فإنه يستوجب عليها الحفاظ على نوع التكافؤ مع منافسيها.

3- تطبيق الإستراتيجية التنافسية: يجب أن تنظر المنظمة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المنظمة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

[1]- حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية**، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص142.

وحسب ما جاء بهى (Mintzberg) وزملاؤه بأن الميزة التنافسية تعود إلى أحد الجذور الثلاثة الآتية:

- مهارات متفوقة؛
- موارد متفوقة؛
- مركز متفوق.

وتتمثل الموارد أيضا بالمعلومات الإستراتيجية والتي تعد من ضمن الفروقات التي تكون سببا في تقارير خواص المنظمة والتي تقدم فوائد اقتصادية وميزة تنافسية مستمرة.

المبحث الثالث: مكانة الميزة التنافسية في نموذج الإدارة الإستراتيجية

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، لهذا تسمح معرفة وضعية المنافسة للمؤسسة بتخصيص الموارد المثلى وإعداد الإستراتيجية كمجموعة مناورات تسمح للمؤسسة بمعرفة ومراقبة أسرار المنافسة ويهدف هذا المبحث إلى معرفة الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة لمواجهة تهديد المنافسة.

المطلب الأول: سلسلة القيمة والميزة التنافسية

تعريف سلسلة القيمة:

ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق...)، وتمثل سلسلة القيمة مجموعة المهام التي تقوم بها المؤسسة، وذلك انطلاقا من تكوين الأفكار وصولا إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون، وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين هما: النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم، ويعني 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]

[1]- إبراهيم شيخ التهامي، **دور المزيج التسويقي الدولي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012-2013، ص89.

الشكل رقم (2-5): يمثل سلسلة القيمة



المصدر: فلاح حسين وعداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، دار وائل للنشر، 2006، عمان –الأردن، ط2 ص281.

1. العلاقة بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة (سلسلة القيمة): [1]

يلاحظ من الشكل أعلاه بأن الأنشطة التي تخضع لعمليات التحليل وبغض النظر عن كونها رئيسية أو مساعدة يقصد منها إضافة قيمة لوضع المنظمة الداخلي، وأن هذه القيمة تستهدف في النهاية قيمة المنظمة من وجهة نظر الأطراف المرتبطة بها (المستهلكين، المجهزين، المساهمين، المنافسين، العاملين، الحكومة).

كما يلاحظ من الشكل أن القيمة المتولدة من نقطة قوة نشاط معين لا تتميز باستقلالية المصدر وإنما التكامل فيما بينها وبقية القيم المتولدة من النشاطات الأخرى.

[1]- فلاح حسين وعداي الحسيني، **الإدارة الاستراتيجية" مفاهيم ،مداخيلها و عملياتها المعاصرة** "،دار وائل للنشر ،2006 ،عمان – الأردن ،ط 2 ص281.

فالنشاط الإنساني يعتمد على الإمداد الداخلي ويؤثر في النشاط التسويقي كنشاط لاحق له.اعتمادا فإن النظرية الضيقة للنشاط لا يمكن أن تعكس دوره في زيادة قيمة المنظمة كهدف نهائي تحاول المنظمات الوصول إليه.

ويظهر المضمون أكثر وضوحا عندما يتم التركيز على البنى الارتكازية للمنظمة، إذ أن هذه البنى تشكل الدعامات الأساسية التي ترتكز عليها الأنشطة الأخرى بشكل خاص ونظام المنظمة بشكل عام، فلا يمكن تصور نظام المنظمة بعمل دون تمويل ذلك النشاط الذي يشكل مع النشاط القانوني هيكل البنى الارتكازية في المنظمة، كما لا يمكن تصور حركة منظمة باتجاه إستراتيجي معين دون أن تمتلك المنظمة استحضارات تلك الحركة والتي تتمثل بمزايا التنافسية عندما تتميز بيئتها بالمنافسة.[1]

2. أهداف سلسلة القيمة: [2]

يعتبر 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 تكون موارده على شكل تكاليف يمكن تمييزها على أساس ثلاثة مبادئ:

*ضبط الأنشطة التي تستهلك موارد كبيرة أو هناك تغيير سريع لتكاليفها.

*تجميع الأنشطة التي لها نفس مركبات التكاليف.

*عزل الأنشطة التي تحقق بطرق مختلفة من طرف المنافسين.

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

- التعرف على سلسلة القيمة وتقييم التكاليف الموافقة لها؛
- تحديد عوامل تغيير التكاليف وكذا التعرف على عوامل التفاعل بينهما؛
- التعرف على سلاسل قيم المنافسين وتقدير تكاليفها؛

[1]- فلاح حسين، عداي الحسيني، مرجع سابق، ص282.

[2]- إبراهيم شيخ التهامي، مرجع سابق، ص91.

- تحديد إستراتيجيات التدخل على سلسلة القيم أو على عوامل تغيير التكاليف؛
- البحث عن المحافظة على عوامل التميز؛
- البحث أيضا على ديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة.

***تحسين فعالية المؤسسة:** [1] لا ينتج فرص تحسين أداء المؤسسة من تحسين الوظائف الفردية، وإنما ينتج عن تحقيق أفضل العلاقات بين الأنشطة المرتبطة 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 تمكن 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 آخر؟

***التحكم في تكاليف الدعم:** إذ يسمح تحليل سلسلة القيمة بتحديد تكاليف نشاطات الدعم التي لا تحقق قيمة مضافة والتي قد تكون تكلفتها حالية 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 وجودة 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.

[1]- إبراهيم شيخ التهامي، مرجع سابق، ص91.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، للحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناءا على ذلك فإن هناك ثلاث إستراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الإستراتيجيات هي:

أولا– إستراتيجية قيادة الكلفة: تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة على منافسيها بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة. حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة شيء ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة والإستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكبر نضجا والأسعار في الإنخفاض كلما حققت ربحا عاليا.

وكثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة، لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي: [1]

1.شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل:

تتحقق النتائج المرجوة من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط هي: [2]

- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على السلعة؛
- نمطية السلع المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة للتميز المنتج؛

[1]– عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص75-76.

[2]– مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص146.

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشترين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشترين.

2. كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل:

توجد تسع محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين، وتتمثل هذه المحددات في: [1]

- وفرات اقتصاديات الحجم؛
- وفرات منحنى التعلم والخبرة؛
- وفرات التكلفة المحققة لنتيجة التكامل الرأسي؛
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
- تخفيض التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات الفروع

ثانيا– اختيارات إستراتيجية التميز: وهو التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع. [2]

وهي إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

[1]– نبيل محمد مرسي، استراتجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي، مصر ،2008 ، ص 237.

[2]– كالريش ص، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص23.

حيث يؤكد Desset أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة [1].

1-شروط تطبيق إستراتيجية التميز:

كقاعدة عامة يمكن القول بأن إستراتيجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها: [2]

- عندما يقدر المستهلك قيمة الاختلاف في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المتنافسين ينتج نفس إستراتيجية التميز.

2- كيفية تحقيق ميزة التميز:

يمكن إتباع إستراتيجية تميز ناجحة من خلال تحقق عدد من الأنشطة تتضمن: [3]

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر في أداة وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تؤدي إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية؛
- التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع؛
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صناعة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج؛

[1]- عز الدين علي السويسي، مرجع سابق، ص ص76-77.

[2]- شارلز جاريث جولز، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمذ سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص317-318.

[3]- محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص176.

- نظام التسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة وتتزايد درجات ونجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ثالثا– إستراتيجية التركيز: تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس السوق ككل، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو امكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر كفاءة وفعالية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، أو التميز أو التكلفة الأقل معا.[1]

1- شروط تطبيق إستراتيجية التركيز:

تتحقق الميزة التنافسية الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية: [2]

- عندما لا توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معيز محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

[1]- ثابت عبد الرحمان، إدريس جمال الدين، محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003، ص257.

[2]- نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص 122.

2- كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز:

للدخول في إستراتيجية التركيز توجد خطوتين هامتين:

- إختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية ليتم التنافس فيها.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة: حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

مما تقدم يتضح أن هناك ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس يمكن للمؤسسات أو الصناعات إتباعها بغض النظر عما إذا كانت صناعية أو خدماتية أو مؤسسات لا تسعى إلى تحقيق الربح، وتتبلور مثل هذه الإستراتيجيات من خلال صنع المؤسسة لعدد من الإختيارات التي تتعلق بدرجة تميز المنتج، القطاعات السوقية المستهدفة، وأخيرا جوانب التميز والتفوق لديها.[1]

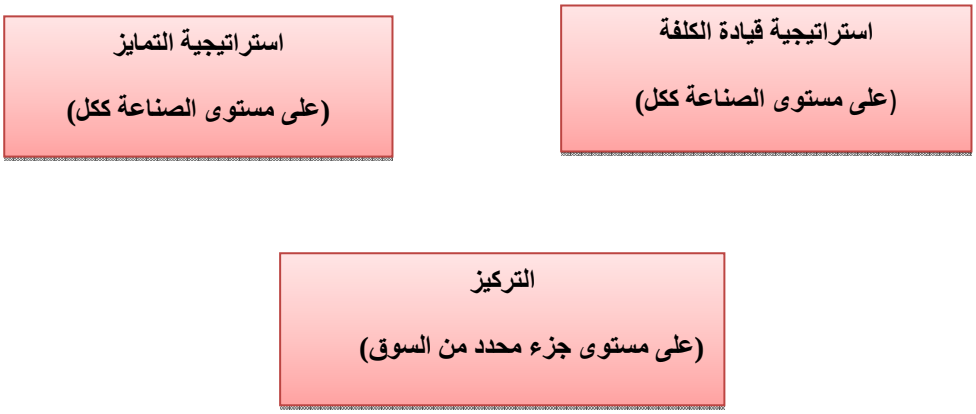
الجدول (2-2): يمثل مقارنة الإستراتيجيات التنافسية المختلفة المتاحة للمؤسسة

الاختيارات الإستراتيجية	تميز المنتج	المجال	جوانب التميز والتفرد
قيادة التكلفة	منخفض التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وإدارة الموارد
تميز المنتج	مرتفع تقديم منتج متميز	عدة مجالات من السوق	البحث وتطوير المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض / مرتفع من خلال السعر /أو تقديم منتج فريد	مجال واحد أو عدد محدود من المجالات (القطاعات)	أي نوع من الجوانب التي تسمح بالتميز

المصدر: نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية،مصر،1998، ص 125

[1]- شارلز جاريث جولز، مرجع سابق، ص ص 323-324.

الشكل رقم (2-5): إستراتيجيات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 125.

المطلب الثالث: قوى التنافس الخمسة لبورتر. (porter):

1- التهديد بدخول منافسين جدد في قطاع الصناعة: والذي يؤدي إلى زيادة الرغبة في الحيازة على حصة سوقية أكبر حجم ملائم من الموارد، مما يشكل تهديدات المؤسسة 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 عما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات ويزداد تهديدها عندما تكتسي علاقة جودة او سعر جيدة وبالتالي تشكل تهديدات على الحصة السوقية للمؤسسة وتمارس ضغط على مردود القطاع؛

4- قوة المشترين أو الزبائن على المساومة: إذ يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات خاصة إذا كان هؤلاء المشترين يمثلون جزء مهم من مبيعات المؤسسة؛

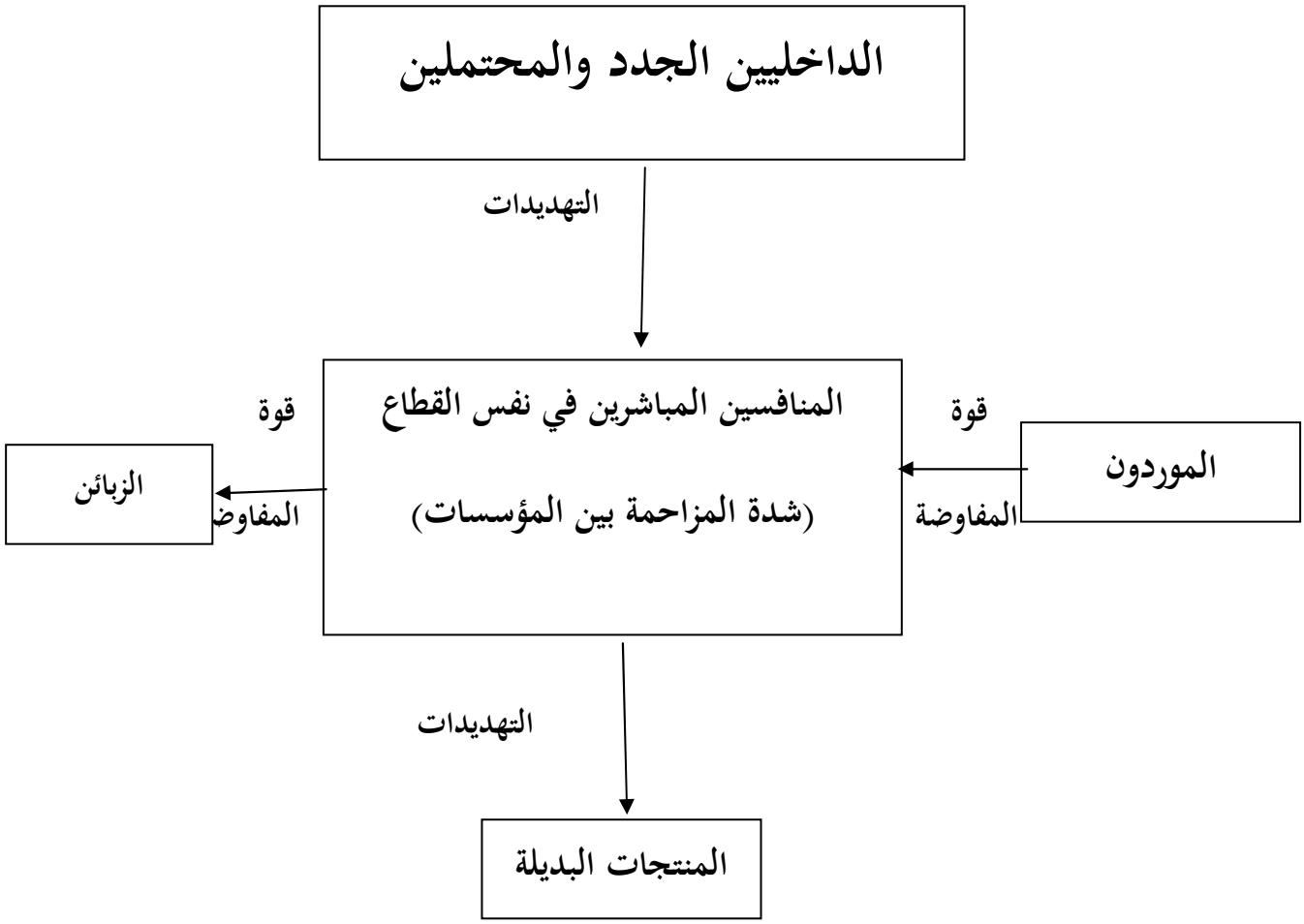
[1]- Michael Porter, choix Stratégiques et concurrence ,éditionéconomica, Paris,1982,p4.

5- قوة الموردين على المساومة: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات المشترات وتكون قدرة كبيرة عندما يكونون مركزين أو عندما يكون القطاع المعني لا يمثل مشترياتهم؛

6- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون: وتمثل القوة السادسة، حيث تضم جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة والمتمثلة في النقابات الحكومية، الممولين وأصحاب الأسهم.[1]

والشكل الموالي يوضح قوى التنافس الخمسة لدى بورتر.

الشكل رقم (2-6): قوى التنافس الخمسة لبورتر.



Source : Michel Porter, op-cite, p04

[1]- أحمد ماهر، دليل **خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص21.

خلاصة الفصل:

تبين لنا مما تقدم ان اكتساب ميزة تنافسية تتصف بلاستمرارية أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات الوطنية في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الاعمال المعاصر ، وكذا مع انفتاح السوق الوطنية للمنافسة الخارجية وخاصة في حالة انضمام الجزائر الى المنظمة العالمية للتجارة حيث تزول الحواجز بكل انواعها والبقاء للذي يقدم منتجات متنوعة وذات جودة عالية ،وقد تبين ان الميزة التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها الابداع والابتكار ،المرونة في التعامل مع المستجدات المتسارعة

الامر الذي استدعى منها ضرورة البحث عن طرق كفؤة من شانها دعم الميزة التنافسية واعطائها صفة الاستمرارية في مواجهة مختلف التغيرات المتسارعة التي تفرزها بيئة الاعمال المعاصرة ،حيث قدم هدا الاطار نموذجا لفهم سيرورة الأنشطة داخل المؤسسة وكيفية تفاعلها مع بعضها بشكل ينتج في نهايته قيمة تدعم تنافسية المؤسسة في ميدان النشاط الذي تمارسه ويكسبها صفة التميز في الأداء والاستمرارية

الفصل الثالث

دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية

في مؤسسة نفطال –المدية–

تمهيد:

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالاشكالية الرئيسية سنحاول من خلال هذا الفصل النظر لطبيعة المشكلة المراد معالجتها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج وطبيعة الموضوع جعلتنا نستعمل الاستبيان كأداة لجمع هذه المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث قمنا بتصميمه وفقا لمقياس ليكرت الخماسي ولتحليله اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبيان مستعملين المتوسط الحسابي العام.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss17) وبناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال؛

المبحث الثاني: اجراءات تطبيق الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال (NAFTAL)

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98% من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا لاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نفطال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نفطال.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة نفطال:

سنتعرف على نشأة شركة نفطال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات الآتية:

1963: تأسيس شركة نفطال وفقا للمرسوم 63-491المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تامين نقل وتسويق المحروقات ابتداء، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث، الإنتاج، وتحويل المحروقات.

1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980./04/06

1983: إدماج الغاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من:

- 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P)
- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L)
- إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M)
- جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P)
- إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)

1987: حل المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:

أ/ نفتك: المكلفة بتكرير الموارد البترولية.

ب/ نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى:

- NAFT: مصطلح عالمي يقصد به النفط.
- AL: الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE.

1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية.

1990: إلغاء مركزية النشاط (المخزونات /المبيعات /الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات.

1992:

- الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق –منتوج).
- 09 وحدات مرتبطة.
- يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع.

1996:

- إلغاء مركزية النشاط (تكاليف و الأسعار).
- حل مديرية التجارة الخارجية.

1997:

- إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P
- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.
- حل الوحدات نفطال الموانئ.

1998:

- إنشاء خلية الأمن الصناعي.
- إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.
- إنشاء وحدة المطبعة.
- فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزفت، (C.L.P.B)، مديرية غاز البترول، المميع (G.P.L) ومديرية الطيران والملاحة (A.V.M).

1999:

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال.
- إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية.
- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات.
- حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر.

2000:

- حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I.
- مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود زيوت تشحيم ومطاط (C.L.P).
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية D.A.S.C.
- إنشاء قسم الزفت وإعداد مخطط التنظيمي الخاص به.
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة A.V.M.

2001:

- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، زيوت التشحيم والمطاط C.L.P.
- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.
- تنفيذ مشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M.
- تنظيم مديرية الصيانة.

2002–2005: إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:

- فرع الوقود.
- فرع التجاري.
- فرع الغاز.
- فرع النشاطات الدولية.
- تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة.
- إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا؛
- إعادة تنظيم مديرية الإدارة والمالية لفرع الزفت؛
- إعادة تنظيم مقر فرع G.P.L؛

- تنظيم عام لفرع الطيران والبحرية؛
- تسمية مناطق G.P.L وC.L.P بالوحدات District.

المطلب الثاني: مهام وامكانيات مؤسسة نفطال

أولا– مهام شركة نفطال:

إن المهمة الرئيسة لشركة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة واهم المنتجات التي تسوق هي:

- الزفت والإطارات المطاطية Bitum et Pneumatique.
- غاز البترول المميع G.P.L.
- المذيبات Solvant.
- الشمع Paraffine... الخ.
- ولها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها وهي:

- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.
- الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر.
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة.

ثانيا– إمكانيات شركة نفطال:

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة نفطال، جهزت هذه الأخيرة وسائل، وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نفطال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.

3.1–اليد العاملة:

تتكون من حوالي 29845 عون و موزع عبر كامل التراب الوطني، و هي مقسمة على النحو التالي:

502 إطار سامي، 5503 إطار، 8766 تقني، 15074منفذ أو يد عاملة تطبيقية.

و نشير انه في فصل تعرف اليد العاملة نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل اكثرلليد العاملة.

2.3–شبكة التوزيع:

توزيع الوقود Carburant: وقد جهزت نفطال لهذه المهمة الوسائل التالية:

-67 مركز لتخزين الوقود، المطاط والزيوت؛

-1804محطة للخدمات منها 685محطة مسيرة مباشرة GD؛

- 24 مركز إيداع للمنتجات الخاصة بالملاحة الجهوية و06 مراكز إيداع خاصة بالملاحة البحرية؛

- 15 وحدة للزفت بقدرة تقدر بـ 360000طن/سنويا؛

- 5006 مركبة ومعدات المناولة، و841 وسيلة للتوزيع والصيانة؛

- 400كم من القنواتالعملية و350 كم من القنوات التي هي قيد الإنجاز.

توزيع غاز البترول المميعGPL: و جهزت لها الوسائل التالية:

-43 وحدة إنتاج غاز البترول المميع.

-65 مركز تعبئة.

- 14000 نقطة بيع.

4/أهم زبائنها:

و أهمها: سوناطراك، سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، الإدارات المحلية، وزارة الدفاع الوطني، الخطط الجوية الفرنسية...الخ.

المطلب الثالث: نشاطات مؤسسة نفطال

تتولى نشاطات مؤسسة نفطال في مجالات عديدة منها:

- تعبئة غاز البترول المميع؛
- إنتاج الزفت؛
- توزيع وتخزين وتسويق أنواع الوقود، وغاز البترول المميع، وزيوت التشحيم، وأنواع الزفت، والعجلات المطاطية، ووقود الغاز المميع، وبعض المنتجات الخاصة؛
- نقل المنتجات النفطية.

حرصا منها على تأمين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني، تلجأ نفطال إلى طرق نقل متعددة:

- النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة؛
- السكة الحديدية لتموين المستودعات؛
- الطرق البرية لتموين الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية.

تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر، و336 تسيير حر، و1135 نقطة بيع معتمدة.

كما تتوفر على:

- 47 موقعا أرضيا لتخزين الوقود؛
- 41 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا؛
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع؛
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع؛
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي؛
- 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري؛

- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400.000 طن سنويا؛
- 24 مركزا لزيوت التشحيم والعجلات المطاطية؛
- 700 كلم من الأنابيب؛
- 3300 شاحنة توزيع.

وإلى جانب توزيع الوقود الأرضي (من بنزين عادي وبنزين ممتاز وبنزين خالي من الرصاص، وديزل ووقود الغاز المميع)، تسجل نفطال حضورها كذلك في النشاط الجوي والبحري بحيث توفر وقود JET A1 (أحد أنواع الكيروسين)، ووقود AVGAS (نوع آخر من الكيروسين)، ووقود البواخر Fuel Bunker C.

توفر نفطال ما يقارب 13.3 مليون من المنتجات النفطية سنويا، وهو رقم مرشح للارتفاع بالنظر إلى الطلب المتزايد باستمرار.

إن أنشطة فرع الوقود بمحاوره: الطيران، البحرية، الهندسة الميكانيكية والتنمية تم تعييرها وفقا لمقاييس المنظمة الدولية للتقييس (إيزو 9001: 2000).

وقد تمت عملية التعيير من طرف المكتب الدولي البلجيكي أي ب فنسوت بتاريخ 22 أوت 2005 بالجزائر العاصمة.

تشكل حماية البيئة أساسيا في إستراتيجية نفطال التي تؤمن تماما بمبادئ النمو الاقتصادي المستدام.

ومن هذا المنظور، استثمرت نفطال كثيرا في ترقية وقود غاز البترول المميع والبنزين بدون رصاص، وباشرت عملية تعبئة واسعة من أجل استرجاع الزيوت المستعملة والأبخرة.

كما أدرجت نفطال ضمن إستراتيجيتها عدة مشاريع تنموية هامة مثل مشروع تطوير النقل بواسطة الأنابيب، ومشروع الدفع الالكتروني (البطاقات المزودة بالشرائح الالكترونية)، وإنشاء منظومة معلوماتية متكاملة، وتحديث مراكز التعبئة إلى جانب تجديد شبكة محطات التوزيع.

ويشغل تكوين وتأهيل الموارد البشرية موقع الصدارة في التصور الإستراتيجي للمؤسسة سعيا منها إلى رفع مستويات الكفاءة وإلحاقها بركب آخر التطورات التقنية.

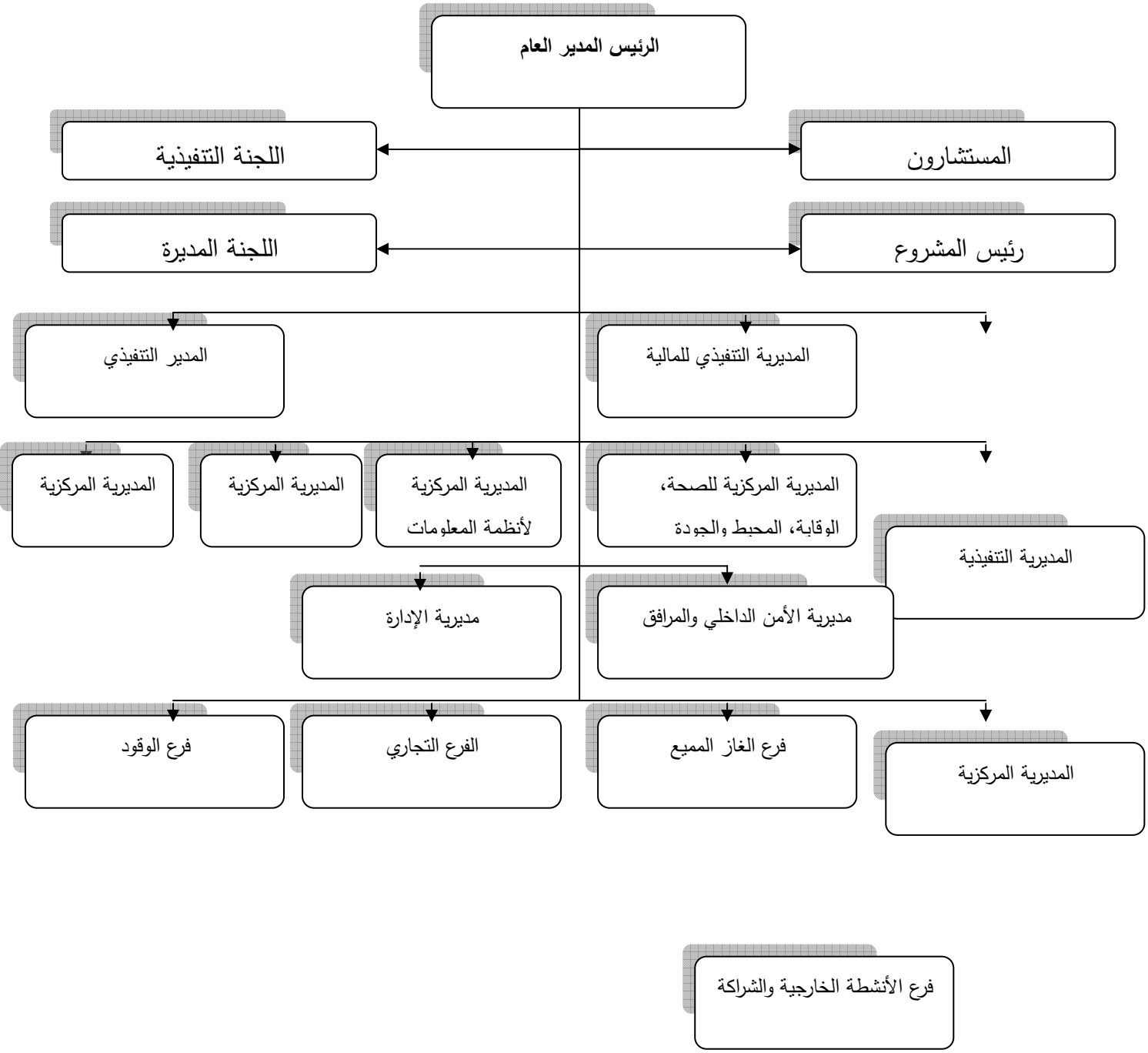
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

يوجد المقر الاجتماعي لشركة نفطال بشارع الكثبان الشراقة، الجزائر العاصمة، إذ في 1998/04/18 أصبحت نفطال مؤسسة أسهم SPA برأس مال اجتماعي يقدر بـ 15.650.000.000دج وكلها ملك لشركة سونطراك.

تصميم الهيكل التنظيمي مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات، الفروع، ومراكز اتخاذ القرارات ومراكز تنفيذها، الهيكل التنظيمي في تغير مستمر وذلك نتيجة للتحولات الاقتصادية، كان آخر تعديل لهيكل المؤسسة سنة 2003، حيث صمم حسب النشاطات الفرعية للمؤسسة.

والشكل رقم (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة نفطال.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

بعدما تعرفنا على الهيكل التنظيمي للوحدة، سنتعرض لتقديمه وشرحه.

أولا– المديرية العامة: وتضم:

1.الرئيس المدير العام: خولت الجهات المعنية لرئيس المدير العام لنفطال سلطات واسعة ليتولى إدارة المؤسسة يوم 2011/09/22، فهو المسؤول عن التسيير العام للمؤسسة، ويمثلها في أعمال الحياة اليومية، ويعمل على استخدام سلطاته للسير بها إلى الاستغلال الحسن والعقلاني للموارد الوطنية وللثروات المطلوب تثمينها والمحافظة عليها لصالح الأجيال الحاضرة والقادمة.

2.المستشارون: مكلفون بمساعدة الرئيس العام في الوظائف التي يقوم بها وفي اتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة والإعلام.

3.اللجنة التنفيذية: يرأسها الرئيس المدير العام، تتكون من المدراء التنفيذيين، وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتطوير المؤسسة، خاصة في ميدان التسيير، الشراكة، الاستثمار والأمن.....

4. اللجنة المديرة: يرأسها الرئيس المدير العام، متكونة من مدراء الأقسام، المدراء التنفيذيين، المدراء المركزيين، مدير الإدارة العامة، وممثلي الشركاء، هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام في الوظائف التي يقووم بها وفي تسيير ومراقبة أنشطة المؤسسة.

ثانيا– الهياكل الوظيفية ومهامها:

1. المديرية التنفيذية للموارد البشرية:

- وضع سياسات تسيير الموارد البشرية، بما يوافق الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة؛
- تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام؛
- وضع أنظمة تحفيز للعمال، كالترقية وتقديم المكافآت؛
- ضبط وإحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات المؤسسة؛
- تحديد اجراءات تشغيل العمال أو تكوين إطارات المؤسسة أو القيام بالترقية لتكون مضبوطة حسب القوانين.

2. المديرية التنفيذية للمالية:

- تطوير ووضع سياسة للمالية، تطابق إستراتيجية المؤسسة؛
- المشاركة في تحديد سياسة المؤسسة فيما يخص الموازنة؛
- السهر على إعادة ومتابعة موازنة الاستغلال وتأمين المراقبة الموازنتية؛
- تحديد سياسة المالية في المدى القصير والمتوسط والطويل بما يوافق الأهداف المسطرة؛
- تأمين تجميع الخزينة العامة للمؤسسة واتخاذ إجراءات السهر على مراقبة وتجميع الحسابات الاجتماعية وكذا حسابات المجموعة؛
- تحديد سياسة المراقبة ووسائل المحافظة على الأملاك؛
- الحفاظ على مصالح المؤسسة في تسيير المنازعات والتأمينات؛
- السهر على تطبيق اجراءات التسيير الخاصة بالمالية، المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية؛
- تأمين السير الحسن لمحاسبة المؤسسة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات، بمراجعة نتائج الدورة والقيام بالميزانية.

3. المديرية التنفيذية للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد:

- العمل على تنسيق مسار تنشيط، تبني ومتابعة التنفيذ العملي لإستراتيجية المؤسسة؛
- تنظيم وتنسيق المسار التخطيطي، خاصة المخطط السنوي ومخطط المدى المتوسط، فيما يتعلق بالتدفقات، المبادلات والاستثمارات؛
- تنظيم هياكل المؤسسة؛

انجاز دراسة إستراتيجية حول تطور السوق الوطني والعالمي للمنتجات البترولية؛

- تأمين تسيير أسواق المؤسسة.

ثالثا– المديريات المركزية:

1. المديرية المركزية لأنظمة المعلومات والإجراءات:

- تحديد، تطوير ووضع السياسة للمؤسسة فيما يخص أنظمة المعلومات والإجراءات؛
- مراجعة وإتمام أنظمة المعلومات الموجودة؛

- وضع نظام معلومات مندمج مع كل المستويات التنظيمية والعملية؛
- تحرير تقارير التسيير؛
- اقتراح تربصات تكوينية للتقنيات الجديدة بالتسيير؛
- وضع بنك معلومات مركزي للمؤسسة.

2. المديرية المركزية للمراجعة:

- تحديد وتطوير إجراءات السياسة العامة للراجعة داخل المؤسسة؛
- القيام بمهام المراقبة والفحص لجميع نشاطات المؤسسة؛
- تقييم المراقبة الداخلية الموضوعة، بهدف التعرف على مدى فعاليتها ومطابقتها لأهداف ومخططات المؤسسة؛
- تقييم درجة اندماج، تداخل واستعمال الأنظمة والإجراءات الموضوعة.

3.المديرية المركزية للصحة، الوقاية، المحيط والجودة:

- وضع قوانين وتعليمات خاصة بالأمن الصناعي في مجال تخزين وتوزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج والإجراءات المتعلقة بحماية المحيط؛
- إعداد مخططات الوقاية والتحكم في المخاطر المرتبطة بتخزين ونقل المنتجات المباعة؛
- إعداد سياسة تكوينية في الميدان، مع إنجاز ملتقيات ورسكلة العمال.

4.المديرية المركزية للبحث والتطوير:

- دراسة وتأمين تنفيذ كل مشروع يتعلق بالبحث والإبداع، يسمح بتحسين الأداء التقني للمؤسسة ودعمها بمستوى تكنولوجي جيد؛
- العمل على إدخال التكنولوجيا في كل الميادين المرتبطة بمهام تخزين وتوزيع المنتجات البترولية؛
- التكفل بتسيير المشاريع الكبرى الخاصة بتطوير المؤسسة؛
- تزويد كل الهياكل بالنصائح والمساعدين في كل المجالات التقنية، خصوصا تلك التي تخص تحديث الوسائل؛
- تأمين تسيير المختبر المركزي وتطويره.

5.المديرية المركزية للأعمال الاجتماعية والثقافية:

- المساهمة في إعداد السياسات الثقافية للمؤسسة؛

– التطوير الدائم للأنشطة الصحية، الثقافية، الرياضية(مراكز العطلة، المراقبة الطبية السنوية، الأمراض المهنية....)؛

– تطوير سياسة اجتماعية وقائية بهدف تحسين الشروط الاجتماعية للعمال وحقوقهم.

رابعا: مديرية الدعم

1. مديرية الإدارة العامة:

– التسيير الجيد لليد العاملة ووضع كل الوسائل والامكانيات الضرورية لكافة المديريات لتحقيق الأهداف المسطرة.

– وضع الوسائل الضرورية من أجل تشغيل جيد للمديريات الفرعية الموجودة بالمقر، من خلال تأمين الهياكل القاعدية، وسائل الاتصال، حظيرة وسائل النقل، الأرشيف والمعلومات.

– السهر على تطبيق كل القواعد والاجراءات الخاصة بالإدارة والتسيير.

2. مديرية الأمن الداخلي والمرافق:

– تسيير ومراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة المؤسسة (المباني، المنشآت، وسائل النقل والتجهيزات) والعمل على الحفاظ عليها وصيانتها.

– السهر على احترام وتطبيق اجراءات استعمال الأسلحة المتاحة تحت تصرف أعوان الأمن الداخلي، بما يطابق التعليمات.

– تطوير نشاط الأمن الداخلي بالموازاة مع التطور التنظيمي والهيكلي للمؤسسة، بما فيها التكفل بالأشخاص والسلع التي تدخل في إطار أنشطة الشراكة الوطنية والأجنبية.

– دعم العلاقات الدائمة مع السلطات المدنية والعسكرية لمواجهة التهديدات وتجنيد الوسائل اللازمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

– وضع خلية أزمة في حالة أوضاع استثنائية، تحرص على القيام بمخططات الأزمة، تكون في إطار الأحداث التي يمكن أن تمس بالعمل الجيد لمجموع المؤسسة.

خامسا: الهياكل العملية ومهامها:

تتمثل في الفروع والتي يمكن عرضها كالتالي:

1. فرع الوقود CBR:

- إعداد ومتابعة خطط التموين؛
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه؛
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ؛
- المساهمة في تحديد إستراتيجية المؤسسة وتجسيدها في الإطار الخاص بالوقود؛
- إعداد المخطط متوسط المدى الخاص بالفرع، وضمان حسن التنفيذ، وهذا بالتعاون مع هياكل المديرية العامة؛
- إعداد مخطط الموازنة السنوية بالتنسيق مع هياكل المديرية العامة والعمل على تنفيذه كما يجب؛
- المشاركة في وضع سياسات تتعلق بالتنبؤ، تقييم المشاريع؛
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع والتخزين وكذا التموين في كل أرجاء الوطن من خلال وضع نظام للمراقبة.

2. فرع غاز البترول المميع GPL:

- إدارة، تنظيم وترقية نشاط التعبئة والتوزيع للفرع؛
- السهر على احترام معايير الأمان لكل سلسلة منتج الغاز المميع، (نقل، تركيب، تعبئة، تخزين القارورات)؛
- تنظيم وتطوير الشبكة التجارية للتوزيع؛
- تطوير وتقييم الغاز المميع بكل أشكاله، الخام والمعبئ؛
- تحديث الهياكل القاعدية لتحسين الانتاجية، الأمن والتسيير؛
- تطوير الشراكة والتعاون في مجال الغاز المميع؛

3. الفرع التجاري BC:

- عرض منتجات المؤسسة االخاصة بكل فروعها في السوق؛
- القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق واتخاذ كل الاجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع وتدنية التكاليف؛
- وضع نظام خاص باجراءات التسيير التجاري لمتابعة وضمان تنفيذ الأنشطة بكيفية توافق قواعد وتعليمات المؤسسة؛
- المساهمة في وضع إستراتيجية اتصال لترقية صورة جيدة عن المؤسسة؛
- المشاركة في تصميم نظام تسيير لتطوير الموارد البشرية، يضمن الاستخدام العقلاني؛

- المساهمة في إعداد مخطط تكويني للمدى المتوسط والطويل مدعم بالتكنولوجيا المتطورة وبتقنيات التسيير الحديثة في المجال التجاري للمنتجات البترولية؛
- الحرص على الحفاظ على التوازن المالي للفرع؛

4. فرع النشاط الدولي AI:

- البحث والتعريف عن بدائل الشراكة الخالقة للقيمة والموافقة لإستراتيجية وأهداف المؤسسة؛
- القيام بالدراسات الأولية (تحليل المخاطر، المخطط التسويقي)؛
- إعداد الملفات اللازمة لاتخاذ القرارات؛
- تسيير حافظة أوراق المشاركة التي بحوزة المؤسسة، وكذا التقارير؛
- تأسيس بنك للوثائق.

المبحث الثاني: بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

ليتم إعداد أي بحث علني بناء على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي ستلائم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي الموضوعي للمعطيات التي تم تجميعها من ميدان البحث ونوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان.

الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الاسئلة المكتوبة حول موضوع البحث والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: حدود ومجال الدراسة الميدانية

أولا– حدود الدراسة الميدانية:

➢ **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بمؤسسة نفطال لدراسة أثر الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال.

➢ **الحدود الزمانية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه وهو من بداية مارس حتى نهاية شهر ماي.

➢ **المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة تتكون من 16 مسؤول من مجموع 17 مسؤولا

ثانيا– مجال الدراسة:

تناولت هذه الدراسة البحث في استغلال الميزة التنافسية من خلال تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال البحث في محورين هما:

- واقع الادارة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال.
- الميزة التنافسية في مؤسسة نفطال.

الفرع الثاني: فرضيات وعينة الدراسة

أولا– فرضيات الدراسة:

تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك تأثير للإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية في المؤسسة تتلخص في ما يلي:

- هناك اهتمام بالإدارة الإستراتيجية بمؤسسة نفطال.
- هناك اهتمام بالميزة التنافسية بمؤسسة نفطال.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه ويجب ان تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، ويتكون مجتمع الدراسة 16عاملا وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة

الفرع الأول: أدوات و أساليب الدراسة الميدانية

1–بناء الاستبيان: يمثل الاستبيان الاداة الرئيسية لهذه الدراسة والذي صممناه في صورته الاولية بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتمل الاستبيان على جزئين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول: البيانات الشخصية:**

تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة نفطال" الجنس، العمر، التصنيف المهني، المستوى التعليمي، الخبرة ".

- **الجزء الثاني:** يشتمل هذا الجزء الفقرات التي يتكون منها الاستبيان وهي مقسمة إلى محورين:

✓ المحور الأول: الادارة الإستراتيجية ويتكون هذا المحور من ستة فقرات مرقمة في الاستبيان من 1الى 6.

✓ المحور الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة ويشتمل هذا المحور على 15 فقرة مرقمة في الاستبيان من 7 إلى 21.

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول(3–1): الدرجات المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان:

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على الاستبيان SPSS

الجدول (3–2): الدرجات المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على الاستبيان وبرنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول يمكن ان نستنتج ان تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الالية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للفقرة يتراوح بين (1- 1.79)فهذا يعني ان اتجاه عينة الدراسة من عمال مؤسسة نفطال غير موافقين بشدة على ما جاء في الفقرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للفقرة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني ان اتجاه عينة الدراسة من عمال مؤسسة نفطال غير موافقين على ما جاء في الفقرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للفقرة يتراوح بين (3.4- 4.19)فهذا يعني ان اتجاه عينة الدراسة من عمال مؤسسة نفطال موافق حول ما جاء في الفقرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للفقرة يتراوح بين (4.2- 5)فهذا يعني ان اتجاه عينة الدراسة من عمال مؤسسة نفطال موافق بشدة على ما جاء في الفقرة.

1– حساب معامل الاتساق للمحاور والاستبانة ككل:

الجدول رقم (3–3): معامل الاتساق للمحاور والاستبانة ككل

المحاور	م1 الإدارة الإستراتيجية	م2 الميزة التنافسية	الإستبانة ككل
الإدارة الإستراتيجية	-	0.764**	0.916**
الميزة التنافسية	0.764**	-	0.959**
الإستبانة ككل	0.916**	0.959**	-

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS 17.

بعد دراسة الجدول السابق لاحظنا أن العلاقة بين المحاور علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا، أقل أو يساوي 0.01 ونلاحظ ان المحورين الأول والثاني (الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية) لهما ارتباط قوي كما نلاحظ أن علاقة المحاور مع الاستبانة هي علاقة طردية وذات دلالة إحصائية عالية جدا أقل أو يساوي 0.01.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة نستخدم معامل ألفا كرونباخ للتأكيد من ثبات أداة الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3–4): معامل ألفا كرونباخ لكل محور والاستلانة ككل:

اسم المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الإدارة الإستراتيجية	6	0.922
والميزة التنافسية	15	0.855
المجموع	21	0.921

- قارن معامل ألفا كرونباخ مع نسبة 60٪ وهو ما ينص عليه spss 17
- من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- **المحور الأول**: ظهر معامل ثباته 0.922 أي ما نسبته 92.2٪ وهو اكبر من 60٪ وعليه المحور الأول ثابت.
- **المحور الثاني**: ظهر معامل ثبات 0.855 أي ما نسبته 85.5٪ وهو أكبر من 60٪ وعليه المحور الثاني ثابت.

وطالما أن الاستبيان ككل كانت قيمة الثبات به أي بنسبة92.1٪ وهي بنسبة مرتفعة جدا.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

- **عرض البيانات الشخصية:**

يتضمن الاستبيان جزئا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعريف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التصنيف المهني، الخبرة.

أولا– الجنس

الجدول(3–5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المؤوية
ذكر	10	%40
أنثى	6	%24
المجموع	16	%64

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

توزع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بـ 16٪، حيث أن 10 من أفراد العينة الذي أجرين عليهم الدراسة من مجموع 18 عاملا هم ذكور بنسبة تقدر ب 40٪ وهي الفئة الأكبر، في حين أن 6 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر ب 24٪ من إجمالي العمال من عينة الدراسة، والسبب راجع إلى أن أغلبية العمال هم رجال وهذا ما يثبته جدول توزيع العمال بمؤسسة نفطال.

ثانيا– العمر

الجدول (3–6): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المؤوية
أقل من 25 سنة	1	%4
من 25 إلى 30 سنة	0	%0
من 30 إلى 40 سنة	12	%48
من 40 سنة فأكثر	3	%12
المجموع	16	%64

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

توزع أفراد عينة الدراسة وفقا للعمر: يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية العمال من عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 48٪ وهذا راجع إلى أن الادارة الإستراتيجية والميزة التنافسية يرتكز في هذه الفئة العمرية.

ثالثا– المستوى التعليمي

الجدول رقم (3–7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريا أو أقل	1	%4
دبلوم أو شهادة	3	%12
جامعي	11	%44
دراسات عليا	1	%4
المجموع	16	%64

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

توزع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي: ويتبين من الجدول أن معظم عينة الدراسة حاصلين على مستوى جامعي بنسبة 44٪ والسبب راجع إلى ان المؤسسة تعتمد على الأفراد ذوي الخبرة والمستوى العلمي.

رابعا: التصنيف المهني

الجدول (3–8): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التصنيف المهني.

التصنيف المهني	التكرار	النسبة
إطار مسئول	16	%64
المجموع	16	%64

توزيع افراد العينة يتبين من خلال الجدول أن معظم العينة يعملون في الإدارة العليا بنسبة 64٪ وهذا راجع إلى أن مؤهلاتهم العلمية تسمح لهم بأن يشتغلوا الإدارة العليا.

خامسا: الخبرة

الجدول(3–9) : يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	0	%0
من 5 إلى أقل من 15 سنة	8	%32
من 15 سنة إلى أول من 25 سنة	8	%32
25 سنة فأكثر	0	%0
المجموع	16	%64

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

تحليل الجدول الخامس: الخبرة

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية ويتبين من خلال الجدول أن معظم عينة الدراسة تتراوح مدة خبرتهم بين 6 إلى أقل من 15 سنة، ومن 15 سنة إلى أقل من 25 سنة بنسبة 32% وهذا يتوافق مع أعمارهم.

ثانيا– عرض النتائج المتعلقة بفقرات الاستبيان

✓ **الادارة الإستراتيجية بمؤسسة نفطال بالمدية:** وتهدف من خلاله الى اعطاء تصور عام عن رؤية عمال مؤسسة نفطال حول الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال فقرات الدلالة عليه، يتكون هذا المحور من 6 فقرات، ومن أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات النسب المئوية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة موافق العمال بمؤسسة نفطال اتجاه كل فقرة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3- 10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاجابات العمال في عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتجية في مؤسسة نفطال

رقم العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
1	تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف	2	0	2	8	4	3.75	1.238	موافق	3
		8	0	8	32	16				
2	عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة مؤسستك الداخلية واضحة ومستمرة	1	0	4	9	2	3.687	0.946	موافق	4
		4	0	16	36	8				
3	تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة بما يتلائم مع تحليلها لبيئتها	2	0	2	10	2	3.625	1.147	موافق	5
		8	0	8	40	8				
4	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات	1	0	2	9	4	4	0.816	موافق	1
		4	0	8	36	16				
5	تقوم مؤسستك باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي تقدمها	1	2	4	7	2	3.437	1.093	موافق	6
		4	8	16	28	8				
6	تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها والتكيف معها	0	2	3	8	3	3.750	0.930	موافق	2
		0	8	12	32	12	3.70	0.88	موافق	

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

يتضح من خلال الجدول (3-10) أن معظم العمال موافقون على ما جاء في محور الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.70) بانحراف معياري قدره (0.88) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص بالإدارة الإستراتيجية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1- **جاءت الفقرة (4)** والتي تضمنت "تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4) بانحراف معياري قدره (0.816) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ماجاء في الفقرة، وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق أذ أن 36% من جهة نظر عينة الدراسة موافقون على ماجاء في الفقرة.

2- **جاءت الفقرة(6)** والتي تضمنت " تعمل المؤسسة على مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها والتكيف معها" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ متوسط الحسابي المرجح لعمال (3.75) بانحراف معياري قدره(0.93) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن(32%) من عينة الدراسة موافقون على ماجاء في الفقرة، ولكن هناك تشتت في إجابات عينة الدراسة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

3- **جاءت في الفقرة (1)** والتي تضمنت " تقوم الإدارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.75) وبانحراف معياري قدره(1.238) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق إذ أن (32%) من عينة الدراسة موافقون على ماجاء في الفقرة، ولكن هناك تشتت في إجابات عينة الدراسة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

4- **جاءت الفقرة (2)** والتي تضمنت "عملية التحليل الإستراتيجي لبيئة مؤسستك الداخلية واضحة ومستمرة " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.687) بانحراف معياري قدره (0.946) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن

(36%) من عينة الدراسة موافقون على ماجاء في الفقرة، ولكن هناك تشتت في إجابات عينة الدراسة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

5- **جاءت الفقرة(3)**: " والتي تضمنت "تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة بما يتلائم مع تحليلها لبيئتها" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.62) وبانحراف معياري قدره (1.147) مما يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في الفقرة وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق إذ أن (40%) من عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

6- **جاءت الفقرة (5)**: والتي تضمنت " تقوم مؤسستك باختيار مورديها على أساس جودة المواد التي تقدمها" في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.437) بانحراف معياري قدره (1.093) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق إذ أن (28%) من عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة، ولكن هناك تشتت كبير في اجابات عينة الدراسة وهذا مايفسره الانحراف المعياري .

✓ **الميزة التنافسية في المؤسسة:** ونهدف من خلاله إلى إعطاء تقدير عام عن رؤية العمال مؤسسة نفطال عن ميزة التنافسية في المنظمة وذلك من خلال 15 فقرة.

جدول رقم (3–11):التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاجابات العمال في عينة الدراسة حول واقع الإدارة في مؤسسة نفطال

رقم العبارة	العبارة	غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة				
7	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	0	1	4	7	4	3.875	0.885	موافق	10
		0	4	16	26	16				
8	" تركز المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	0	0	3	8	5	4.125	0.718	موافق	3
		0	0	12	32	20				
9	" تراعي المؤسسة عند تسعير منتجتها حساسية المستهلك اتجاه اتجاه السعر	1	0	4	8	3	3.75	1	موافق	12
		4	0	16	32	12				
10	الجودة العالمية للمواد الأولية تحتل الاهتمام الرئيسي لإدارة المؤسسة	0	0	3	9	4	4.062	0.68	موافق	5
		0	0	12	36	16				
11	تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق	0	0	11	7	6	4.187	0.75	موافق	2
		0	0	12	28	24				
12	تقوم المؤسسة باجراء التدقيق الداخلي للتأكد من جودة المنتج الذي تنتجه	0	4	6	6		4.125	0.806	موافق	4
		0	0	16	24	24				
13	للمؤسسة قدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن	0	2	3	7	4	3.812	0.981	موافق	11
		0	8	12	24	16				
14	للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المجال العلمي والتكنولوجي	0	0	2	8	6	4.25	0.683	موافق بشدة	1
		0	0	8	32	24				
15	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من	0	1	3	6	6	4.068	0.928	موافق	6
		0	4	12	24	24				

	وظيفة أو عمل									
16	تعمل المؤسسة على اعاقة دخول المنافسين جدد من خلال استعمالها لميزة الابتكار	0	3	7	4	2	3.312	0.946	محايد	15
		0	12	28	16	8				
17	تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول المنافسين	0	4	1	7	4	3.687	1.138	موافق	14
		0	16	4	28	16				
18	تستغل مؤسستك ميزة الإحتكار بشكل إيجابي	0	1	4	5	6	4	0.966	موافق	7
		0	4	16	20	24				
19	تتبنى مؤسستك الإستراتيجيات المبدعة المبتكرة	0	2	2	11	1	3.687	0.793	موافق	13
		0	8	8	44	4				
20	تعتبر مؤسستك من الأوائل في استخدام التكنولوجيا الجديدة مقارنة بالمنافسين	0	2	1	10	3	3.875	0.885	موافق	9
		0	25	4	40	12				
21	تعتقد المؤسسة اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات التي تعمل في نفس النشاط لجلب تكنولوجيا	0	0	5	8	3	3.875	0.178	موافق	8
		0	0	20	32	12				
المجموع							3.912	0.498	موافق	

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

يتضح من خلال الجدول (3-11) أن معظم العمال لديهم رأيا موافقا على ما جاء في محور الميزة التنافسية في المنظمة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الذي بلغ(3.912) بانحراف معياري قدره (0.498) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمحور الخاص بالميزة التنافسية في المنظمة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1- **جاءت الفقرة (14)**: والتي تضمنت " للمؤسسة القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المجال العلمي والتكنولوجي المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.683) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ماجاء في الفقرة وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن (24%) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ماجاء في الفقرة.

2- **جاءت الفقرة (11)**: والتي تضمنت " تعد الجودة عامل رئيسي في المؤسسة لمواجهة المنافسين في السوق " المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.187) بانحراف معياري(0.75) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن (28%) من وجهة نظر عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات العينة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

3- **جاءت الفقرة (8)**: والتي تضمنت " تركز المؤسسة الى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج" المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.125) بانحراف معياري(0.718) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن (32%) من عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

4- **جاءت الفقرة (12)**: والتي تضمنت " تقوم المؤسسة باجراء التدقيق الداخلي للتأكد من جودة المنتج الذي تنتجه " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.125) بانحراف معياري(0.806) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن(24%) من عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة.

5- **جاءت الفقرة (10)**: والتي تضمنت " الجودة العالمية للمواد الأولية تحتل الاهتمام الرئيسي لإدارة المؤسسة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.062) بانحراف معياري(0.68) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ماجاء في الفقرة، وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق.

6- **جاءت الفقرة (15)**: والتي تضمنت " يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4.062) بانحراف معياري(0.928) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الدراسة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

7- **جاءت الفقرة (18)**: والتي تضمنت " تستغل مؤسستك ميزة الإحتكار بشكل ايجابي" في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (4) بانحراف معياري(0.964) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الدراسة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

8- **جاءت الفقرة (21)**: والتي تضمنت "تعتقد المؤسسة اتفاقيات الشراكة مع مؤسسات التي تعمل في نفس النشاط لجلب تكنولوجيا " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.875) بانحراف معياري(0.718) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق.

9- **جاءت الفقرة (20)**: والتي تضمنت " تعتبر مؤسستك من الأوائل في استخدام التكنولوجيا الجديدة مقارنة بالمنافسين " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.875) بانحراف معياري(0.885) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق.

10- **جاءت الفقرة (7)**: والتي تضمنت " تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج" في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.875) بانحراف معياري(0.885) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق.

11- **جاءت الفقرة (13)**: والتي تضمنت " للمؤسسة قدرة على الاستجابة السريعة لتغيرات أذواق الزبائن " في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط

الحسابي المرجح لها (3.812) بانحراف معياري(0.981) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، إذ أن 26% من عينة الدراسة موافقون على ماجاء في الفقرة.

12- **جاءت الفقرة (9)**: والتي تضمنت " تراعي المؤسسة عند تسعير منتجتها حساسية المستهلك اتجاه اتجاه السعر " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.75) بانحراف معياري(1) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق، ، إذ أن (32%) من عينة الدراسة موافقون على ما جاء في الفقرة لكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة الدراسة وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

13- **جاءت الفقرة (19)**: والتي تضمنت " تتبنى مؤسستك الإستراتيجيات المبدعة المبتكرة " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.687) بانحراف معياري(0.793) وعليه تقع الفقرة ضمن مجال موافق.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

بعد قيامنا بتحليل البيانات المتعلقة بالاستبانة، نقوم باختبار الفرضيات للوقوف على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة التطبيقية التي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى وجود اهتمام بالادارة الإستراتيجية في المؤسسة المدروسة حيث تشير هذه الفرضية إلى:

H_0: لا يوجد اهتمام بالادارة الاسترتيجية في المؤسسة المدروسة.

H_1: يوجد اهتمام بالادارة الإستراتيجية في المؤسسة المدروسة.

- يتم الاعتماد على المتوسط الحسابي العام لكل بعد ومن ثمة المتوسط الحسابي للمحور ككل، ومقارنة هذه المتوسطات بالمتوسط الحسابي للمقياس المستخدم ليكارت x=3.

الفرضية الفرعية الأولى: تشير إلى

H_0: لا يوجد اهتمام بالنسبة للبيئة الداخلية

H_1: يوجد اهتمام بالنسبة للبيئة الداخلية.

- تستخدم المتوسط الحسابي العام للبيئة الداخلية وذلك لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة المدروسة ببيئتها الداخلية.
- المتوسط الحسابي العام لبعد البيئة الداخلية: X=3.687 وهو أكبر من المتوسط للمقياس المستخدم ليكارت اذا افراد العينة يهتمون بالبيئة الداخلية وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقول يوجد اهتمام بالنسبة للبيئة الداخلية ونرفض H_0.

1- حساب المتوسط الحسابي العام لبعد البيئة الداخلية

الجدول رقم (3–12)

البعد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري
البيئة الداخلية	3.687	1.071

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

الفرضية الفرعية الثانية: تشير إلى

H_0: لا يوجد اهتمام بالنسبة للبيئة الخارجية.

H_1: يوجد اهتمام بالنسبة للبيئة الخارجية.

تستخدم المتوسط الحسابي العام للبيئة الخارجية وذلك لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة ببيئتها الخارجية.

الجدول رقم (3–13)

البعد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري
البيئة الخارجية	3.729	0.771

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

- المتوسط الحسابي العام لبعد البيئة الخارجية: X=3.729 وهو أكبر من المتوسط للمقياس المستخدم ليكارت اذا افراد العينة يهتمون بالبيئة الخارجية وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقول يوجد اهتمام بالنسبة للبيئة الداخلية ونرفض H_0.

مما سبق نصل لنتيجة اختبار الفرضية الرئيسية كما يلي:

يوجد اهتمام بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

الفرضية الرئيسية الثانية:

تتعلق هذه الفرضية باحتبار مدى وجود اهتمام بالميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة حيث تشير هذه الفرضية إلى:

H_0: لا يوجد اهتمام بالميزة التنافسية بالمؤسسة المدروسة.

H_1: يوجد اهتمام باليزة التنافسية بالمؤسسة المدروسة.

نستخدم المتوسط الحسابي العام للميزة التنافسية وذلك لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة المدروسة بالميزة التنافسية.

الجدول رقم (3–14):

البعد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري
الميزة التنافسية	3.912	0.498

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS17

- المتوسط الحسابي العام لبعد للميزة التنافسية: X=3.912 وهو أكبر من المتوسط للمقياس المستخدم ليكارت اذا افراد العينة يهتمون بالميزة التنافسية وعليه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تقول يوجد اهتمام بالنسبة للبيئة الداخلية ونرفض H_0.

الجدول رقم (3–15): نتائج تحليل اختيار الانحدار البسيط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسة نفطال

البيان	المتغير المستقل				
المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	قيمة المحسوبة F	محتوى العينة SIG
	0.764	0.584	2.308	19.660	0.000

المصدر: تم إعداده اعتمادا على مخرجات SPSS 17

يوضح الجدول رقم (3–6) أثر الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- يتضح أن قيمة معامل الارتباط R = 0.764 بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية، مما يوضح العلاقة القوية بين المتغيرين حيث أن:
  - إذا كان R<3 ومنه الارتباط ضعيف.
  - إذا كان 0.7>R>0.3 ومنه الارتباط متوسط.
  - إذا كان R>0.7 ومنه الارتباط قوي.
- بلغ معامل التحديد R^2 = 0.584 أي ما قيمته 58.4 من المتغيرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في الإدارة الإستراتيجية وهي قيمة ضعيفة كما بلغ معامل الانحدارB = 2.308 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى الزيادة في الميزة التنافسية بقيمة 2.308.
- بلغت قيمة F المحسوبة 19.660وهي دالة عند مستوى معنوية 0.000.

خاتمة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز دراسة ميدانية لاتجاهات عمال مؤسسة نفطال وحدة المدية، هو أن تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية في المؤسسة، واستعملنا لذلك الاستبيان كأداة للدراسة وقد قسمناه وفقا لمقياس ليكارت الخماسي وبعد إجراء التعديلات على الاستبيان قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة من عمال المؤسسة، وبعد فحصها وجدناها صالحة للتحليل وبغية التأكد من سلامة الاستبيان أكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع متغيرات الاستبيان والذي اظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته الدراسية ككل (0.921) وهذا تقدير مقبول.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الناتجة بالدراسة الميدانية توصلنا من خلال المحور الأول الذي خصصناه للإدارة الإستراتيجية، والمحور الثاني الذي خصصناه للميزة التنافسية بأنهم وافقوا على ما جاء في المحور الأول وكما وافقوا أيضا على ما جاء في المحور الثاني.

ومن خلال اختيار صحة فرضية الدراسة الميدانية وقد وجدنا بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية.

ومن تأثير منهج الإدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية في المنظمة وجدنا بأن هناك علاقة طردية بينهما إذ بلغت 0.764.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في نهاية هذا البحث وبعد ما طرحناه من أفكار في الجانب النظري وبعد قيامنا بدراسة ميدانية بمؤسسة نفطال، وهذا لمحاولتنا إسقاط ما جاء في الجانب النظري والتعرف على 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 التغيرات الداخلية الذي إذا ما تم الاستفادة منها بما يتماشى ومتطلبات البيئة الخارجية أمكن الوصول إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي.

نتائج اختيار الفرضيات:

من خلال ما تم طرحه يمكن الوقوف على مدى صحة الفرضيات المطروحة من حيث افتراضنا أن استخدام المؤسسة للإدارة الإستراتيجية أمر ضروري لمواكبة التغيرات البيئية السريعة، وهذا لتعزيز قدراتها وتحقيق النجاح الإستراتيجي 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 البيئة الخارجية وتأثيرها على الأهداف المرجوة.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجموعة عمليات ومراحل متتالية، فنجد أنها مجموعة المراحل التي تبدأ بالتحليل البيئي، أي الكشف عن الفص والتهديدات، وكذا نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة والمنافسين.

يرجع أساس تواجد المؤسسة في السوق على قدراتها ومميزاتها التنافسية تساعدها في ذلك بعض الأدوات والمقاربات لاستقصاء الوضعية التنافسية للمؤسسة، وفهم وضعية المنافسين، إذ 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 يتأثر ذلك إلا بالمراقبة المستمرة للبيئة التنافسية، فنجد المؤسسة تستخدم جملة من أدوات التحليل الإستراتيجي على غرار التجزئة الإستراتيجية، وهي أدوات مشهورة وأكثر شيوعا، والتي تبين لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة وكذا وضعيتها التنافسية، وإذا ما أحسن استخدام هذه الأدوات فغنه يمكن بناء إستراتيجية سليمة وفعالة، تكسب المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

إذن وكإجابة عل الإشكالية المطروحة في بحثنا هذا، نقول انه يمكن الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية من خلال إستراتيجي التركيز والتنويع كأداة لتحسين تنافسية المؤسسة، وتحقيق ميزة تنافسية باعتبارها أسلوب لتشكيل القرارات وتنفيذها وتقويمها بما يتوافق مع متطلبات التأقلم مع متغيرات البيئة.

الجانب التطبيقي:

تناولنا فيه دراسة أثر الغدارة الإستراتيجية في استغلال الميزة التنافسية لمؤسسة نفطال بالمدية، من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة، بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى النتائج الآتية:

- أن مؤسسة نفطال تعمل بجهد وتركز باهتمام كبير من أجل تطبيق منهج الغدارة الإستراتيجية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- أن مؤسسة نفطال قائمة على استغلال الميزة التنافسية وتسعى لتعزيز وتحسين تنافسيتها بشكل دائم ومستمر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

نتائج الدراسة:

أولا– نتائج الدراسة النظرية.

1– في ظل التسارع التكنولوجي الهائل في ميدان الأعمال، أصبح من الضروري على جميع المؤسسات التعايش والتكيف مع هذه الظروف، وهذا بتخصيص قسم للإدارة الإستراتيجية لتضمن بدورها مكان تنافسي دائم لهذه المؤسسة؛

2– تكتسي الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة داخل المؤسسة، من خلال المعلومات التي توفرها لمواجهة المنافسين؛

3– أصبح تطوير المزايا التنافسية وتحقيقها في الوقت الراهن، بقدر ما هو فرصة فهو كذلك تهديد باعتبار هذا التميز هو هدف كل المؤسسات المنافسة، حيث يسعى المنافسين جاهدين للتميز بإتباع طرق وأساليب مختلفة؛

4- تعتبر الميزة التنافسية عنصر إستراتيجي على جانب كبير من الأهمية، يقدم للمؤسسة فرصة جوهرية لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع المنافسين.

ثانيا– نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال التحليل لنتائج الاستبيان اتضح أن:

1- أظهرت الدراسة أن العينة المستجوبة ترى بأن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف أمر ضروري لمواجهة المنافسين؛

2- تعمل المعلومات المتوفرة من الإدارة الإستراتيجية من خلال التحليل البيئي للبيئة الخارجية على معرفة الفرصة المتاحة للمؤسسة لاستغلالها والتهديدات لمواجهتها؛

3- كما أظهرت الدراسة أن المجتمع يعتمد على ميزة الجودة المرتفعة والمتكلفة المنخفضة كأبعاد مميزة لمنتجات المؤسسة عن بقية المنافسين.

التوصيات:

من خلال التوصيات التي تم الوصول إليها، نستطيع إن نقدم بعض التوصيات التي نوجزها فيما يلي:

1- ضرورة اهتمام المؤسسات بالإدارة الإستراتيجية لدورها البالغ الأهمية في استغلال الميزة التنافسية للمؤسسة؛

2- اعتماد الأدوات التسييرية الحديثة التي تعتمد التحليل التنافسي، الأمر الذي يستدعي من مؤسسة نفطال الاهتمام بهذا الأخير قصد تعظيم الأرباح والموقع التنافسي كأحد المفاهيم التي تساعد عل إعداد إستراتيجيات وظيفية سليمة وبناء مزايا تنافسية؛

3- إعطاء المكانة الحقيقية للفرد داخل المؤسسة باعتباره أصلا إستراتيجيا يؤدي عند استثماره إلى تحقيق الميزة التنافسية حيث تضمن المؤسسة من خلاله فرض البقاء والانطلاق؛

4- توعية العمال بالمنافسة والعمل الجماعي على مواجهتها والالتزام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

5- إعطاء مكانة للفرد داخل المؤسسة باعتباره مورد بشري هام وأصل إستراتيجي له دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية ما يعطي دفعا للمؤسسة.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير وبعد انتهائنا من معالجة إشكالية البحث وتوصلنا للنتائج المشار إلها فقد تراءت لنا جملة من النقاط التي يمكن أن تشكل آفاقا مستقبلية للدراسة انطلاقا من ذلك تتمثل فيما يلي:

1- التحليل الإستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية للمؤسسة؛

2- الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال؛

3- إشكالية تحديد وتفعيل الكفاءات وعلاقتها بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية؛

4- إستراتيجيات التكيف مع متطلبات الاندماج في السوق العالمية؛

5- التنمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة؛

6- الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي؛

- أن هناك تطبيق جيد لمنهج الإدارة الإستراتيجية لدى التعاونية؛
- أن هناك استغلال جيد بوجه عام في تعزيز الميزة التنافسية لدى تعاونية تربية النحل؛
- كما أظهرت الدراسة أن هناك ارتباطا طرديا متوسطا ذا دلالة إحصائية بين متغير الإدارة الإستراتيجية ومتغير الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا– الكتب:

1. ابتهاج عبد الرحمن، **البدائل الإستراتيجية (التنفيذ والرقابة)**، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1995.

2. أحمد القطامين، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1996،.

3. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000.

4. أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

5. أحمد ماهر، دليل **خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 1999.

6. إسماعيل محمد السيد، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية**، الدار الجامعية، طبع، نشر، شارع زكريا غنيم، 2000.

7. تامر البكري، **إستراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2008.

8. تشارلز هل وجاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.

9. ثابت عبد الرحمان، إدريس جمال الدين، محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2003.

10. جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، 2002.

11. جيمس سي كراج روبرت أم جرانت، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الفاروت للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2003.

12. حامد رمضان بذر، **الإدارة الإستراتيجية**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994.

13. حسن علي الزعبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية**، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

14. خيري على الجزيري، **إدارة الإستراتيجية، التطبيق والتقييم**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994،.

15. زعدار أحمد، المنافسة–**التنافسية والبدائل الإستراتيجية**، دار الجرير للنشر، عمان–الأردن، 2011، ط1.

16. سعد غالب ياسين، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. سينا محمد الكري، **إدارة الإنتاج والعمليات**، مدخل النظم، الدار الجامعية، 1999.
18. شارلز جاريثجولز، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمذ سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001.
19. شوكي ناجي جواد، المرجع **المتكامل في الإدارة الإستراتيجية**، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2010.
20. طاهر محسن منصور الغالبي ومحمد وائل صحبي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، .
21. عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، شارع القصر العيني، القاهرة.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون**، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
23. عبد الرحمن توفيق، **منهج الإدارة العليا** (الإدارة الإستراتيجية المبادئ والأدوات)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
24. عبد السلام أبو قحف، **إدارة النشاط التسويقي: مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث**، الإسكندرية، مصر، 1999.
25. عبد العزيز بن حبتور، **إدارة عملية الخصخصة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
26. عبد القادر فهمي محمد، **المدخل إلى دراسة الإستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
27. عز الدين علي السويسي وآخرون، **الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي**، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن، 2014.
28. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
29. عمر الصقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
30. غراب كامل السيد، **الإدارة الإستراتيجية**، أصول علمية، جامعة الملك سعود، الرياض.
31. فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي، آليات الشركة لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
32. فريد راغب الجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997.

33. مالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
34. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، 2006.
35. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، (طبع، نشر، توزيع).
36. محمد رشدي سلطاني، **الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة**، جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة 3، 2013.
37. معالي حيدر فهمي، **نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
38. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
39. مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
40. نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002-2003.
41. نعمة عباس الخفاشي، **الإدارة الإستراتيجية** (المداخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن .
42. هشام حريز وآخرون، **التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، مكتبة الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2014، ط1.

ثانيا– المذكرات:

1. إبراهيم شيخ التهامي، **دور المزيج التسويقي الدولي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012-2013.
2. أبو سهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2007-2008.
3. أيوب صكري، **دور المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2011-2012.

4. شتوح محمد، **دور الإدارة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية.

5. شيهارة حمزة، **الإدارة الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر2004-2005.

6. فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.

7. فتحي خذرية، **دور بحوث التسويق في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2012-2013.

8. فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

9. قدور بن نافلة، **مكانة بحوث التسويق الدولي في الحسابات المؤسسة، ميزة تنافسية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.

10. كالريش ص، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000.

11. مباركة ساوكري، **وضعية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996.

ثالثا– المراجع باللغة الأجنبية:

1. Michael Porter, choix Stratégiques et concurrence ,éditionéconomica, Paris,1982.

2. Mintzberg H. &Qinn,J.B. and Ghoshal, S, **The Strategy Process**, London: European ED, prentice – Hall, 1998.

ملاحق