

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في.

الشعبة : علوم تجارية

التخصص : إدارة مشاريع

علاقة الخيار الاستراتيجي بالميزة التنافسية
دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز -

تحت إشراف

جلولي محمد

من إعداد الطالبتين

الأستاذ:

- حمامي خديجة
- باقي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ..... رئيسا.

الأستاذ..... جلولي محمد مشرفا

الأستاذ..... متحنا

الأستاذ..... متحنا

السنة الجامعية: 2015/2014

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى كل من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمره ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماته نجوم اهتدي بها إلى أبي الغالي

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بسم جراحي إلى أغلي الحبايب أُمي الحبيبة

إلى اخويا: معمر، مولود، عبد القادر

إلى أختي بخته وزوجها خثير وأولادها: طيب ، عبد الكريم

إلى أختي مخطارية وزوجها سيد احمد

إلى أختي خيرة وزوجة أخي فاطمية وأبناءها أيمن، حسام

إلى من قضيت معهم احلي أوقات حياتي: زواوية ، أمل، لمياء ، ربيعة ، فاطيمة و كل أفراد عائلتهم

إلى شريكتي في انجاز هذا العمل: حمامي خديجة وكل أفراد عائلتها

إلى كل من يحمل لقب: باقي، نواري، سليمان

إلى كل طلاب السنة الثانية ماستر إدارة مشاريع دفعة 2014-2015

وكل من ساعدني في انجاز المذكرة

عائشة

الإهداء

إلى من تحملت مر الأيام وشقاء الأعوام ،قرة عيني و مفتاح
قلبيأمي الحبيبة

إلى أبي العزيز الذي ساندني في كل شيء

إلى زوجي الغالي ،كرام

إلى ابنتي الراحلة دعاء

إلى إخوتي وأصدقائي

إلى إخواننا في غزة أعانهم الله

إلى زميلتي في المذكرة عائشة

إلى كل من ساعدني في هذه المذكرة

خديجة

التشكرات

نحمد الله ونشكره على جزيل نعمه وعلى إعانته لنا لإنجاز هذا العمل.
ونتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ القدير جلولي محمد
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة حتى يكتمل هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كافة عمال مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة
وعلى رأسهم معاشو توفيق

كما نتقدم بالشكر إلى أستاذة جامعة دكتور مولاي الطاهر وخاصة قسم
العلوم التجارية والاقتصادية

وكل الزملاء الذين ساعدونا من قريب أو من بعيد خاصة: بولوفة
حياة: سعيدي زواوية.

المُلخَص

المُلخَص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الخيار الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركة سونلغاز بولاية سعيدة من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، لمجتمع الدراسة؛ تم جمع البيانات بواسطة إستبيان أعد خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء والبالغ عددهم (56) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية الخيار الإستراتيجي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي و الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) لمؤسسة سونلغاز .

الكلمات المفتاحية: الخيار الاستراتيجي، الميزة التنافسية، التخطيط الاستراتيجي.

Abstract: This study aimed to examine strategic choice with competitive advantage for sounalgaz companies in saida. The researcher used descriptive analytical methodology to represent the entire sample of the population. The survey method was used for sample selection in which 56 manager were selected for this study as they are responsible for the strategic choice in the sounalgaz companies. The results showed that there is a significant relationship between the

Strategic analysis of the environment and competitive advantage.

. The results also showed that there is a significant relationship between strategic choice and competitive advantage (differentiation, innovation, and lowest cost) in the sounalgaz companies.

.strategic choice. competitive advantage. Strategic Planning:**Key words**

المحتوى	رقم الصفحة
الإهداء	I
الشكر	II
ملخص	III
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII

أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية
4	المبحث الأول: الأدبيات النظرية –الخيار الاستراتيجي-
23	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية-الميزة التنافسية-
37	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
44	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات
47	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة الفرضيات
63	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الفهرس

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	عناصر رسالة المؤسسة	7
2-2	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	12
1-1	توزيع أفراد العينة بالنسبة لنوع الجنس	48
2-1	توزيع أفراد العينة بالنسبة للتوزيع العمري	49
3-1	توزيع أفراد العينة بالنسبة للمستوى التعليمي	50
4-1	توزيع أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة	51
5-1	توزيع أفراد العينة بالنسبة للمركز الوظيفي	52
6-1	يوضح قيمة معامل الفاكرونباخ للاستمارة	53
7-1	يوضح معامل الارتباط و معامل التحديد للتمايز	54
8-1	يبين الانحدار الخطي البسيط للتمايز	55
9-1	يبين معامل الارتباط و معامل التحديد للتكلفة	57
10-1	يبين الانحدار الخطي البسيط للتكلفة	57

60	يبين معامل الارتباط و معامل التحديد للابداع	11-1
60	يبين الانحدار الخطي البسيط للابداع	12-1
64	يبين معامل الارتباط و معامل التحديد للخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية	13-1
64	يبين الانحدار الخطي البسيط للخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية	14-1

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	خطوات التخطيط الاستراتيجي	4
2-1	العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة و غايات المؤسسة	6
3-1	أبعاد التحليل الاستراتيجي	10
4-1	المتغيرات البيئية	11
5-1	القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب (M .PORTER)	13
6-1	سلسلة القيمة	17
7-1	دورة حياة الميزة التنافسية	25
8-1	إستراتيجية التنافس	36
1-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
2-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
3-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	49
4-2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	50
5-2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	51
6-2	مدى ملائمة خط الانحدار بين التمايز والميزة التنافسية	56
7-2	التوزيع الطبيعي بين التمايز و الميزة التنافسية	57

95	مدى ملائمة خط الانحدار بين التكلفة و الميزة التنافسية	8-2
60	التوزيع الطبيعي بين التكلفة و الميزة التنافسية	9-2
36	مدى ملائمة خط الانحدار بين الابداع و الميزة التنافسية	10-2
64	التوزيع الطبيعي بين متغيرين الإبداع و الميزة التنافسية	11-2
67	مدى ملائمة خط الانحدار بين الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية	12-2
68	التوزيع الطبيعي بين الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية	13-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبانة

المقدمة

أ - مقدمة :

كانت منظمات الأعمال تدير عملياتها وفقاً لاستراتيجيات بديهية وبأهداف غير معلنة قد تكون لفترة قصيرة أو متوسطة، ونتيجة لتعقيد المتغيرات وتسارعها بالإضافة إلى غموضها وعدم استقرارها واجهت منظمات الأعمال العديد من المشكلات والأخطاء الخطرة والمكلفة والتي خلخلت مواقعها في السوق، الأمر الذي دفع الإداريين في منظمات الأعمال الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية والأخذ بمفاهيمها وعملياتها مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظمتهم وخلق مستقبل أفضل لها في ظل معدل نمو بطيء نتيجة لظروف الكساد التضخمي في النصف الأول من القرن العشرين، ونمو المنافسة سوءاً محلياً أو عالمياً، وهذا في الواقع يتطلب تبني خيارات إستراتيجية تتوافق مع نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي يتم التعرف عليها من خلال التحليل البيئي (الإستراتيجي)، حيث يعتبر الخيار الاستراتيجي مرحلة لاحقة للتحليل البيئي في مراحل الإدارة الإستراتيجية، وعلى ضوء عملية التحليل الاستراتيجي الناجحة يتم اعتماد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المنظمة وأهدافها والتي تم تحديدها وفقاً للرؤية الإستراتيجية لآفاق المستقبل، ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن لمنظمات الأعمال تبنيها عبر مراحل حياتها، على المنظمات أن تختار البديل الاستراتيجي

الذي يعمل على تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها من تقليد المنافسين، لتحقيق أكبر معدل عائد على الاستثمار.

لذا فإن المشكلة النظرية الرئيسية للدراسة في المؤسسات الجزائرية تتمثل في ضعف إدراك العلاقة بين حلقات المسار الإستراتيجي للمنظمة (الخيار الإستراتيجي والميزة التنافسية) ، لاسيما تلك التي تمتلك قدرات تنافسية إلا إنها مازالت تعاني من مشكلة ضعف مواءمة هذه القدرات مع خياراتها الإستراتيجية، فإذا استثمرت نقاط القوة التي تمتلكها في اعتماد خيارات إستراتيجية مثلى فإنها تعزز من الوضع القائم وتدفع المنظمة إلى وضع أفضل. وبالتالي فإن هذه الدراسة سعت إلى التعرف على مدى قدرة مؤسسة سونلغاز بممارسة الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، ومدى قدرتهم في تبني الخيارات الإستراتيجية المناسبة التي تحقق أفضل توافق بين المنظمة وبينتها وتمكنها من تحقيق مركز تنافسي رائد.

و استنادا لما ذكر يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

ب - طرح الاشكالية :

: ما هو تأثير الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية ؟
وتتدرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات جزئية و هي:

- ماذا نقصد بالخيار الاستراتيجي ؟

- هل تعتمد المؤسسة على الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؟

- كيف يمكن للخيار الاستراتيجي أن يحقق الميزة التنافسية؟

- ما هي مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها ؟

- كيف يمكنها التفوق على منافسيها في مجال نشاطها بالاعتماد على بدائلها

الإستراتيجية ؟

* إستنادا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: **يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز** لولاية سعيدة ويشترك منها الفرضيات التالية:

1- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتمايز على الميزة التنافسية.

2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكلفة على الميزة التنافسية.

3 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع على الميزة التنافسية

ت - مبررات اختيار الموضوع:

إن أهم الدوافع التي جعلتنا نركز دراستنا على علاقة البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية هي أسباب موضوعية و أخرى ذاتية:

1- فضولنا الشخصي في التعمق في هذا الموضوع دون غيره.

2- إثراء مكتبتنا بمرجع جديد في هذا المجال.

3- الميل الشخصي لقضايا التسيير الحديث للمؤسسة والقائم على مبادئ الإدارة الإستراتيجية

5- يقيننا الشخصي بالأهمية البالغة التي يلعبها انتهاج المؤسسات لمزيج استراتيجي يحقق مزاياها التنافسية ،و لكونه موضوع الساعة .

ث - أهداف الدراسة:

_ إعداد إطار نظري خاص بالدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات المعاصرة ذات الصلة بالموضوع واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية والسير على نهجها لبناء الإطار العلمي للدراسة؛

_ محاولة تأكيد فعالية الخيار الاستراتيجي كأحد عوامل التفوق التنافسي و نجاعته أمام المنافسين ؛

_ توضيح طبيعة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والمزايا التنافسية في المؤسسة؛

ج - أهمية البحث :

يستمد بحثنا أهميته من خلال كونه:

1_ توضيح مدي مساهمة الخيارات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز ؛.

2-يمكن هذا البحث من زيادة الاهتمام العلمي بإستراتيجيات المؤسسات كأداة لخلق مزاياها التنافسية،

3-اعتبار أن الميزة التنافسية صارت أداة فعالة في مواجهة المنافسة الحادة بين المؤسسات.

4-اعتبار أن البدائل الإستراتيجية هي المسالك والطرق العملية التي تنتهجها هذه المؤسسات والتي تمكنها من تحقيق مزاياها التنافسية.

كما تمنح هذه الدراسة إمكانية لمعرفة مختلف النقاط المشتركة بين الخيارات الإستراتيجية والميزة التنافسية والعمل على معرفة العلاقة بينهما للاستفادة من ذلك، وكذا إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسات الشيء الذي يساهم في تحسين أدائها. وفي ضوء ما سبق ستكمل الدراسة أهميتها في الجوانب التالية:

-**الجانب النظري (الأكاديمي)**: ممتثلا بدراسة تشمل كلا من عناصر البدائل الإستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسات .

-**الجانب الميداني**: تنبثق الأهمية الميدانية للدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة (للبدائل الإستراتيجية والميزة التنافسية) من خلال مساهمتها في توضيح معطيات جديدة في مجال التسيير.
د - حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية أو نظرية حدود مكانية وحدود زمانية، تتمثل الحدود المكانية المؤسسة عينة الدراسة، أما الحدود الزمانية فتتمثل الفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة وكما يلي :

1- الحدود المكانية :دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة؛

2- الحدود الزمانية : حدود الدراسة من حيث المجال الزمني سنة 2015.

--منهج الدراسة:

قصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، والتمكن منه نحاول استخدام المناهج المستخدمة في الدراسات الاقتصادية وعليه فإن المنهج المستخدم سيكون منهجا وصفيا تحليليا يمكن من توضيح جوانب الموضوع النظرية ،والقائم على جمع البيانات والمعلومات عن البدائل الإستراتيجية ودورها في خلق المزايا التنافسية ،ترتيبها، تبويبها، تحليلها واستخلاص النتائج.والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية و الميزة التنافسية.

ه - صعوبات الدراسة:

صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إشغال الكوادر من المديرين ورؤساء الأقسام

و - هيكلية الدراسة :

سعى منا للإحاطة بجميع جوانب وأساسيات البحث وللإجابة على الإشكالية، فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

قمنا بتخصيص الفصل الأول والذي يحمل عنوان الجانب النظري للدراسة، للتطرق لكل من الأدبيات النظرية والتطبيقية لذلك تم تقسيمه لثلاث مباحث، المبحث الأول تناول مفاهيم حول الخيار الاستراتيجي أما المبحث الثاني تناول مفاهيم حول الميزة التنافسية.

أما المبحث الثالث والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة متغيرات الدراسة موضوع البحث.

أما الفصل الثاني، فكان بعنوان الجانب التطبيقي للدراسة، تم تخصيصه للدراسة التطبيقية فقسمناها إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تحديد مجتمع وعينة الدراسة، طريقة جمع المعطيات، الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات، أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض النتائج المتوصل لها ولاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

و في الأخير ومن خلال الخاتمة تم استعراض ما توصلنا له من استنتاجات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية

تمهيد:

يعتمد نجاح و فشل أية منظمة على طبيعة وأنواع الاستراتيجيات التي تتبعها للوصول إلى تحقيق أهدافها، ويعد ذلك سبباً لنمو وتوسيع منظمات وتعرض منظمات أخرى للانحيار والخروج من ميدان الأعمال خاصة وان التطورات التكنولوجية والتغيرات الحاصلة في مختلف

الميادين أظهرت العديد من التحديات التي تتطلب من منظمات الأعمال القيام بها لبناء رؤية إستراتيجية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تساعد على تحقيق التفوق على مثيلاتها من المنظمات العاملة في نفس الميدان.

بناءً على ما سبق قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث.

- المبحث الأول: الخيار الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول الخيار الاستراتيجي

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي

قام المؤلفون بتقديم عدة تعاريف تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

1- **التخطيط الاستراتيجي** هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية¹

2- هو أحد المهارات الأساسية للقيادة وهو عبارة عن خارطة تُرشدك إلى الطريق الصحيح بين نقطتين، أولها أين أنت الآن ، والأخرى أين ترغب أن تكون في المستقبل وكيف يمكنك أن تحقق ذلك²

3- كما عرفه (drucker) عبارة عن " عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات"³

06:¹http://annajah.net/arabic/scat_articles.shtml?c_id=104 farida kouiten jeudi 19-02-2015
2:²<http://www.abahe.co.uk/notions-strategic-planning-b.html> samedi 21-02-2015 académie arabe britannique dimanche 12:22-02-2015 10

³ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)، سطيف، مذكرة ماجستير غ منشورة، في علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007 ص 21

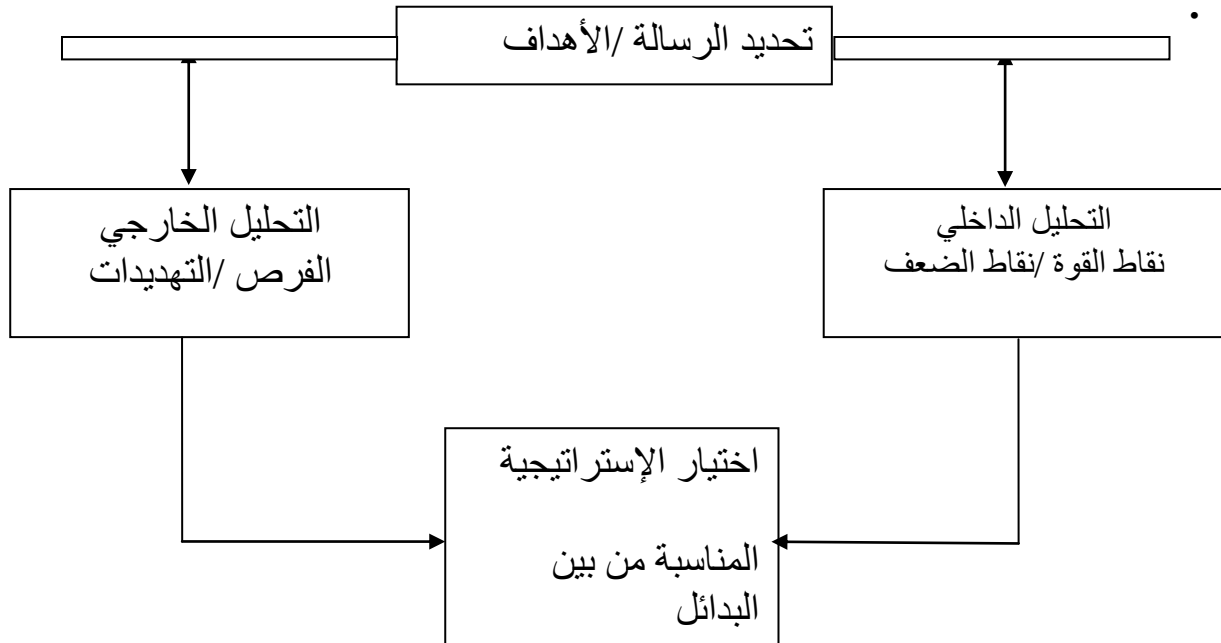
المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي

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

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

والشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج "SWOT"

الشكل رقم 1 : 1. خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر : زيد منير عبوي الإدارة الإستراتيجية ،دار كنوز

المعرفة، ط1، الأردن 2006، ص37

وفي ما يلي سوف يتم التعرض إلى هذه الخطوات بشيء من التفصيل.

*SWOT هي اختصار ل Strengths، weaknesses ،opportunities ، threat

1- صياغة الرسالة والرؤية وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية

يطلق على صياغة رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية "الاتجاه الرئيسي"؛¹ حيث يساعد على تعريف المؤسسة ببيئتها وأسباب وجودها، وتعتبر كذلك بمثابة قاعدة تستند عليها المنظمة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

1-1 : صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية

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

1-1-1 مفهوم الرسالة والرؤية الإستراتيجية: إن الرؤية تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة

- النوع (أو الشكل) الذي تريد المنظمة أن تتقمصه في المستقبل
- احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى إشباعها في المستقبل
- أما الرسالة فهي تهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة
- الأعمال (أو الأنشطة) التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر
- احتياجات العملاء التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً²

1-1-2 طبيعة علاقة الرسالة والرؤية الإستراتيجية

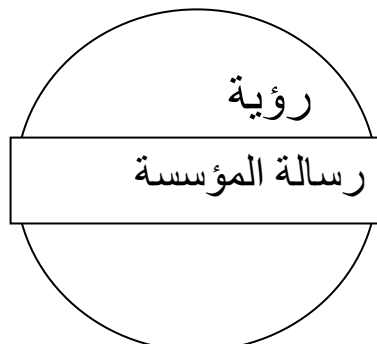
من خلال التعرف على مفهومي الرسالة والرؤية الإستراتيجية نلاحظ بأن المنظمة لا تقتصر على تحديد نشاطها الحالي، بل تربطه بالتوجهات المستقبلية لنشاطها التي ترغب الوصول إليها، إذن يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية والرسالة ذات التوجه المستقبلي هما في حقيقة الأمر شيء واحد، حيث يحددان شكل المؤسسة في المستقبل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

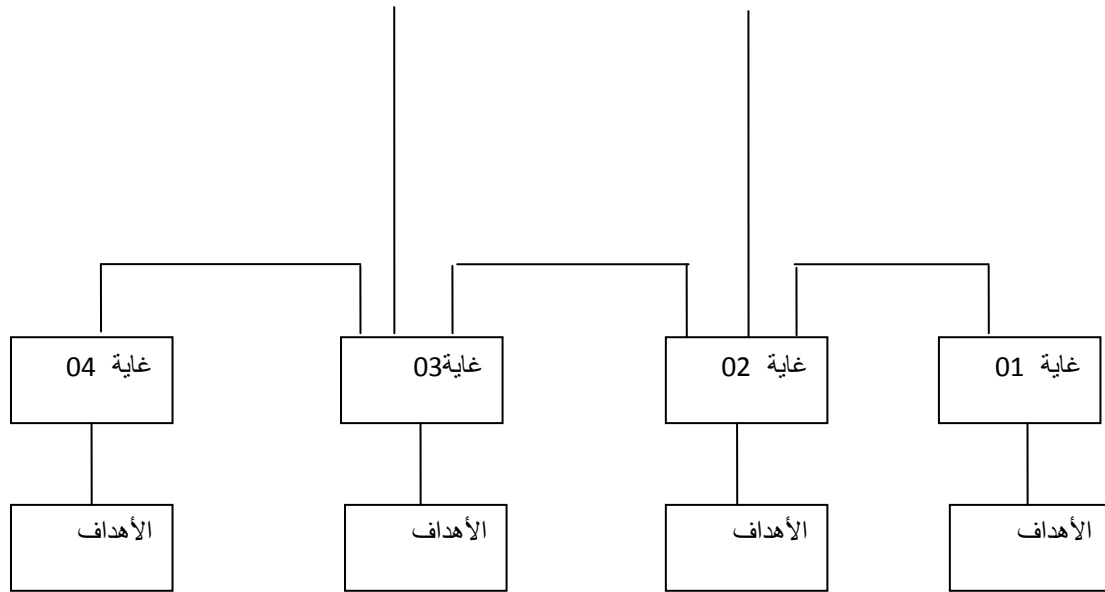
¹ كاظم نزار أركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان ، الأردن، 2004 ، ص 169

² <http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=218a0a8794a3b3fa> . 18 : dimanche 22-02-2015

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2007 ، ص465- 467

والشكل الموالي يوضح العلاقة بينهما:
الشكل رقم 2.1 : العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة وغايات المؤسسة





المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص467

3-1-1-عناصر رسالة المؤسسة

حسب DAVID هناك 09 عناصر أساسية لرسالة المؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2-1 عناصر رسالة المؤسسة

العنصر	التساؤلات
1-العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
2-المنتجات	ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
3-الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
4-التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟
5-البقاء /الربحية /	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟

النمو	
6-الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها ومعتقداتها؟
7-المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
8- الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
9-العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النبل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999 ، ص82

2- صياغة الأهداف الإستراتيجية والغايات:

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

1-2 الغايات Goals:

تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالاستناد إلى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل .على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها.¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ، ص89

ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق .ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجيات.

2-2 الأهداف Objectives :

تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتنسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.¹

2-3 الفرق بين الأهداف والغايات

هناك البعض من الكتاب لا يفرق بين مفهومي "Goals" و "objectives" في حين نجد آخرين

يفرقون بينهما على أساس أن².

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

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

-
1. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق 2008 ص 520 521
 2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سابق ، ص 92

مما سبق نستنتج أن الغايات والأهداف منفعة بمجرد تحديدها في حد ذاتها، كما أنها تعد وسيلة وأداة لتحقيق منافع أخرى مستهدفة، فهي تعكس ما يلي¹ :

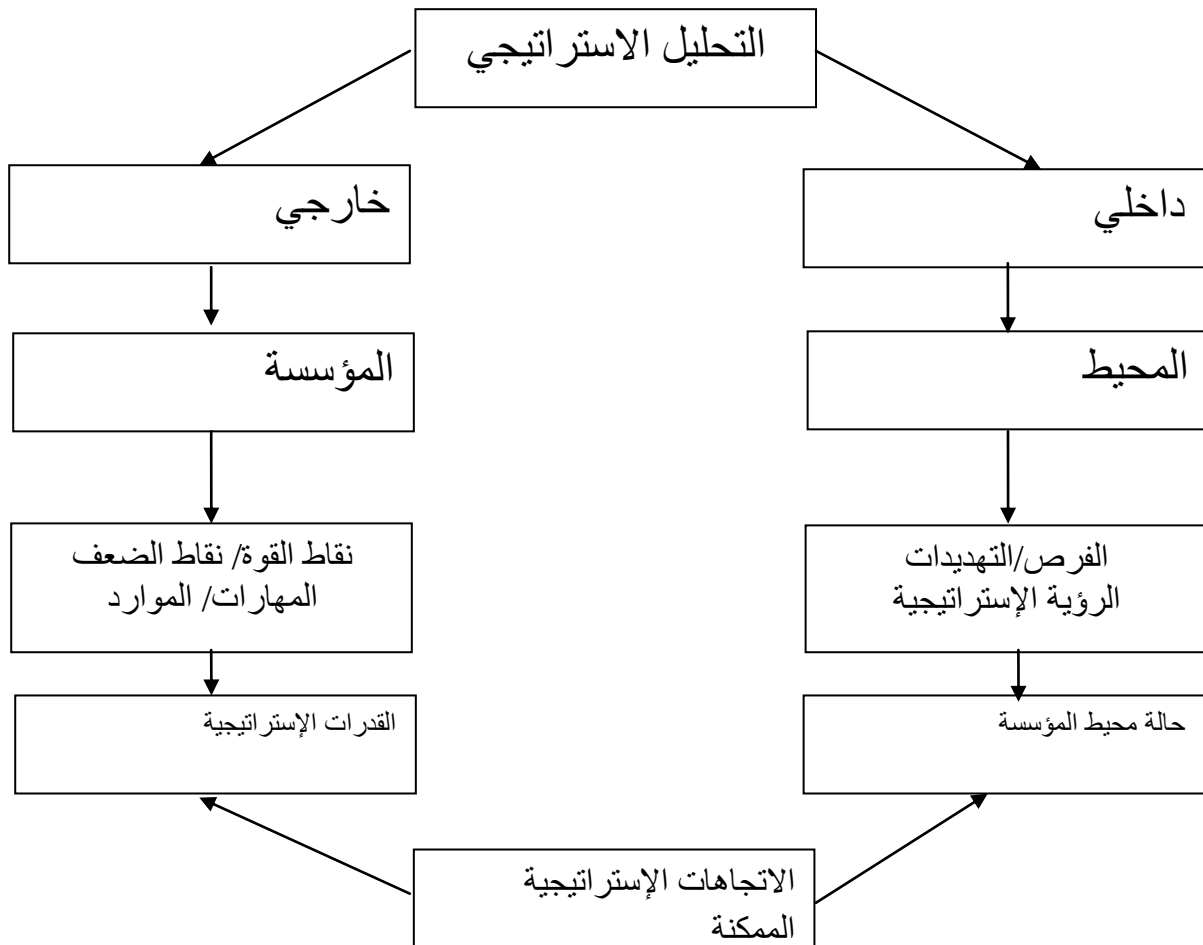
- الحالة أو الوضع المرغوب في تحقيقه؛
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب؛
- نتيجة يمكن تحقيقها؛
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق النتائج المستهدفة

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

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

¹مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 521 - 520

الشكل رقم 1-3: أبعاد التحليل الاستراتيجي



المصدر : سلطاني محمد رشدي ،التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أهميته وشروط تطبيقه (حالة م ص م بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2006/2005، ص18

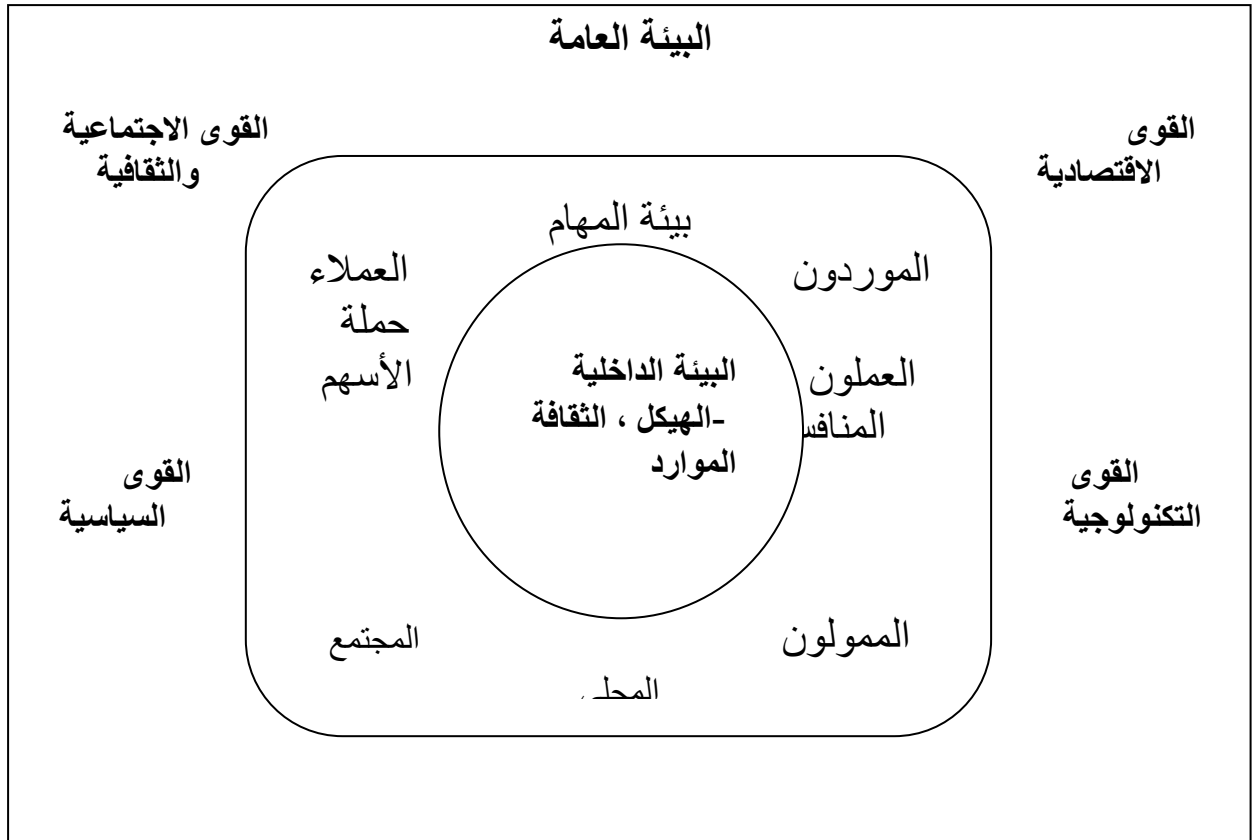
أولاً- تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

إن محيط المؤسسة ما هو إلا المجال الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، ويتميز بالتغير والتعقيد، مما يستدعي دراسته وتحليله، والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هي حصر القيود والفرص التي يقدمها

المحيط في توجيهاته ، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة ¹. وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر ، أو أجزاء فرعية ، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة وبينهما ومؤسسة الأعمال من جهة أخرى،²

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

الشكل رقم 1-4 المتغيرات البيئية



ويمر التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بالمراحل التالية:

1- تحديد طبيعة المحيط وفهمه

المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير ، أو انه بسيط أو معقد¹ .
وكذلك هناك العديد من المتغيرات الخارجية، يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند وضع إستراتيجياتها، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر، وتتمثل هذه المتغيرات في العوامل الاقتصادية ،والعوامل الاجتماعية والثقافية، والقانونية والسياسية، والتكنولوجية .والجدول الموالي يوضح بالأمثلة هذه المتغيرات.

الجدول رقم 2-2 عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة

ما هي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟ -أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر ؟ ، وفي المستقبل ؟	
اقتصادية	سياسية/ قانونية
-معدل الفائدة -السياسة النقدية -التضخم -البطالة	-قوانين الاحتكار -قوانين حماية المحيط -السياسة المالية -تنظيم التجارة الخارجية -الاستقرار الحكومي وقانون العمل.
اجتماعي -ثقافي	اجتماعي - ثقافي
-الإنفاق العام للبحث والتطوير -الاستثمارات العامة والخاصة -الاكتشافات والتطورات الجديدة -سرعة التحولات التكنولوجية -معدل التقدم.	-التوزيع السكاني -توزيع الدخل -قدرة التنقل اجتماعيا -التغير في أسلوب الحياة -الوفيات

Publi-union.stratégique.hevan scholes.gerry johnson p 122 .2000.paris

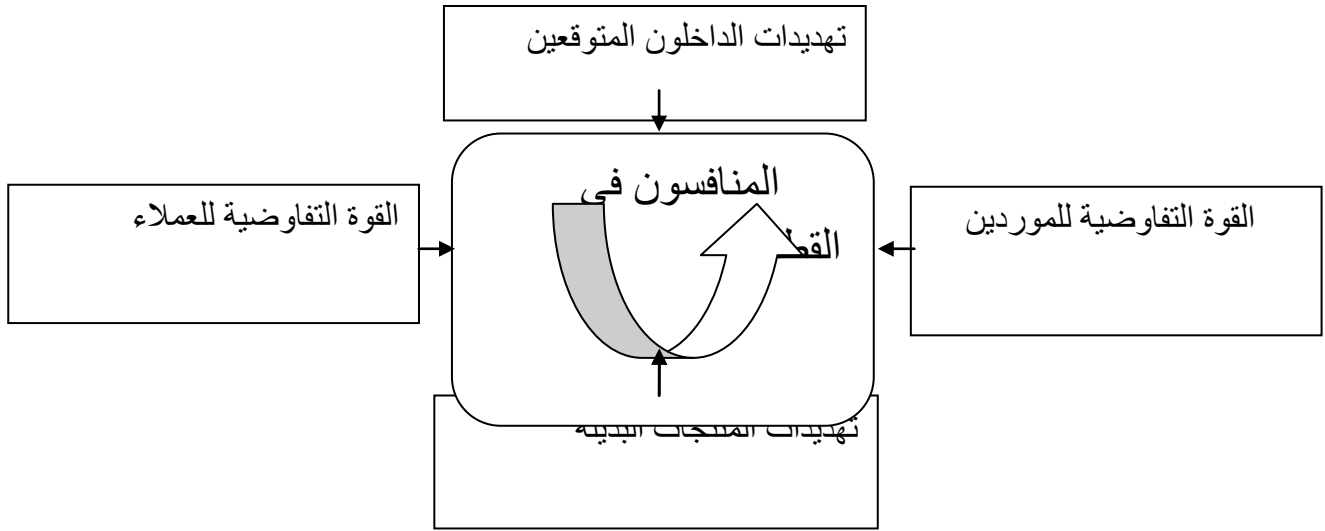
¹ .سلطان محمد رشدي، المرجع سابق، ص21

1-2 -تحليل القوى التنافسية(نموذج مايكل بورتر)

إن الهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما هو إلا العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها¹ .

وتدعى هذه القوى بالقوى التنافسية لمايكل بورتر أو نموذج العوامل الخمس لبورتر ، هذا الأخير الذي عبر بأنها تشكل إستراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، وبذلك يمكن الحصول على معدل عائد الاستثمار متوسط تكاليف الاستثمار،² وتنتضح هذه القوى الخمس حسب الشكل الموالي.

الشكل رقم 1-5: القوى المؤثرة على درجة المنافسة حسب (M. PORTER)



Resource : MICHAEL PORTER, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, 1999, p11, édition Dunod, Paris

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، ص 170
² سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص 21

1-2-1 المنافسة بين المنتجين الحاليين

تتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات أهمها عدد هؤلاء المنتجين، مدى تميز المنتج والخدمات المعروضة، وجود عوائق للخروج،¹ نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، درجة نمو الصناعة،² فإذا كانت الصناعة تنمو بشدة فهناك فرص ربحية جيدة متاحة لكل شركة في الصناعة والعكس صحيح .. وبصفة عامة ، كلما زاد عدد المنافسين المباشرين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، خاصة إذا ما كان هناك اختلاف بينهم في الأهداف والاستراتيجيات.

1-2-2-2 تهديدات المنافسين المحتملين

لا يقتصر تحليل هيكل الصناعة فقط على تحليل الشركات القائمة وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك الداخلين الجدد والمحتمل دخولهم، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم، وطبيعة حواجز الدخول،³ والتي تعتبر كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل تشمل : اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، مركز العلامة ، تكلفة التبديل،

كثافة الاحتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، حداثة التكنولوجيا، مدى ملائمة الآثار الناتجة عن منحى التعلم أو الخبرة، وأخيرا القوانين الحكومية.

1-2-3-تهديدات المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعة الشركات المنافسة التي تقدم بدائل تحل محل منتجات أو خدمات الشركة أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب. وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة⁴

1-2-4-القوة التفاوضية للعملاء

للزبائن تأثير على طبيعة المنافسة داخل القطاع الصناعي، وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والبحث عن أفضل المنتجات؛ ويتوقف تأثيرهم على المؤسسات المنافسة على عدة عوامل منها : درجة تركيزهم، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبائن، تميز المنتجات وتكاليف التشغيل بالنسبة للمؤسسة، تهديد التكامل

1 جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق ، ص171

2 نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1996 ، ص71

3. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص171

4-76. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 75-76

العمودي، الضغط على الأسعار يقلل درجة حرية المؤسسة في خياراتها الإستراتيجية¹

1-2-5-القوة التفاوضية للموردين

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.²

1-3-تحديد الموقع التنافسي

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

1-4-تحديد الفرص والتهديدات:

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

ثانيا : تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف):

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

ويمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة،⁴

1 سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص21

2. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص173

3. سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص25

4. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 227- 229

وهذا من خلال دراسة وفهم متغيرات المحيط الداخلي، وتتمثل أهم هذه المتغيرات في العناصر التالية:¹

2-1-الهيكل التنظيمي : والغرض هنا هو الوقوف على مدى ملائمة توافق الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الإستراتيجية المتبعة، وقد توصل "تشندلر" إلى أن الإستراتيجية تسبق الهيكل التنظيمي، فهذا الأخير يعتبر عاملاً متغيراً تبعاً لمتطلبات الإستراتيجية

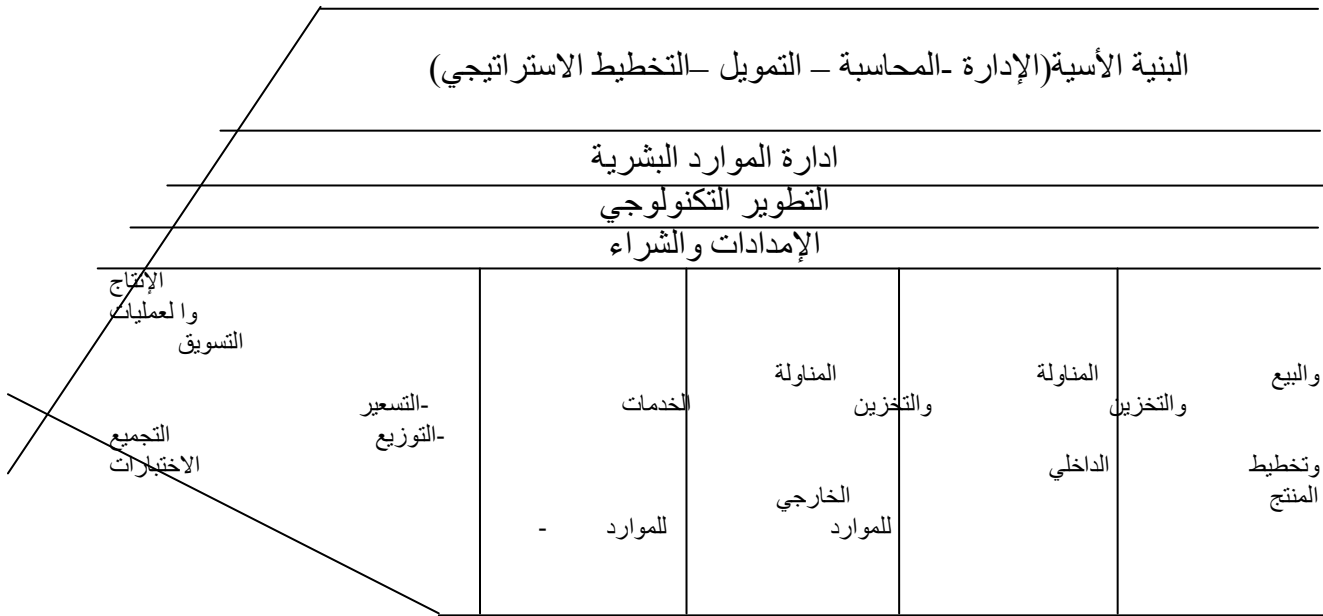
2-2-الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد بها.²

2-3-تحليل سلسلة القيمة:

يعتبر مايكل بورتر أول من تطرق إلى مصطلح سلسلة القيمة في كتابه " الميزة التنافسية . " ويمكن تعريفها على أنها " طريقة للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة ويمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي تحققها الشركة على منافسيها³ والشكل الموالي يوضح هذه السلسلة التي تتكون من أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة.

- 1 بن سديرة عمر، التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الواقع والآفاق (دراسة حالة الم ص م بولاية سطيف)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2006/2005، ص36
- 2 <http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1055573.html> el hellali lundì 23-02-2015 21:42
- 3 هلالى الوليد، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة (دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال MOBILIS)" (مذكرة ماجستير غ منشورة في العلوم التجارية، فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة 2009/2008 ص75

الشكل 1-6 سلسلة القيمة الأنشطة الداعمة



الأنشطة الرئيسية أو الأولية

المصدر : جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، مرجع سابق، ص233

هذا النموذج مقدم من طرف ، Michael porter وقد قسم أنشطة المنظمة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة.

1-الأنشطة الرئيسية : وهي تلك الأنشطة التي تعطي للزبون منفعة مباشرة، وهي في حد ذاتها يمكن أن تخلق قيمة يراها العميل ذات منفعة له، وتوجد خمسة أنشطة رئيسية تتمثل في الإنتاج والعمليات، التسويق والبيع، المناولة والتخزين الداخلي للمواد، المناولة والتخزين الخارجي للمنتجات التامة، الخدمات.

2-الأنشطة الداعمة : تعتبر ضرورية بالنسبة للأنشطة الرئيسية، ولكنها لاتتعامل مباشرة مع الزبون، وتوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي : الشراء وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية ، البنية الأساسية للإدارة . والمحاسبة والتخطيط إدارة الجودة الشاملة،... الخ¹

1 روبرت. أ. بيس -ديفيد. لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية بناء المزايا التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008 ص205

المطلب الرابع: تحديد الخيار الاستراتيجي

يرى Mc Glashan1987 أن الخيار الاستراتيجي هو ' حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة و نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى'.¹

إن هدف المنظمة من دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية هو تحديد نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات للتمكن من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، وتتم عملية تحديد الخيار الاستراتيجي عبر المراحل التالية:
أولاً : البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة
هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المتاحة، المقدمة من قبل العديد من الباحثين في مجال الإستراتيجية وهي كما يلي:

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

هناك ثلاث إستراتيجيات تنافسية حددها مايكل بورتر وهي تعتبر الاستراتيجيات الأساسية وتتمثل في مايلي:²

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

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

ج - إستراتيجية التركيز : وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشتريين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل.³

د - الابتكار و الإبداع: أي تحقيق تطور و عمل خلاق بما يحقق الإبداع في المخرجات أو في العمليات المستخدمة أو استخدام طريق جديد للمدخلات لم يسبقها أن استخدمتها من قبل، أي إجراء تغييرات تكنولوجية

¹ الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية

² جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 271 275

³ الهلالي الوليد، مرجع سابق، ص 59

معينة لسد حاجات السوق، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب ذلك قيام المنظمة بإشاعة روح الإبداع والخلق والابتكار لدى العاملين و الأفكار الجديدة في العمل.²

1-2- البدائل الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

إن الاستراتيجيات الوظيفية تهتم بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أم بشري، ويشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات مثل:

(التسويق، الإنتاج والعمليات، البحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، المالية)، في هذا المستوى هناك مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تؤثر في نجاح أو فشل الوظيفة، وهي كما يلي:

- أ- **التسويق** : ترتبط إستراتيجيات التسويق بالمنتج/الخدمة، السعر، الترويج، وقنوات التوزيع. أي ما هي القنوات التوزيعية للمؤسسة؟، وما هي المناطق التي سنبيع فيها؟ ومن هو السوق المستهدف؟ وما هي سياسة الأسعار؟ وهل ينبغي أن يقوم السعر على أساس السوق، أم على أساس التكاليف؟ وما هي قوة تأثير التسويق على خصائص المنتج.
- ب- **الإنتاج والعمليات** : تهتم هذه الإستراتيجية بمجموعة من الاعتبارات تتعلق بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة، ومن بينها جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها للعملاء، الإجراءات المتبعة لرقابة جودة المنتجات/الخدمات، وما هي عملية الإنتاج المتبعة،.... الخ.
- ج- **البحث والتطوير** : إن أغلبية المؤسسات لا تستطيع البقاء والنمو من دون توليد انسيابية متواصلة من المنتجات الجديدة. إذ يعمل المختصين في مجال البحث والتطوير على ابتكار منتجات جديدة من أجل دعم إستراتيجية الأعمال.
- د- **نظم المعلومات** : تتجه المؤسسات إلى استراتيجيات نظم المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات. وقد أصبح هذا النوع من الاستراتيجيات ملائماً بشكل كبير لتحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات.
- هـ- **الموارد البشرية** : ترتبط استراتيجيات الموارد البشرية بالمجالات الوظيفية المرتبطة بالموارد البشرية وهي التخطيط والاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، السلامة والصحة، علاقات العاملين والعمل، بحث الموارد البشرية، التعويض.

1 عبد الهادي، زين، 'السباق ضد الزمن: التنافسية في الأسواق وفق نظام جديد' نشرة أخبار الإدارة إصدار المنظمة العربية الإدارية 1998

2 الشماخ، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية، بغداد 2000

3 خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر) دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 244

و- **المالية** : تبين الإستراتيجية المالية التطبيقات المالية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات التنافسية، إذ توضح أن البنية المالية تأتي منسجمة مع الخيارات الإستراتيجية في المستويات الأعلى، وتهدف بشكل عام إلى تعظيم القيمة المالية للمؤسسة من خلال جملة من المؤشرات يفترض أن تتحقق، ولكون الجوانب المالية مهمة عادة ما تدرس هذه الإستراتيجية بعناية لكي لاتقع المؤسسة بإشكالية عدم الموازنة بين جانبيين السيولة والربحية المتحققة.

1-3 البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي:

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

1-3-1- إستراتيجيات الاستقرار أو الثبات : يقصد بإستراتيجية الاستقرار حفاظ المؤسسة على نفس النشاط وتركز كل إمكانياتها في هذا المجال من أجل تقويته وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، والهدف منها هو ضمان البقاء والاستمرارية¹. ولا تعني إستراتيجية الاستقرار عدم فعل أي شئ وإنما الاستمرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها².

1-3-2- إستراتيجيات النمو والتوسع : إن إستراتيجية النمو مرغوبة من قبل معظم المديرين ، نظرا لتوفرها على العديد من المزايا من أهمها : زيادة المبيعات والأرباح ، تدعيم مكانة المنظمة، التمتع باقتصاديات الحجم الكبير³. وتضم إستراتيجية النمو العديد من الاستراتيجيات الفرعية وهي : إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التكامل (التكامل العمودي، التكامل الأفقي)، إستراتيجية التنويع (التنويع المتمم، التنويع التكميلي)، إستراتيجية الاندماج والتملك، إستراتيجية الاستثمار⁴.

1-3-3- إستراتيجية الانكماش أو التراجع : يقصد بهذه الإستراتيجية أن تقلل المنظمة من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، وتركز الإدارة في هذه الاستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي . ويمكن أن تأخذ شكل من الأشكال التالية: تخفيض حجم المبيعات، التحول لنشاط آخر، الاستسلام لمنشأة أخرى، التصفية وبيع الأصول⁵.

1. بن سديرة عمر، مرجع سابق، ص44

2 -خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص220- 221

3 - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص399

4 -229. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص223

5. سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص37

ثانيا : المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي

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

1-دراسة الخبرة الماضية : أي اختيار البدائل الإستراتيجية بالاستناد على الاستراتيجيات الماضية كأساس من شأنه تخفيض الوقت والتكاليف؛

2-اتجاهات المديرون بالمنظمة : أي بناء على اتجاهات وميول الإدارة العليا تصدر القرارات الإستراتيجية

3- دور الإدارة الوسطى : أي وعيهم واهتمامهم بتوجيه مروضيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين؛

- 1-التوقيت المناسب: أي دراسة ومراعاة عامل الوقت أثناء اختيار الإستراتيجية؛
- 2-الموارد التنظيمية: تعد الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أهم المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة؛²
- 3-مركز المؤسسة في قطاع النشاط: حيث غالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق إستراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل.

1 جمال الدين محمد مرسي، مرجع السابق، ص364 367.

2 خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق

المبحث الثاني:الميزة التنافسية

ترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار و التوسع و خاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر"-أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد -بشان إستراتيجية التنافس و الميزة التنافسية

المطلب الأول:ماهية الميزة التنافسية

1-مفهوم الميزة التنافسية:

(1980، 1985، 1990)، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية و المحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها¹.

و يعرف (Lei. Pitts) الميزة التنافسية على أنها: "استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم"²

كما يعرف (RAPPAPORT) الميزة التنافسية بأنها " متى استطاعت المنظمة من تقليص كلفتها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكلف، فإنها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة أو كلفة منخفضة للزبائن"³

*"يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"⁴

2-أنواع الميزة التنافسية:

مايكل بورتر (أستاذ بجامعة هارفارد) يرى أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين :

1-التميز في التكلفة: تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين ،هذه الميزة تنشأ من قدرة الشركة على تقليل التكلفة.

2-التميز عن طريق الاختلاف أو التمييز :شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين¹.

3--محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

(أ) **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة

¹د-نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ،الإسكندرية ، مصر 1996،ص 81

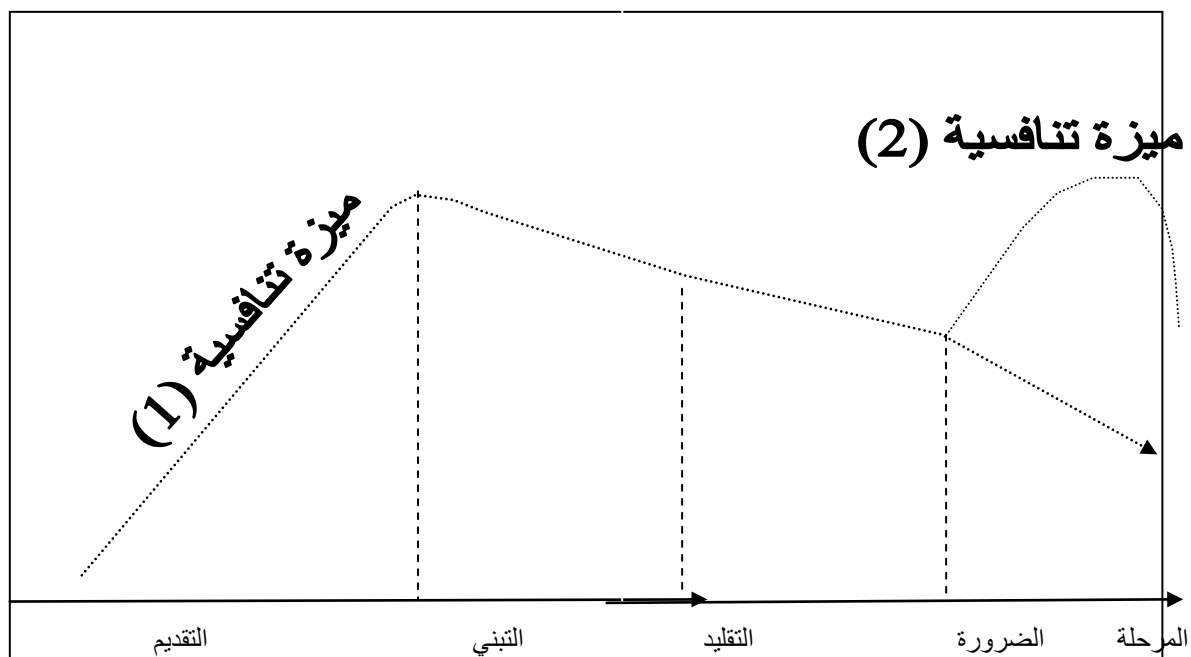
² د- محي الدين القطب ،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية،دار الحامد للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ،2012،ص80

³ د-محي الدين القطب ، نفس المرجع السابق ،ص80

⁴ د-مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 2004،ص13

للتغلب عليها أو للحد من أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها. و بهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة و/أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل -1-7

¹Michael E.porter . competitive advantage greating and sustaining superior performance .free press.1998.



الشكل 1-7- يمثل دورة حياة الميزة التنافسية

(ب) **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة و في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى و خاصة في حالة وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

التعريف و الشرح	نطاق التنافس
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1- نطاق القطاع السوقي
يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.	2- النطاق الرأسي
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.	3- النطاق الجغرافي
يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	4- نطاق الصناعة

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص87،88.

المطلب الثاني: جودة المزايا التنافسية واستمراريتها:

سنتناول من خلال هذا المطلب العوامل الرئيسية التي تتحدد من خلالها جودة الميزة التنافسية، بالإضافة إلى دوافع تطويرها.

أ- معايير الحكم على جودة المزايا التنافسية⁵:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تتحدد من خلالها جودة الميزة التنافسية، هذه العوامل هي: رتبة الميزة، عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة، درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة.

أولا - رتبة الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

1- مزايا تنافسية ذات رتب منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوى العمل والمواد الخام وذلك بسبب سهولة تقليدها ومحاكاتها نسبيا من طرف المؤسسات المنافسة.

2- مزايا تنافسية ذات رتب عالية: مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج والسمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية مترامية أو علاقات وطيدة مع الزبائن وتتصف هذه المزايا بمجموعة من الخصائص أهمها:

-توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع لتحقيقها، كالأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار الزبائن.
-الاعتماد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.
يمكن القول أن المزايا الناتجة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار مقارنة بتلك المترتبة عن تمييز المنتجات والخدمات.

ثانيا - عدد مصادر الميزة التي تعتمد عليها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بتكلفة أقل، أو القدرة على شراء موارد رخيصة الثمن، فإنه من السهل محاكاتها من طرف المنافسين، أما في حالة تعدد المصادر، فذلك يجعل التقليد أمراً صعباً.

ثالثا - درجة التحسين والتطوير المستمر في الميزة: على المؤسسة التي تمتلك مزايا تنافسية أنتسارع في خلق مزايا جديدة، قبل أن تقوم المؤسسات المنافسة محاكاة مزاياها القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر منها تغيير مزاياها القديمة، وخلق أخرى جديدة ومن رتبة عالية.

ب- تطوير واستمرارية الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك سبل أفضل للمنافسة في الأسواق

⁵ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 101، 100

وذلك من خلال الابتكار، والذي يشمل كل التحسينات في التكنولوجيا، المنتج، أساليب التسويق وأساليب العمليات الإنتاجية. والهدف من هذه العملية، هو البقاء في الأسواق من خلال استمرارية المزايا التنافسية.

أولاً- تطوير المزايا التنافسية: هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسة تجدد مزاياها التنافسية وأهمها :

1- ظهور تكنولوجيا جديدة: تساهم التكنولوجيا الجديدة في خلق فرص جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة للزبائن.

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو التغيير في الحاجات القائمة لديهم: إن ظهور حاجات جديدة يرغب المستهلكون في إشباعها أو التغيير في الحاجات القائمة، يحتم على المؤسسة ضرورة القيام بتجديد مزاياها التنافسية أو تعديلها وفقاً للتغيير في الرغبات الاستهلاكية لضمان الاستمرارية في الأسواق.

3- ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع سوقي جديد في الصناعة، معناه بروز قطاعات جديدة من المستهلكين، مما يوجب على المؤسسة تطوير مزاياها التنافسية وإيجاد طرق جديدة في خطوط الإنتاج للوصول إلى تلك القطاعات من المستهلكين.

4- تغير تكاليف المدخلات: إن حدوث تغير جوهري في تكاليف العمالة، المواد الخام، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان، الآلات... الخ عادة ما يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة.

5- حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة أخرى من المؤثرات التي قد تمس الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حواجز التجارة، قيود الدخول إلى الأسواق وحماية البيئة.

ثانياً- استمرارية المزايا التنافسية: في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسات للمحافظة على مزاياها التنافسية بعد استحداثها، تسعى المؤسسات المنافسة إلى تطوير كفاءاتها المتميزة لاكتساب مزايا منافسة، وعلى هذا الأساس هناك عنصران أساسيان من شأنها التأثير على استمرار الميزة التنافسية لأطول مدة ممكنة لدى المؤسسة، وهما :

عوائق التقليد والديناميكية العامة للبيئة الصناعية.

1- عوائق التقليد: إن المؤسسة إذا كانت تمتلك مزايا تنافسية، فإنها سوف تحقق أرباحاً أعلى من متوسط أرباح الصناعة، هذا ما يجعل منافسيها يحاولون التعرف على أسباب ذلك والعمل

على تقليدها. وكلما تمكن المنافسون من التقليد في أسرع وقت ممكن، كلما كانت مزايا المؤسسة التنافسية أقل استمرارية، ولو طالّت المدة اللازمة للمحاكاة، تمكنت المؤسسة من بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن سمعة طيبة لدى المستهلكين وزيادة الفرص لتطوير وتحسين الكفاءات القائمة وتدعيم كفاءات أخرى وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة.

أي أن قدرات المؤسسة المتفردة، يمكن أن تكون أكثر استمرارية مقارنة بتلك التي تركز على الموارد كون هذه الأخيرة أقل عرضة للتقليد.

2- ديناميكية البيئة الصناعية: تمتاز البيئة الصناعية الديناميكية بارتفاع معدلات تجديد المنتجات بصورة عالية وهذا ما يجعل دورات حياة المنتجات عادة ما قصيرة والمزايا التنافسية لها مؤقتة، فالمؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم تجد مركزها محاصرا فيما بعد، بسبب السرعة في تجديد المنافسين لمنتجاتهم وأهم الصناعات التي تمتاز بالديناميكية هي تلك التي تخص الأجهزة الإلكترونية والرقمية كالهواتف النقالة وأجهزة الإعلام الآلي. إنه وبالإضافة على العناصر التي تؤثر على استمرارية الميزة التنافسية، هناك العديد من المخاطر والتهديدات التي من شأنها التقليل من حجمها أو ضياعها بالكامل، وأهمها:

- ظهور التكنولوجيا الجديدة
- ظهور حاجات جديدة للمشتري وتغيرها
- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافره
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية أو مواصفات المنتج، قوانين حماية البيئة أو حواجز الدخول إلى الأسواق.

المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية

- 1- أهمية الميزة التنافسية⁶:** تلعب الميزة التنافسية دورا هاما على مستوى المؤسسة، فهي تعد من بين العناصر التي تقود المؤسسة للنجاح، بل وتحقق لها السبق في ذلك. ولعل أهم النتائج التي تحقّقها المؤسسة من خلال إكسابها لمزايا تنافسية ما يلي :
- قدرة المؤسسة على إقناع زبائنهم بما يقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها من تلك الخاصة بها وما يؤوّل بالتالي إلى تحقيق رضاهم عنها.
 - إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المحققة.

⁶ البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة k-plast سطيف، ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2009، ص43

- تنعكس الزيادة في الحصة السوقية واستمرار النجاح إلى زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح.

- طالما أن الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية فهي تتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

2- خصائص الميزة التنافسية:

المنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد كبير من البائعين و المشترين وكل منهم يتصرف

مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد ويمكن تلخيص أهم خصائص الميزة التنافسية في¹:

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية بالمقارنة مع المنافسين أو بمقارنتها على مدى فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

- يؤدي تحقيقها على تفوق المؤسسات وأفضليتها على المنافسين.

- تنعكس في أداء المؤسسة لأنشطتها أو في القيمة التي تقدمها للمستهلكين.

- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.

ولضمان فعالية الميزة التنافسية يجب أن تحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الشروط أهمها :

- أن تكون متجددة وقابلة للإحلال وفق التغيرات في معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد البيئة الداخلية من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المديين القريب والبعيد.

- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع عنها إذا أراد المنافسون إلغائها.

- أن تؤثر في سلوك المستهلكين وتفضيلا تهم تجاه المؤسسة.

¹M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993, p. 48

3- مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، و نذكر منها ما يلي:

(أ) **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية

(ب) الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:
تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج

✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

✓ تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

✓ الالتزام بجدول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

(ج) المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، و منه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة.
و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي :

- المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير، و الإبداع و المعرفة.
- المصادر الخارجية و هي كثيرة و متعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية و تغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص و ميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها.
- يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

4-خلق الميزة التنافسية

4-1.دعائم تحقيق التنافسية:⁷

الركائز الأساسية للميزة التنافسية كان الهدف الأساسي من تحرير التجارة هو تحقيق فرص متكافئة للجميع في تحقيق الازدهار و النمو في سبيل الارتقاء بالمجتمعات إلى مستوى التقدم

⁷ علي سلمي ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الغريب للنشر القاهرة ، 2001،ص104

مما أعطى للتجارة طابع تنافسي قوي قاد المؤسسات الى البحث المتواصل على الكفاءات للاستغلال الأمثل لمواردها .

ولا يمكن تحقيق هذه العملية إلا بالدعائم الأساسية التي تساهم في تسهيلها و المتمثلة في :

- القدرة على التطوير - القدرة على الابتكار

4-2- أهداف تحقيقها :

سعي المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية إلى توسيع مجالها التجاري و ترسيخ مكانتها لدى الزبائن حتى تتمكن من غزو أسواق جديدة وتجربة نوعيات مختلفة المنتجات و المتمركزة في مجالات تنافسية مختلفة كما تتمكن من الارتقاء في كل مرة إلى المستويات الجديدة من المنافسة و تحقيق أهداف اكبر وطموحة

4-3- شروط تحقيقها :

من اجل تحقيق الميزة في المدى الكلي أي على المستوى الدولي لابد من توفر الشروط التالية :

✓ زيادة المؤسسات في مجال صناعي محدد من خلال تخصيص عوامل الإنتاج و الكفاءات البشرية ذات المهارات العالية و جعله مرتبط بالدولة بصورة بديهية و مباشرة

✓ تمتع المستهلك المحلي بذوق رفيع وخبرة في الجودة ما يحفز المؤسسات أو يجبرها على التجديد و الابتكار المستمر في منتجاتها و هذا ما يساهم في دعم مكانتها في السوق العالمي

✓ تعد الصناعات المساندة للصناعات الرائدة ضرورة وحيوية للحفاظ على الميزة التنافسية التي تعتمد بدورها على جودة المواد الأولية.

4-4- عوامل ضمان الاستمرارية : تحقيق الميزة ليس بالأمر السهل وهو دائم الاقتران بالجودة العالية ،التجدد المستمر و التميز في الأداء إلا أن الحفاظ عليها أصعب ولذلك لابد من معرفة عوامل تحقيقها و عوامل القضاء عليها

4-4-1- عوامل تحقيقها :

*تحليل رغبات العملاء أي أن تجعل المؤسسة ضمن أهدافها الأساسية الارتقاء و التنبؤ باحتياجات المستهلكين و العمل على تحقيق و كسب ثقتهم و وولائهم من خلال المنتجات و الخدمات المرفقة بها و خدمات ما بعد البيع

*الصمود ومواجهة المنافسة الشديدة ،تتطلب هذه النقطة القدرة الكبيرة على فهم و تحليل المنافسة و التصدي لها بتسخير المؤسسة لامكانياتها و قدرتها عن طريق فهم العوامل التالية:

-العوامل الهيكلية الأساسية التي تزيد من حدة المنافسة

-حدة المنافسة

- طريقة التمتع بموقع تنافسي تتفوق به على الشركات الأخرى .

4-4-2- عوامل القضاء عليها :

- عدم تمكن المؤسسة من الحفاظ على المزايا التنافسية بسبب ضعف مجال البحث و التطوير و الكفاءات البشرية و المادية
- التقليد المستمر للمزايا يسلب من المؤسسة قيمتها الإضافية التي كانت تقدمها للزبائن وهذا ما يحدث في اغلب الأوقات مع الشركات التي تعتمد إستراتيجية التكلفة الأقل

2-5-ديمومة الميزات التنافسية:

إن صلابة و قوة الموقف التنافسي تتوقف على ديمومة الميزة التي تنشئها المؤسسة أو تحصل عليها أي أن⁸ وضعية أو موقف تنافسي لا يمكن أن تكون قوية و متينة بشكل كامل إلا إذا كانت الميزة التي بنيت عليها تلك الوضعية التنافسية دائمة وقادرة على الدفاع على نفسها ، أن صفة الدفاعية للميزة التنافسية تتعلق بمجموعة من الخصائص :

- يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية نادرة و في متناول عدد محدود من المتنافسين. أن هاته الندرة و المحدودية يمكن أن تكون نتاج ظروف تاريخية من المستحيل أن تتكرر.مثل ما هو الحال في التوزيع أين نجد مكان محلات

البيع يمثل دائما و عاملا هاما للنجاح.أيضا كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة التي نجحت في اجتذاب العلميين و المختصين في نشاطها. أن المصدر النادر نجده أيضا في ثقافة المؤسسة.

-يجب أن تكون المصادر التي تبنى عليها الميزة التنافسية أيضا صعبة التقليد.أن صعوبة التقليد أو المحاكاة هاته تجد مصدرها في صعوبة فهم العلاقة بين الخصائص الملاحظة

والميزة التنافسية.أن هذا الغموض و الإبهام في العلاقة السببية السابقة يولد استفسارات عميقة عند المنافسين مما يدعم ضرورة الحاجة إلى معايير حد دقيقة.

⁸على سلمى,مرجع سابق ص105.

- لكن من أجل أن تكون الميزة دائمة يجب أن يكون ذلك الغموض عبارة عن لغز غريب بالنسبة لكل المنافسين.
- عموماً فإن الغموض الذي يحيط بالعلاقة بين الخصائص الظاهرة للمنتج و الميزة التنافسية له، يعتمد على ميكانيزمات هيكلية جد معقدة من الصعب تحليلها، لأنها سرية وأيضاً صعب تقليدها أو نقلها

-أخيراً، يجب أن تكون مصادر الميزة التنافسية غير قابلة للإحلال، بمعنى أنه لا يمكن الحصول على نفس المستوى من الفعالية باستعمال مصادر أخرى. لكن إذا كانت ديمومة الميزة التنافسية تكمن في: وحدانيتها، الندرة، التعقد و عدم الإحلال للمصادر التي بنيت عليها الميزة، فهي تخضع أيضاً لملائمتها و مطابقتها لقواعد اللعب التنافسية بمعنى آخر، لا يمكن لمؤسسة أن تضمن ديمومة وضعيتها وموقفها التنافسي إلا فقط إذا اعتمد هذا الموقف التنافسي على الميزة التي تقوم.

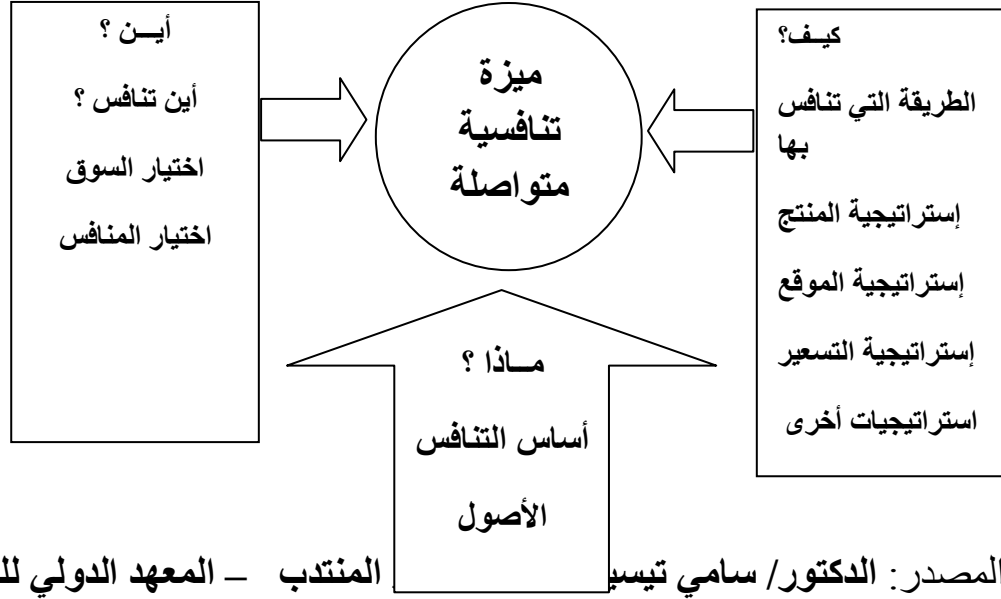
المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية⁹:

- تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين وكما هو موضح بالشكل (1-4) أن إستراتيجية التنافس تحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي :
- 1- **طريقة التنافس** : وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير ، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع .. وهكذا
 - 2- **حلبة التنافس** : تتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق و المنافسين
 - 3- **أساس التنافس** : ويشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى الشركة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة و الأداء في الأجل الطويل

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل من الأصول و المهارات التي تحوزها الشركة ويعبر الأصل عن شيء ما تحوزه الشركة مثل اسم العلامة أو الولاء للعلامة و الموقع، ويتصف بالتميز عن المنافسين. المهارة فهي عنصر ما تقوم الشركة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة و التصنيع بجودة عالية . و الفكرة الأساسية هنا تكون في اختيار الشركة للأصول و المهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة

عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن

الشكل (8-1): إستراتيجية التنافس



المصدر: الدكتور/ سامي تيسير – المعهد الدولي للوقف الإسلامي بماليزيا -

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية المطلب الأول: الدراسات السابقة

أولاً: دراسة ماجد محمد الفراوسمر رجب عطا الله 2006 ، التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في قطاع غزة

قام الباحثان دراسة إشكالية مدى استخدام شركات المقاولات بقطاع غزة للتخطيط الاستراتيجي، والتي أجريت على قطاع المقاولات بقطاع غزة حيث كانت تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي في شركات المقاولات في ضوء مدى وضوح مفهومه وأهميته ودرجة استخدامه في تلك الشركات، ودرجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن غالبية شركات المقاولات التي تناولتها هذه الدراسة هي عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي بصيغته المتكاملة، أي ضمن مراحل وخطواته العلمية المعروفة، كما وجد هناك درجات متفاوتة من التركيز على خطوات التخطيط الاستراتيجي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء في شركات المقاولات يؤدي إلى سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وتعظيم العائد من استخدامها فكلما توافرت الموارد المطلوبة وتم حصرها بمشاركة المعنيين وتدريبهم على كيفية استخدامها وتحفيزهم. وقد أوصت الدراسة بضرورة البدء باستخدام مفهوم التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث يساعد الشركات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وبتوفير المزيد من الدورات التدريبية للإدارات العليا حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، وكذلك التأكيد على مبدأ المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بحيث تتاح الفرصة للمدراء والمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة المشاركة في إعداد هذه الخطط.

ثانياً: دراسة محمود الروسان 1999 ، أثر الخيار الاستراتيجي في الميزة التنافسية. فقد حاول الباحث أن يبين أثر الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وقد تم اختيار هذا القطاع لاعتباره يواجه تنافسية للصناعة الأردنية، ومن بين نتائج الدراسة أن تمتع شركات الأدوية الأردنية بمزايا تنافسية سعرية يعود إلى القدرة على التحكم بتكاليف الأنشطة الأخرى من غير الإنتاج، بالإضافة إلى أن الشركات الدوائية الأردنية تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية غير السعرية من خلال النوعية والابتكار والمرونة، وأوصى الباحث بضرورة قيام شركات الأدوية الأردنية بتحليل أنشطة سلسلة القيمة لمعرفة جوانب القوة لشركة والسعي لبناء الميزة التنافسية من خلالها وضرورة انتهاج إستراتيجية التميز، إلى أن تتراكم مصادر أخرى للميزة التنافسية لاحقاً.

ثالثاً: دراسة حليلة رواحنة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية . لصناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة، 2011

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

- إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة؛
- المتغيرات البيئية لها علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية؛
- التعلم من الأخطاء له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية؛
- اكتساب المعرفة ليس له علاقة مع الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- مرونة الهيكل التنظيمي له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.

أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة تمثلت فيما يلي:

- يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لذا لا بد للمؤسسة من زيادة الاهتمام به وإعطائه الأهمية التي يستحق من خلال؛ توعية الكوادر الإدارية للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح -تبني استراتيجيات تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية، عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، والسعي إلى جعل العاملين يدركون مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي؛
- تعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق مفاهيم إيجابية نحوه؛
- يجب أن تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي وأخذ كل المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار من أجل إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها، ومواجهة التهديدات التي قد تعترضها؛
- ضرورة أن تسعى المؤسسة للمحافظة على المزايا التنافسية التي تمتلكها ومحاولة الحصول على مزايا تنافسية جديدة بشكل يتوافق مع متطلبات السوق.

رابعاً: دراسة نهاية عبد الهادي التلواني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2012

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

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

- ومن بين التوصيات التي جاءت

- العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الادارة الحديثة والمتمثلة في الادارة الاستراتيجية والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مراحلها؛
- تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية؛
- الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.

خامسا: دراسة بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور بالوادي، 2011 wouroud

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم معوقاته على مستوى مؤسسة ورود لصناعة العطور، وكذا عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية الوادي، والتي أكدت على غياب شبه تام للتخطيط الاستراتيجي في ادارتها على الرغم من وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة مثل المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة الى تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما يعيق تطبيقه كالآتي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي اهتمام للتخطيط الاستراتيجي، نظرا لدرجة وعي أصحابها بخبراتهم الشخصية كعائق رئيسي لتطبيقه؛
- غياب شبه تام للممارسات الاستراتيجية، حيث ليس هناك رسالة ورؤية استراتيجية مكتوبة؛
- تركيز الجهود نحو الجودة، وهذا خوفا من المخاطر نظرا لمحدودية الموارد المالية

• سادسا: غرزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة K-Plast سطيف) 2010

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه البدائل الإستراتيجية في خلق المزايا التنافسية لمؤسسة K-Plast فقد توصلت الباحثة إلى أن المؤسسة تعيش في محيط تسوده المنافسة الحادة، وهناك العديد من العناصر التي تؤثر عليها في مسار نشاطها، منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية كالتغيرات الدولية، الاقتصادية، القانونية والتكنولوجية، المنافسون في الصناعة، الموردين، الزبائن المنافسون المحتملون و المنتجات البديلة، ومنها ما يرتبط بالبيئة الداخلية والذي يخص كل وظيفة من وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية وإدارة الموارد البشرية).

و من أجل اقتناص الفرص و مواجهة التهديدات و بهدف تدعيم نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف تنتهج مؤسسة k-plast مزيجا استراتيجيا يتشكل من استراتيجيات النمو الداخلي و الخارجي كاستراتيجيات عامة، كاستراتيجياتي التكلفة المنخفضة والتميز كاستراتيجيات

النشاط، بالإضافة إلى الاستراتيجيات الوظيفية و المتمثلة في استراتيجيات الانتاج ،التسويق ،المالية و استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

•

- **سابعاً: الدراسة التي قدمتها الباحثة فيروز شين ،بعنوان محاولة لتصميم إستراتيجية منظمة صناعية (دراسة حالة المنظمة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية بسكرة)'** قسم علوم التسيير ،جامعة باتنة، الجزائر، 2004/2003 .

- تناولت الباحثة في البداية المفاهيم الأساسية لإستراتيجية المنظمة، ومراحل تطورها ،ثم انتقلت إلى الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المنظمة ،وبعدها قامت بتقديم مراحل عملية تصميم الإستراتيجية ،وعملية تنفيذها والرقابة عليها ،وفي الأخير قامت بمحاولة تصميم إستراتيجية للمنظمة محل الدراسة .

المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الأساسية، يمكن رصد العديد من عناصر التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، والتي كان لها أثر في بناء هذه الدراسة.

أولاً: من حيث الموضوع والأهداف

تناولت الدراسات مجموعة من الموضوعات والأهداف، حيث تناولت معظمها مفهوم التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية ما يتشابه من حيث المضمون مع هذه الدراسة، مثل دراسة: نهاية عبد الهادي التلباني، ودراسة حليلة رواحنة 2011و دراسة ماجد محمد الفراء وسمير رجب عطا الله 2006 ودراسة بوزيان جواهر 2011 حيث اعتمدتا هاتين الأخيرتين على متغيرات مشتركة مثل :ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وتحديد اهم معوقاته فقط.

ومنها ما تناولت الخيار الاستراتيجي بنفس مفهوم دراستنا وأثره على الميزة التنافسية مثل دراسة :محمود الروسان 1999 ،وكذلك دراسة غرزولي إيمان 2010، ودراسة فيروز شين 2004

أما الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من خلال محاولة معرفة أثر الخيار الاستراتيجي في مؤسسة سونغاز في تحقيق مزايا تنافسية بشكل مباشر.

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم

اشتركت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، كمنهج يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

ثالثا: من حيث الأداة المستخدمة

اشتركت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة.

رابعا: من حيث عينة ومجتمع الدراسات

اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال مجتمع وعينة الدراسة، حيث كان مجتمع وعينة الدراسة في تلك الدراسات يتناول شركات المقاولات في قطاع غزة، عينة من مؤسسات صغيرة و متوسطة، شركات توزيع الأدوية في غزة، وشركات الأدوية الأردنية أي من حيث الحجم و تشابهت الدراسة من حيث عينة ومجتمع الدراسة مع دراسة الباحثة فيروز شين ،وحليمة رواحنة

خلاصة الفصل

في ظل المنافسة و المحيط الحركي ،لم يعد مقبولا من المنظمات إلا أن تدار بعقل استراتيجي ،يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها،وأصبح النجاح يتطلب قدرات و كفاءات فكرية ،وإستراتيجية قادرة على دراسة و تحليل و قراءة المستقبل،وتقليل حالات عدم التأكد و القدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي ،كل هذا من أجل ضمان بناء مركز استراتيجي تنافسي دائم،أساسه عملية الابتكار و التجديد ،وتحقيق الاختيار الاستراتيجي التنافسي الأمثل.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

نظرا لأهمية الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ارتأينا دراسة الموضوع من الناحية الميدانية و ذلك من خلال مبحثين،المبحث الأول نتعرض فيه إلى مجتمع و عينة الدراسة، و على بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوي و الأولي، و سوف نتطرق إلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سوف نتطرق فيه إلى الأدوات الإحصائية و القياسية المستخدمة، و البرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان، و المبحث الثاني الذي نتناول فيه مطلبين ، المطلب الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية، أما المطلب الثاني فنحاول من خلاله عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.

وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات المتبعة.
المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها، مناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات المتبعة

المطلب الأول: منهجية و حدود الدراسة:

تحت هذا العنوان سوف يتم عرض المنهج المعتمد في هذه الدراسة جمع المعلومات و مجال حدود الدراسة و المتعلقة بمعطياتها من حيث حدودها الزمنية والمكانية

- 1- **منهج و طبيعة الدراسة:** لدراسة إشكالية الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي من خلال استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي ، وهذا لكونه الأكثر و الأنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع البحث بالإضافة إلى استخدام المنهج الاستقرائي بهدف تحليل البيانات و اختبار الفرضيات و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة و اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة
- 2- **الحدود المتعلقة بمعطيات الدراسة:**

-**المجال المكاني:** حيث تم تطبيق الدراسة على مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة

-**المجال الزماني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الممتدة من بداية سنة 2015

3- تحديد مجتمع و عينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفين و إدارات في مؤسسة سونلغاز
 - **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 56 موظف (ما بين موظفين و موظفين مشرفين على الإدارة)
- المطلب الثاني: أدوات جمع و تحليل البيانات**

أولاً-بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

لقد تنوعت مصادر المادة العلمية بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي،و يمكن إبرازها في النقاط التالية:

1- **الجانب النظري:** تم الاعتماد على الكتب و المقالات و المذكرات الجامعية في جمع المادة العلمية النظرية و قد كان ذلك باللغة العربية والفرنسية و الانجليزية.

2- **الجانب التطبيقي:** وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت حسب فرضيات الدراسة

سنتطرق في هذا الفرع إلى الأدوات المعتمدة في جمع و تحليل البيانات من مصادرها، و الاستمارة كأداة لجمع البيانات ثم الأدوات الإحصائية المتمثلة في spss

المطلب الثاني: الأدوات و الإجراءات المتبعة

سنحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

أولاً: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة :

- اختبار ثبات الاستبيان بطريقة " ألفا كرونباخ " cronbach s alpha

من أجل اختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية الأجوبة لكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألف كرونباخ، حيث أن معامل ألف كرونباخ يأخذ قيم ما بين (0_1)، فإذا لم يكن هناك ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، على العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألف كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة

..

ثانياً: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

- بعد أن تم تحصيل الاستبيانات تم استخدام بعض الأساليب المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social sciences (spss) 20 ، ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي ، وتحديد استجابات أفرادها تجاه المحاور الرئيسية للاستبيان، كما تم حساب معاملات الارتباط و التحديد وذلك لمعرفة مدى تفسير متغيرات بمتغيرات أخرى ، كما مكننا برنامج spss من حساب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة هل هناك دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

يشمل هذا المبحث على مطلبين المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وفي المطلب الثاني سنحاول تفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

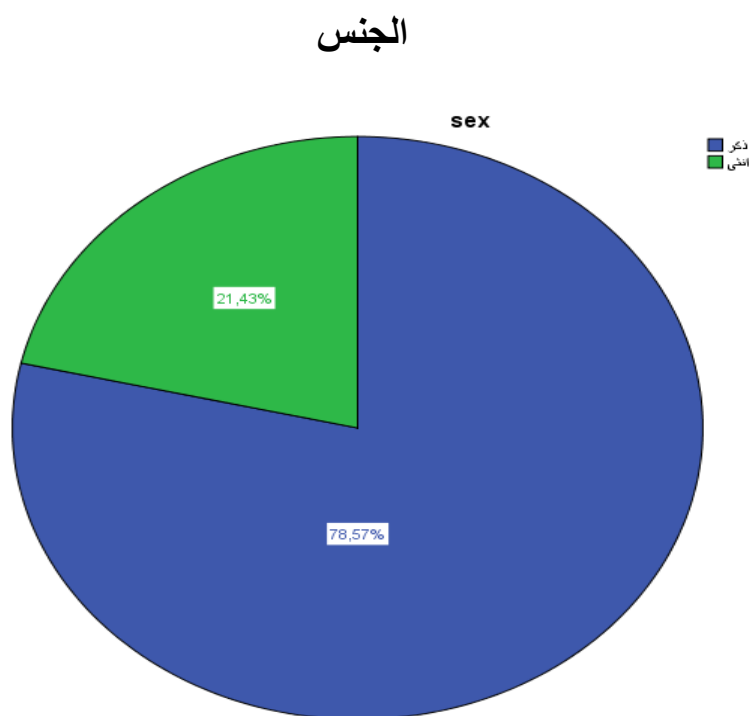
في هذا المطلب سنحاول عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة :

1-الجنس:يبين الجدول (1-1):توزيع أفراد العينة بالنسبة لنوع الجنس وهذا ما يتضح من خلال الجدول و الشكل الاتي:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	44	78,6	78,6	78,6
Valide انثى	12	21,4	21,4	100,0
Total	56	100,0	100,0	

يبين الشكل رقم (01_02) توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:



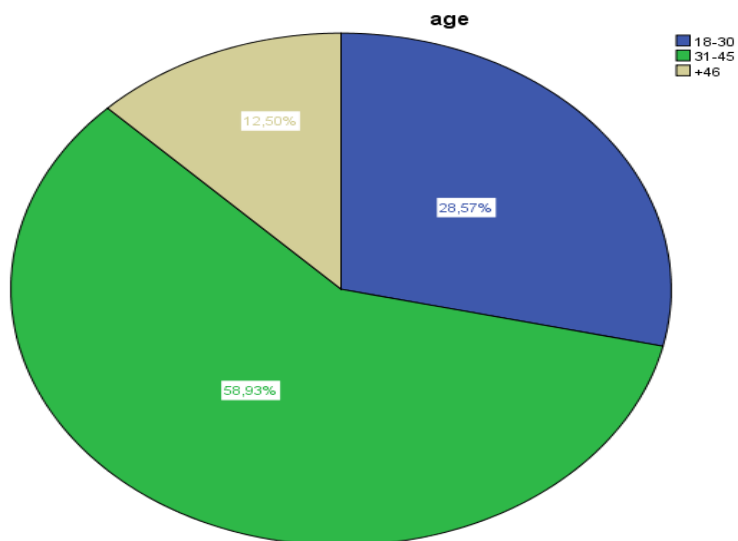
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

-نلاحظ أن مستجوبي الدراسة هم من الجنسين ذكور وإناث، حيث تبين من خلال النتائج أن 44 من أفراد العينة ذكور أي ما يعادل نسبة 78.6%، وأن 12 أنثى أي ما يعادل نسبة 21.4% وهذا ما يدل على أن الفئة الأكثر هي الذكور من العينة المدروسة.

2- التوزيع العمري: الجدول (1-2) توزيع أفراد العينة بالنسبة للتوزيع العمري وهذا يتضح من خلال الجدول و الشكل الاتي: السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18-30	16	28,6	28,6	28,6
31-45	33	58,9	58,9	87,5
+46	7	12,5	12,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

يبين الشكل رقم (02_02) توزيع أفراد العينة حسب السن على النحو التالي:



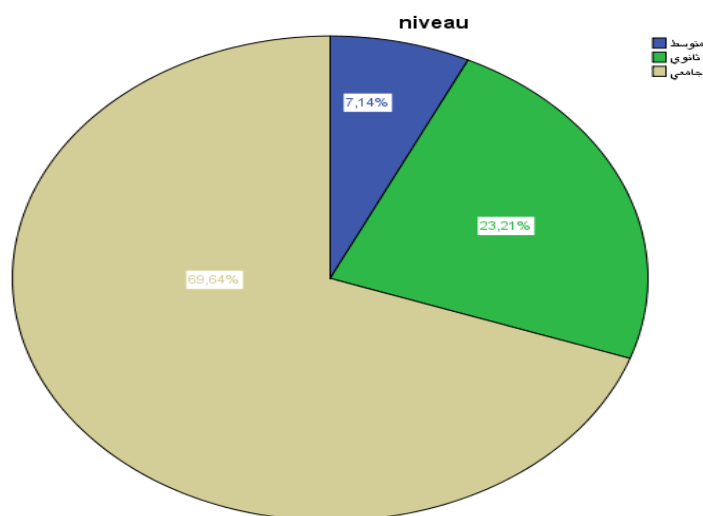
لمصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

- من الملاحظ أن أعلى نسبة هي نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-45 سنة وهذا راجع إلى عدة عوامل أن هذه الفئة هي أكثرهم طلباً للعمل وأكثرهم قدرة على العطاء والعمل البناء أما أقل نسبة فهي أكثر من 45 سنة وذلك راجع إلى سياسة التقاعد التي تطبقها المؤسسة مع عمالها حيث يكون التقاعد حسب سنوات الخدمة في المؤسسة .

3-المستوى التعليمي : يبين الجدول (1-3) توزيع أفراد العينة بالنسبة للمستوى التعليمي و هذا ما يتضح من خلال الجدول و الشكل الآتي:

المستوى التعليمي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط	4	7,1	7,1	7,1
ثانوي	13	23,2	23,2	30,4
جامعي	39	69,6	69,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

يبين الشكل رقم (02_03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي على النحو التالي:

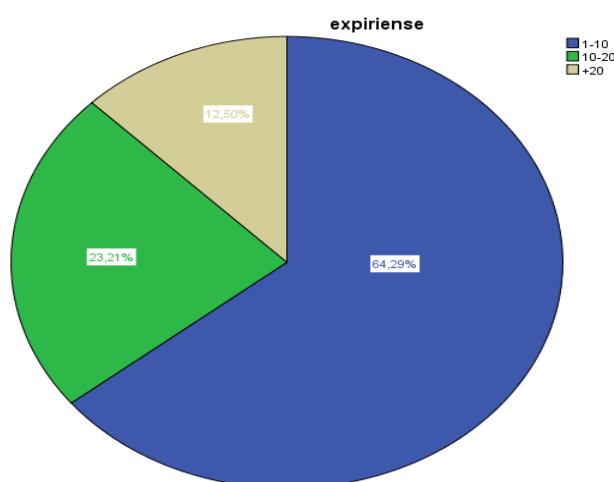


المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

- نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي جامعي بنسبة 69.6% ونجد أن نسبة 7.1% من المستجوبين ذو مستوى متوسط في حين نجد أن المستوى الثانوي بنسبة 23.2%، إن النسبة الغالبة هي نسبة الجامعيين وذلك أن طبيعة ونوع نشاط المؤسسة محل الدراسة تحتاج إلى عمال أكفاء ذوي مستوى عالي
- 4- سنوات الخبرة: يبين الجدول (1-4) توزيع أفراد العينة بالنسبة لعدد سنوات الخبرة و هذا ما يتضح من خلال الجدول و الشكل:

الخبرة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1-10	36	64,3	64,3	64,3
10-20	13	23,2	23,2	87,5
+20	7	12,5	12,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

يبين الشكل رقم (02_04) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة على النحو التالي:

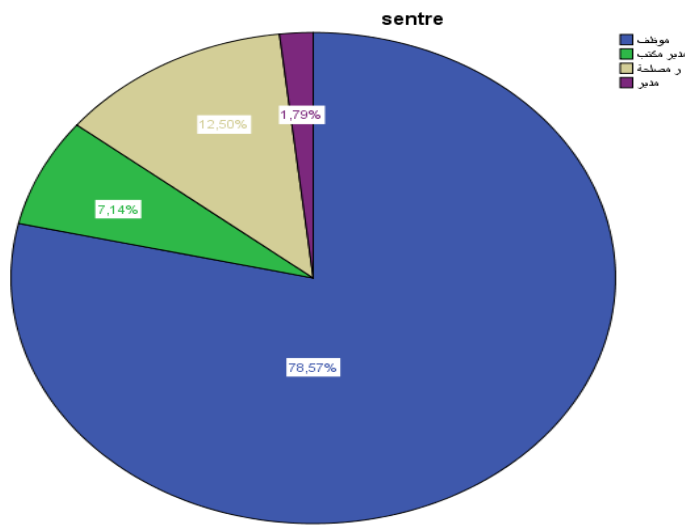


- المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات SPSS V20
- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64.3% من حجم العينة هم عمال ذوي أقدمية من 1-10 سنوات وهذا يعني وجود دوران عمل داخل المؤسسة إضافة إلى ذلك يوجد ولاء من قبل العمال في المؤسسة وهذا راجع إلى ظروف العمل الجيد والأجر المغربي إلى جانب هناك نسبة معتبرة من ذوي الأقدمية في المؤسسة تصل إلى 20 عام .

5- المركز الوظيفي: يبين الجدول (1-5) توزيع أفراد العينة بالنسبة للمركز الوظيفي وهذا ما يتضح من خلال الجدول و الشكل التالي:

المركز الوظيفي				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	44	78,6	78,6	78,6
مكتب مدير	4	7,1	7,1	85,7
مصلحة ر	7	12,5	12,5	98,2
مدير	1	1,8	1,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

يبين الشكل رقم (05_02) توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

- من الملاحظ أن معظم العينة هي موظفين إلى جانب وجود نسبة 12% من العينة هم رؤساء مصالح إلى جانب ذلك 7% هم رؤساء مصلحة مما يعني وجود اتساق وانتقاء في اختيار أشخاص محل الدراسة لان الدراسة تحتاج إلى موظفين عاديين ورؤساء مصالح ومدراء مكاتب حتى تكون الإجابة منقاة من اجل سير الدراسة بشكل جيد .

ثانيا :نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

- صدق و ثبات الاستمارة :

1- ثبات الاستمارة

أن الثبات يعني استقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة و نتحقق من ثبات الاختبار من خلال طريقة الفا كرونباخ و ظهرت النتائج كالآتي:

- **الثبات بطريقة الفاكرونباخ:** تم تطبيق الاختبار على عينة 56 فرد من موظفي و إدارات مؤسسة سونلغاز و بعد تطبيق الاختبار تم حساب معامل الفاكرونباخ لقياس الثبات حيث وجدنا أن قيمة معامل ألفا قد بلغت 0.91 ، هذا دليل كافي على أن الاختبار يتمتع بمعامل ثبات مرتفع، مما جعلنا مطمئنان إلى صلاحية تطبيق الاختبار على العينة، و يتبين ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول(1-6)....يوضح قيمة معامل الفاكرونباخ للاستمارة:

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%
Valide	56	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	20

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

المطلب الثاني:تحليل النتائج ومناقشتها :

إشكالية البحث ماهية اثر الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية ومنه قمنا باختبار اثر كل بعد من أبعاد الخيار الاستراتيجي (التمايز ، التكلفة ، الإبداع) على الميزة التنافسية باعتباره المتغير التابع.

أولاً:تحليل الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الأولى:**

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير التمايز على الميزة التنافسية

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغير التمايز على الميزة التنافسية

ومن أجل اختبار هذه الفرضية نقوم باستعمال الانحدار الخطي البسيط .

الجدول (7-1) يبين معامل الارتباط و معامل التحديد للتمايز

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,458 ^a	,210	,195	,75930

a. Valeurs prédites : (constantes), التمايز

- نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط 0.458 وهو متوسط نوعا ما بين المتغير المستقل التمايز و بين المتغير التابع الميزة التنافسية مع معامل التحديد 0.210 ويمكن القول أن التمايز فسر ما مقداره 21% من تباين متغير الميزة التنافسية كما يلاحظ أن قيمة اختبار الإحصائية 12.529 وهي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

الجدول (8-1) يبين الانحدار الخطي البسيط للتمايز

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,749	,301	5,816	,000
	التمايز	,082	,022	,458	,000

a. Variable dépendante : axe2

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

- يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن بعد التمايز له دور في الميزة التنافسية حيث يبين أن بعد التمايز له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر
($B = 0.458$ $p = 0.1$)،

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المبسط بالمعادلة التالية :

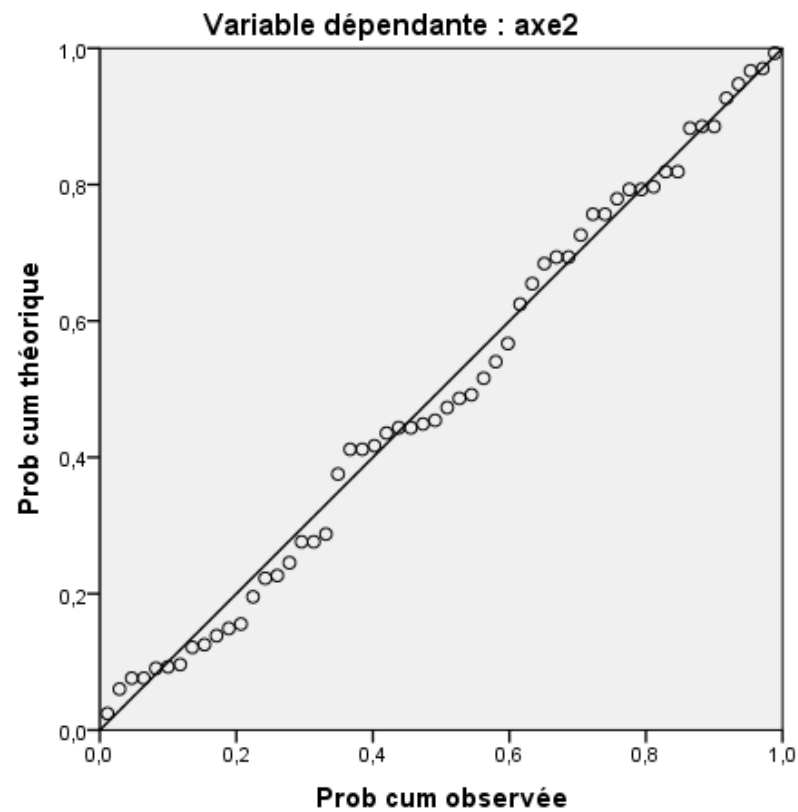
$$Y = 1.749 + 0.082x_1 + e$$

وبالرجوع إلى قيمة دلالة المعنوية $\text{sig} = 0.000$ ومنه نرفض H_0 ونقبل H_1 أي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التمايز ومتغير الميزة التنافسية.

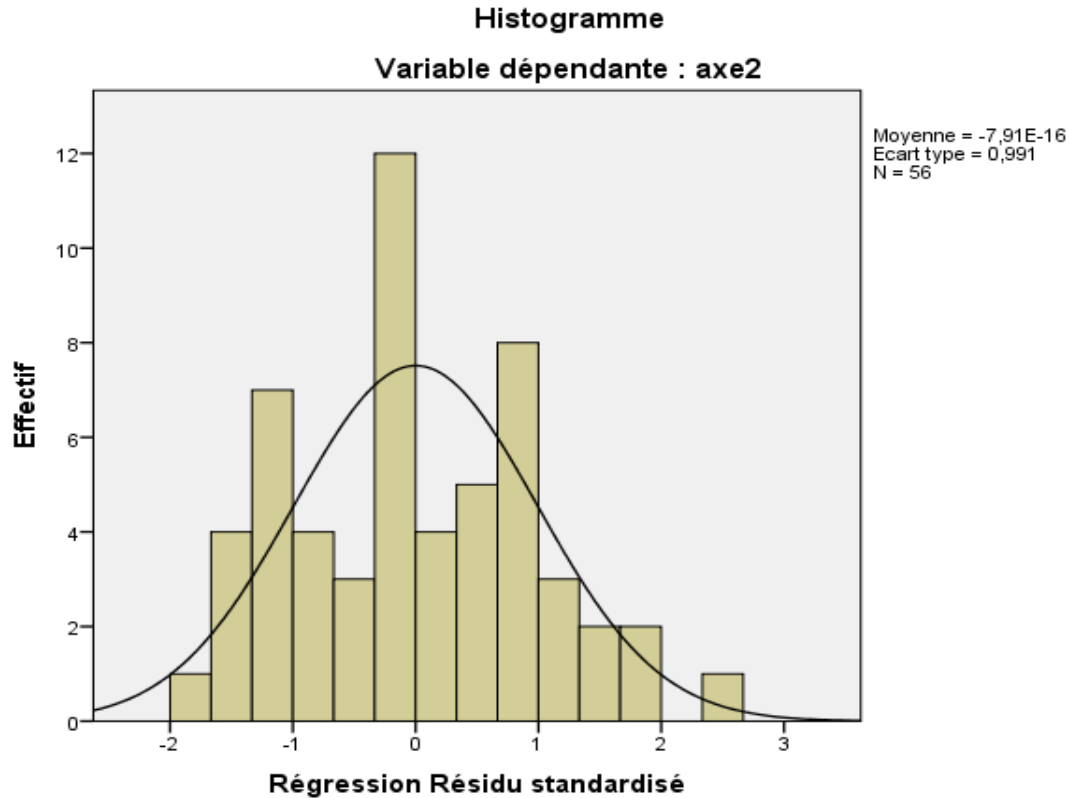
الشكل (6-1) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار بين التمايز والميزة التنافسية

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



من خلال الشكل السابق نلاحظ انه توجد علاقة خطية بين متغير التمايز ومتغير الميزة التنافسية

الشكل(2-7) يوضح التوزيع الطبيعي بين التمايز و الميزة التنافسية



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المتغيرين التمايز و الميزة التنافسية تتبع التوزيع الطبيعي
الفرضية الثانية :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التكلفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التكلفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

ومن اجل اختبار هذه الفرضية نقوم باستعمال الانحدار الخطي البسيط.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 ^a	,245	,231	,74222

a. Valeurs prédites : (constantes), التكلفة

الجدول (9-1) يبين معامل الارتباط و معامل التحديد للتكلفة

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

- نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط 0.495 وهو متوسط نوعا ما بين المتغير المستقل التكلفة و بين المتغير التابع الميزة التنافسية مع معامل التحديد 0.245 ويمكن القول أن التكلفة تفسر ما مقداره 24.5% من تباين متغير الميزة التنافسية كما يلاحظ أن قيمة اختبار الإحصائية 24.5% وهي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 والباقي تفسره عوامل أخرى. مع قيمة $f=17.547$

الجدول (10-1) يبين الانحدار الخطي البسيط للتكلفة

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,781	,268		6,656	,000
1 التكلفة	,088	,021	,495	4,189	,000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

- يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن بعد التكلفة له دور في الميزة التنافسية حيث يبين أن بعد التكلفة له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر $(\beta = 0.495, p = 0.1)$ ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بالمعادلة التالية :

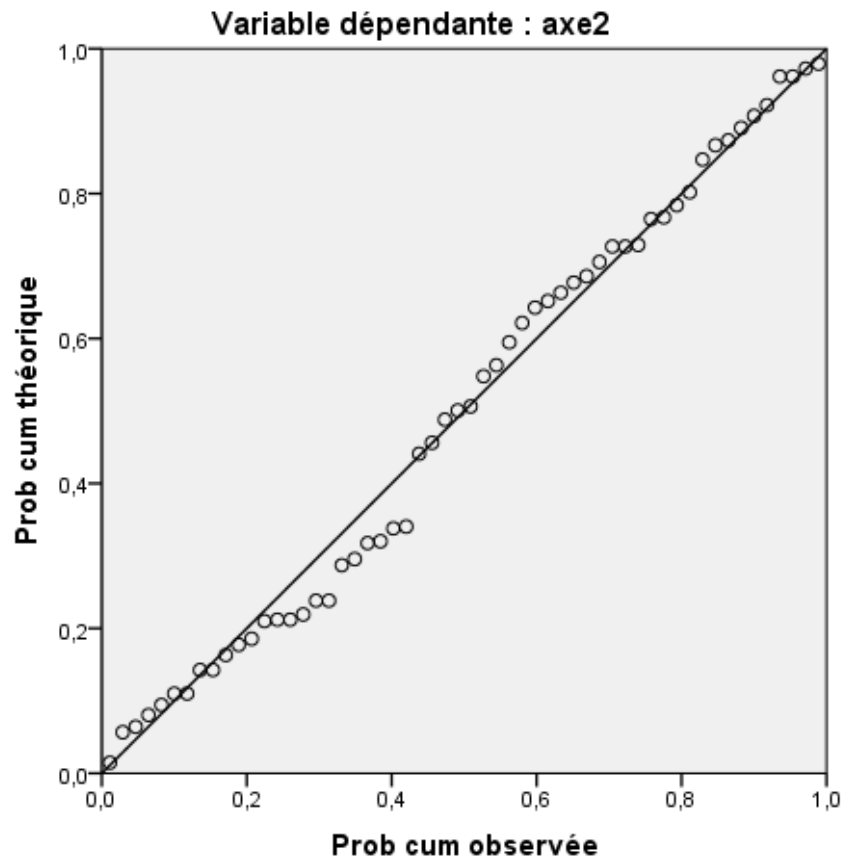
$$Y = 1.781 + 0.088x_2 + e$$

وبالرجوع إلى قيمة دلالة المعنوية $\text{sig} = 0.000$ ومنه نرفض H_0 ونقبل H_1

ومنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين متغير التمايز ومتغير الميزة التنافسية

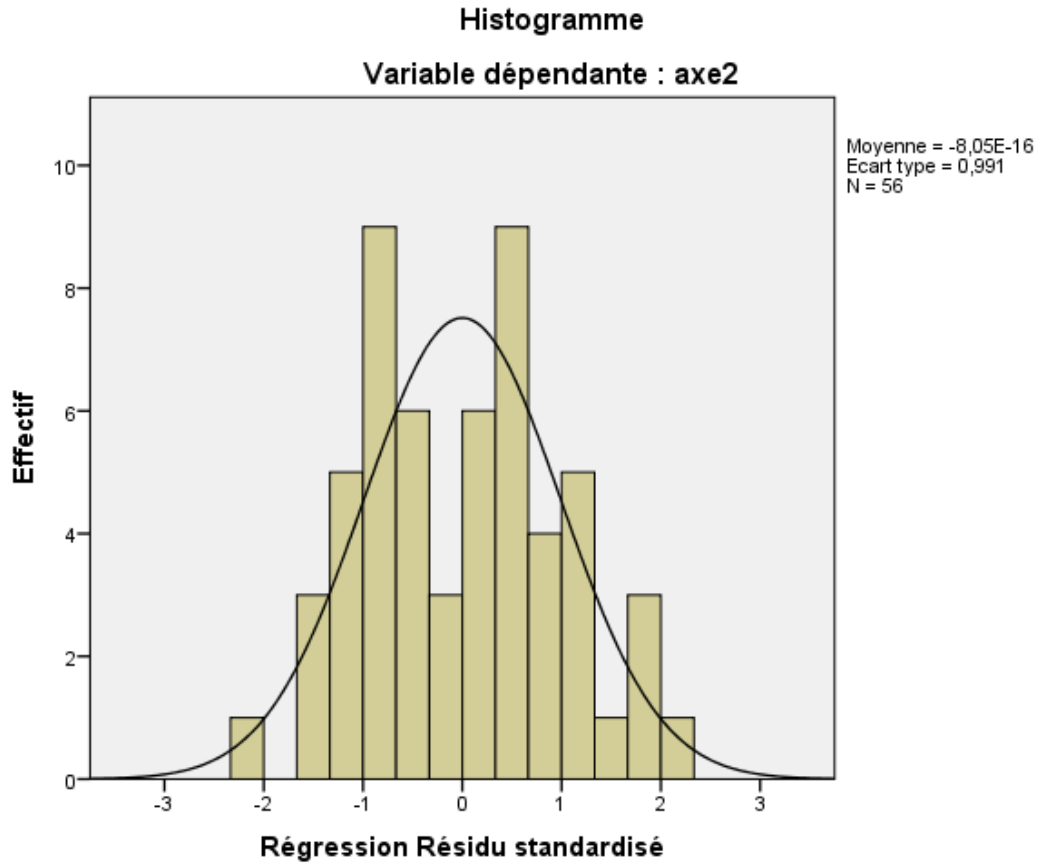
الشكل (2-08): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار بين التكلفة و الميزة التنافسية

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



من خلال الشكل السابق نلاحظ انه توجد علاقة طردية بين متغير التكلفة ومتغير الميزة التنافسية

الشكل(9-2) يوضح التوزيع الطبيعي بين التكلفة و الميزة التنافسية



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المتغيرين التكلفة و الميزة التنافسية تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية الثالثة :

- | | |
|---|---|
| <p>H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الإبداع وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.</p> | } |
| <p>H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الإبداع وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.</p> | |

ومن اجل الاختبار هذه الفرضية نقوم باستعمال الانحدار الخطي البسيط.

الجدول (11-1) يبين معامل الارتباط و معامل التحديد للإبداع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,497 ^a	,247	,233	,74121

a. Valeurs prédites : (constantes), الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

الجدول (12-1) يبين الانحدار الخطي البسيط للإبداع

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,651	,295		5,598	,000
الإبداع	,091	,021	,497	4,212	,000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

- تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل كما هو موضح في الجدول أعلاه، أما معامل الارتباط بين المتغيرين والذي بلغت قيمته 0.497 مما يدل على أن العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية كانت علاقة طردية بمعنى زيادة الإبداع تزيد من الميزة التنافسية ثم حسبنا قيمة معامل التحديد البالغة 0.247 التي تدل على قدرة متغير الإبداع في التنبؤ بزيادة الميزة التنافسية وقد بينت دلالة هذه القيمة من الجدول أعلاه حيث بلغت قيمة $f = 17.74$ ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يبين مقدرة الإبداع في زيادة الميزة التنافسية دالة إحصائياً. ثم حسبنا قيمتي a, b اللتين ظهرتتا في الجدول المبين وهي تدل على أن شكل معادلة الانحدار ستكون على الشكل التالي
- $$y = 1.651 + 0.091x + e$$

اختبار فروض حول معامل الانحدار أي اختبار إن الزيادة في الإبداع لها تأثير على زيادة الميزة التنافسية، بمعنى اختبار فرض العدم وهو وجود تأثير

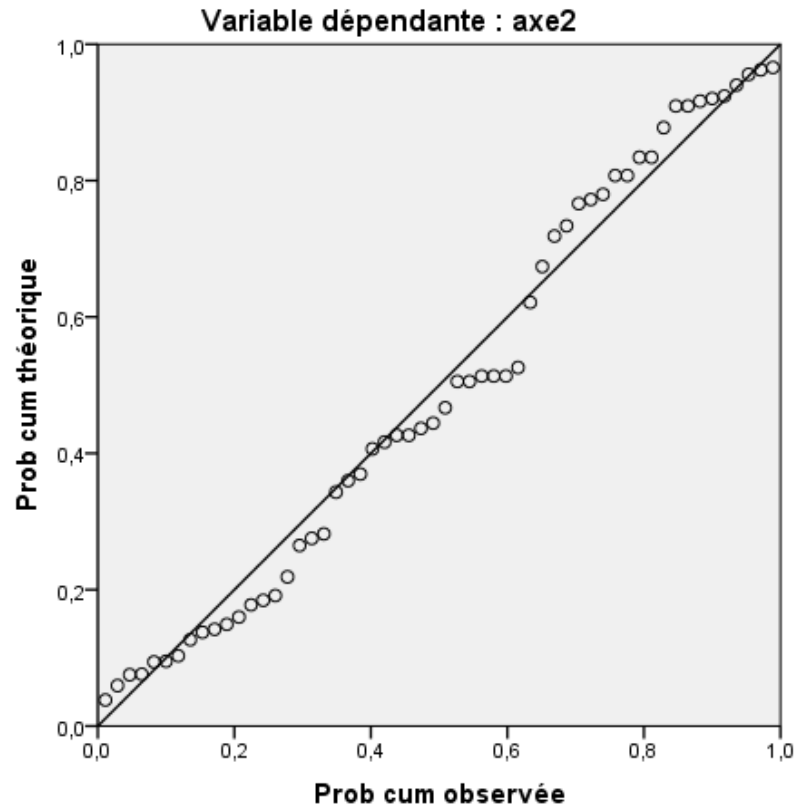
$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: b=0 \end{array} \right.$$

$$H1:b \neq 0$$

ويستخدم لقبول أو رفض الفرضية الصفرية الإحصاء t حيث أن نجد قيمتها 9.95 أمام معامل المتغير المستقل b . وحيث إن مستوى الدلالة المقابل لقيمة t هو 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة ونستنتج من ذلك أن الزيادة في الإبداع لها تأثير على الزيادة في الميزة التنافسية .

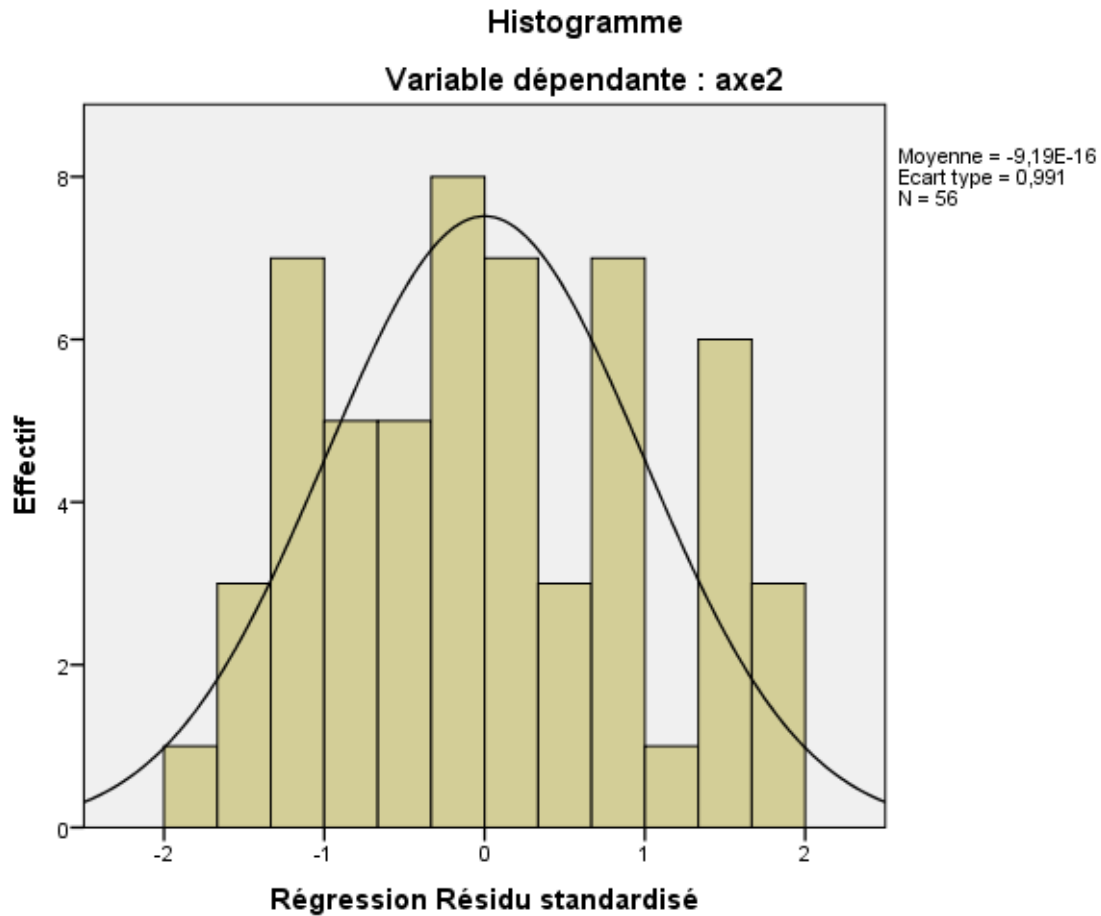
الشكل (2-10) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار بين الإبداع و الميزة التنافسية

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



من خلال الشكل السابق نلاحظ انه توجد علاقة خطية بين متغير الإبداع ومتغير الميزة التنافسية

الشكل (2-11) يوضح التوزيع الطبيعي بين متغيرين الإبداع و الميزة التنافسية



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المتغيرين الإبداع و الميزة التنافسية تتبع التوزيع الطبيعي

ثانيا: تحليل الفرضية الرئيسية:

- H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الخيار الاستراتيجي وبين المتغير التابع الميزة التنافسية .
- H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الخيار الاستراتيجي وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.

الجدول (13-1) يبين معامل الارتباط و معامل التحديد للخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
--------	---	--------	---------------	---------------------------------

1	,547 ^a	,299	,286	,71515
---	-------------------	------	------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات SPSS V20
الجدول (14-1) يبين الانحدار الخطي البسيط للخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,420	,307		4,624	,000
1 axe1	,556	,116	,547	4,803	,000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على إجابات SPSS V20

- تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل كما هو موضح في

الجدول أعلاه، أما معامل الارتباط بين المتغيرين والذي بلغت قيمته 0.547 مما يدل على أن العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية كانت علاقة طردية بمعنى زيادة الخيار الاستراتيجي له تأثير على زيادة من الميزة التنافسية ثم حسبنا قيمة معامل التحديد البالغة 0.299 التي تدل على قدرة متغير الخيار الاستراتيجي في التنبؤ بزيادة الميزة التنافسية وقد بينت دلالة هذه القيمة من الجدول أعلاه حيث بلغت قيمة $f = 23$ ومستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يبين مقدرة الخيار الاستراتيجي في زيادة الميزة التنافسية دالة إحصائياً. ثم حسبنا قيمتي a, b اللتين ظهرت في جدول المبين في جدول وهي تدل على أن شكل معادلة الانحدار ستكون على

الشكل التالي $y = 1.42 + 0.55x + e$

اختبار فروض حول معامل الانحدار أي اختبار إن زيادة في الخيار الاستراتيجي له تأثير على زيادة الميزة التنافسية، بمعنى اختبار فرض العدم وهو وجود تأثير أي أن

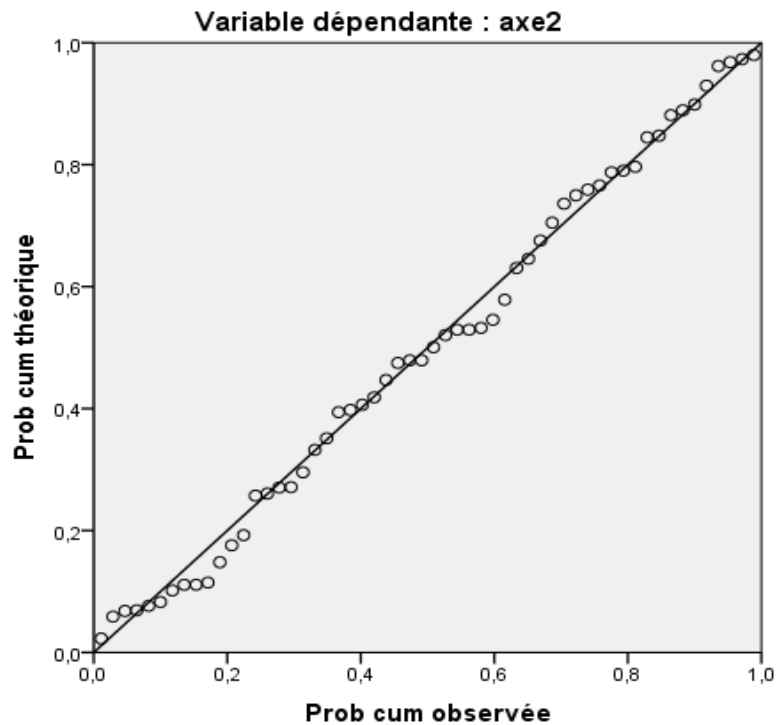
$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: b = 0 \end{array} \right.$$

$$H1:b \neq 0$$

ويستخدم لقبول أو رفض الفرضية الصفرية الإحصاء t حيث أن نجد قيمتها 9.95 أمام معامل المتغير المستقل b . وحيث أن مستوى الدلالة المقابل لقيمة t هو 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نرفض الفرضية ونقبل الفرضية البديلة ونستنتج من ذلك إن زيادة في الخيار الاستراتيجي له تأثير على زيادة في الميزة التنافسية .

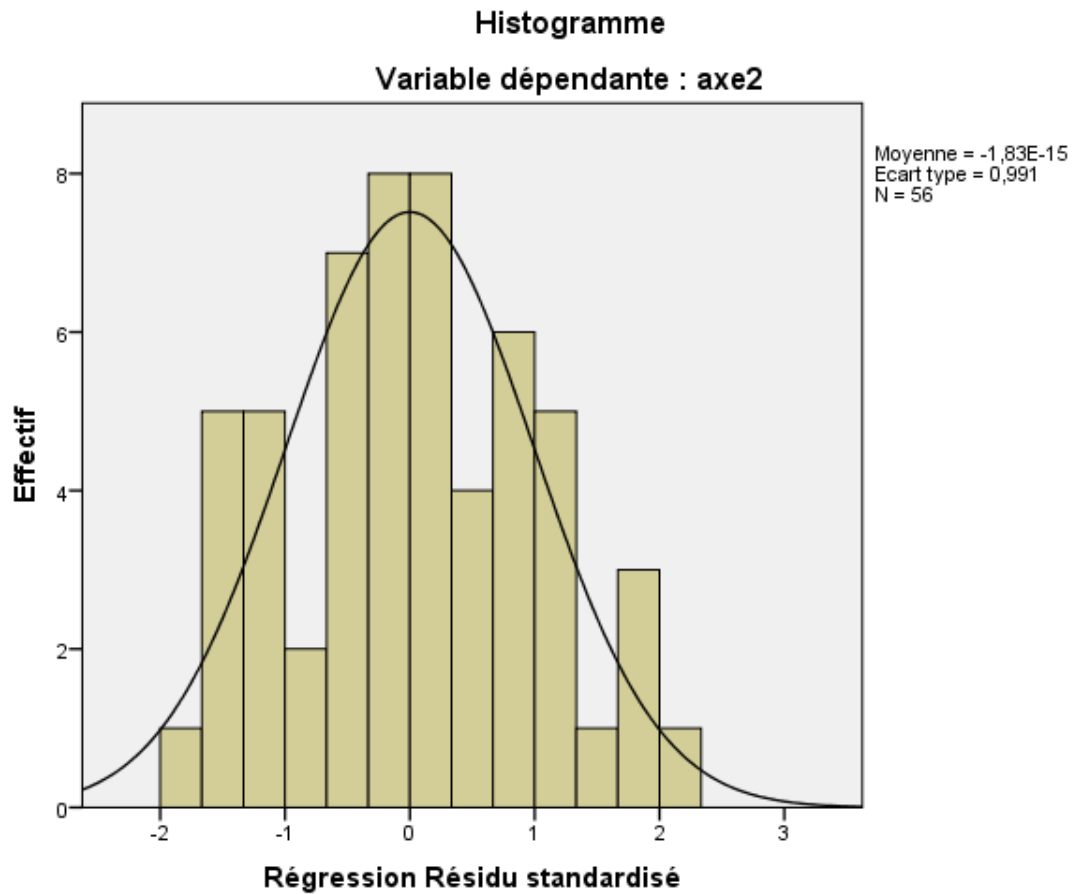
الشكل(2-12) يوضح مدى ملائمة خط الانحدار بين الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



من خلال الشكل السابق نلاحظ انه توجد علاقة خطية بين متغير الخيار الاستراتيجي ومتغير الميزة التنافسية

الشكل(2-13) يوضح التوزيع الطبيعي بين الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المتغيرين الخيار الاستراتيجي و الميزة التنافسية يتبع التوزيع الطبيعي

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التعرف على واقع الخيار الاستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة و ذلك من خلال الدراسة التطبيقية التي اعتمدنا فيها على استمارة احتوت على محورين الأول خص فيه الخيار الاستراتيجي (التمايز ،التكلفة ،الإبداع) و محورا لثاني الميزة التنافسية و بالإضافة إلى اختبار الفرضيات وتحليلها

الخاتمة

الخاتمة العامة:

إن ظهور العديد من التغيرات في بيئة المؤسسات من عولمة وتطور تكنولوجيا، أدت إلى حدة المنافسة بين المؤسسات والتي صارت تبحث عن احتياجات الزبائن و محاولة إشباع رغباتهم .

ولا يمكن للمؤسسات الجزائرية أن تبقى في معزل عن تأثير هذه التغيرات السريعة، الأمر الذي يحتم عليها السعي الحاد إلى اكتساب مزايا تنافسية مستدامة قصد تحسين مركزها التنافسي أو المحافظة عليه في حالة مواجهة المنافسين.

وطالما أن هذه المؤسسات إمكانياتها محدودة، فإن قراراتها لا تحتمل العشوائية، هذا ما يفرض عليها ضرورة تحديد توجهاتها الإستراتيجية، بالإضافة إلى جمع المعلومات و البيانات عن بيئتها الداخلية و الخارجية و تحليلها، بهدف تحديد نقاط القوة و تدعيمها، نقاط الضعف و معالجتها، الفرص و اقتناصها و التهديدات و مواجهتها أو التقليل من أثارها لتمكينها من تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها و هي البدائل على مستوى الأعمال، البدائل على مستوى الوظيفة و ثالث بديل هو على المستوى الكلي، وذلك

من اجل استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق استراتيجيات في مركز أفضل من بقية المنافسين و هذا ما يسمى بالميزة التنافسية،و لإثبات ما ذكرنا في الجانب النظري تم إسقاطه على دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بولاية سعيدة وهذا عن طريق استبيان تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى أن هناك أثر للخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية.

و في نهاية هذا البحث و ضمن هذه الخاتمة سنحاول التطرق إلى نتائج البحث و خلاصة لدراسة إشكالية الدور الذي تلعبه البدائل الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة و التأكد من مدى صحة فرضيات البحث.

نتائج البحث:

- إن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمؤسسة يتضمن تحديدا لرسالتها و الأهداف المراد تحقيقها وان الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو توجيه سلوك العاملين لدى المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.
- إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تمكن المؤسسة من خلالها صياغة مجموعة من الاستراتيجيات و تنفيذها بما يتوافق مع معطيات البيئة الداخلية و الخارجية.
- بعد تحديد المؤسسة لاتجاهها الاستراتيجي من جهة و تحليل بيئتها من جهة أخرى،عليها تحديد مختلف البدائل الإستراتيجية ثم اختيار البديل الذي يحقق التوافق من نتائج التحليل الاستراتيجي.
- إن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق القيمة لدى عملائها بالمقارنة مع المنافسين و ذلك من خلال خلق لخدمات منفردة.
- من خلال الدور الذي تلعبه البدائل الإستراتيجية في بناء المزايا التنافسية و العديد من العناصر التي تؤثر عليها في مسار نشاطها تأثيرا ايجابيا أو سلبيا، منها ما يرتبط بالبيئة الداخلية و منها ما يرتبط بالبيئة الخارجية لمؤسسة.
- يمكن للمؤسسة بناء ميزة التميز بالاعتماد على إستراتيجية التميز و التي تهدف أساسا إلى خلق قيمة لدى الزبائن.
- يمكن للمؤسسة بناء ميزة الكلفة المنخفضة بالاعتماد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة، و التي تهدف أساسا إلى تقليص الكلفة الكلية بالمقارنة مع المنافسين.
- اعتبار الإبداع على انه مصدرا متجددا للميزة التنافسية

الملاحق

ملحق رقم (1) الاستثمار
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر مولاي-سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
السنة الجامعية 2014-2015

الطالبان :- حمامي خديجة
-باقي عائشة
قسم العلوم التجارية
تخصص:إدارة المشاريع

سيدي المحترم سيدتي المحترمة ... بعد التحية والسلام نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب ، راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات حول نمط الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسستكم ، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستثمار المرفقة مع العلم بأن إجابتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص إدارة المشاريع ، تحت عنوان :العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية مع العلم و التأكيد بان هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة

تقبلوا منا في الأخير فائق التقدير و الاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معنا

البيانات الشخصية :

1-الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2-السن:

☐ 30-18 ☐ 45-31 ☐ أكثر من 46

3-المستوى التعليمي:

☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي

4-الخبرة المهنية:
سنة

☐ 1-10 سنة ☐ 10-20 سنة ☐ أكثر من 20

5-المركز الوظيفي :
مصلحة

☐ موظف ☐ مدير مكتب ☐ رئيس

☐ مدير

المحور الأول : الكلفة الدنيا

موافق
جدا

موافق

محايد

غير
موافق

غير
موافق
إطلاقا

					تقوم المؤسسة بمنح أنواع مختلفة من الخصومات لتحفيز المشتريين
					تميل المؤسسة إلى تخفيض كلف الخدمات قدر الإمكان
					تمارس المؤسسة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق في الشركة بغية ضبط التكاليف
					تهتم المؤسسة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية العاملين فيها
					تميل المؤسسة إلى تركيز البحث و التطوير من أجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق في ذلك المجال
غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المحور الثاني: التمايز
					تعطي الشركة اهتماما كبيرا للترويج و الإعلان بهدف بناء السمعة والمكانة للخدمة و المؤسسة
					تسعى المؤسسة إلى امتلاك شبكة توزيع واسعة
					تسعى المؤسسة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية و العلمية العالية
					تميل الشركة لشراء المستلزمات الأساسية من مصادر عالمية معروفة
					تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا لابتكار طرق جديدة

غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المحور الثالث : الإبداع
------------------	-----------	-------	-------	-----------	-------------------------

					● حصلت المؤسسة على براءات اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة
					● ساهمت براءات الاختراع التي حصلت عليها المؤسسة في إدخال تحسينات على الخدمات الحالية
					● اتبعت المؤسسة سياسات جديدة في مجال تقديم خدماتها
					● تسعى المؤسسة لإيجاد طرق جديدة لتوظيف المعدات الحالية
					● تشجع المؤسسة المقترحات المقدمة من الآخرين في مكان عمله
غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المحور الرابع: الميزة التنافسية
					● توصف المؤسسة بالابتكارية و التطوير السريع للخدمات الجديدة
					● توصف المؤسسة بسرعة الاستجابة للطلبات
					● توصف خدمات المؤسسة بالجودة و الفعالية
					● تتميز المؤسسة عن منافسيها في بعض الخصائص غير السعرية التي يفضلها المشتري وأساس تحقيقها التفوق على المنافسين في الأسواق المستهدفة
					● تتميز المؤسسة بانخفاض الأجور والرواتب وكلف العمل الاخرى

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- 1- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان ، الأردن، 2004
- 2- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2007
- 3- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ،الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن العشرين)، مجموعة النبل العربي للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ،
- 4- ناصر دادي عدون ،الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الثانية، الجزائر،

- 5- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 6- نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1996 ، تمثل قوى اقتصادية)أو عقبات (التي تعطل أو تعترض سبيل دخول شركات أخرى
- 7- روبرت.أ.بتس -ديفيد.لى، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية (بناء المزايا التنافسية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008
- 8- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم ،نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية، بغداد 2000
- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية (منهج معاصر) دار اليازوري ، الأردن ، 2007 ، ص 244

9-بن سديرة عمر،التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -الواقع والآفاق (دراسة حالة الم ص م بولاية سطيف)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف،2006/2005

10- نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ،الإسكندرية ، مصر ،1996

11- محي الدين القطب ،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية،دار الحامد للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ،2012

12-د مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 2004

13-علي سلمي ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الغريب للنشر القاهرة ،2001

14- نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،الدار الجامعية للطباعة و النشر ،الإسكندرية ، مصر ،1996

15- محي الدين القطب ،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية،دار الحامد للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ،2012

16-مصطفى محمود أبو بكر ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 2004

17- علي سلمي ،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار الغريب للنشر القاهرة ،2001

الكتب باللغة الفرنسية:

1-M. PORTER. l'Avantage concurrentiel des nations. inter-éditions, 1993

2- MICHAEL PORTER,L'AVANTAGE CONCURRENTIEL .edition Dunod,Paris 1999

اللغة الانجليزية:

1-Michael E.porter . competitive advantage greating and sustaining superior performance .free press.1998.

2- Publi-union.stratégique.hevan scholes.gerry johnson p 122 .2000.paris

المذكرات و الأطروحات:

1-كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطني(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة)، (AMC)،سطيف، مذكرة ماجستير غ منشورة، في علوم التسيير، فرع إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة،2007

2- سلطاني محمد رشدي،التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أهميته وشروط تطبيقه (حالة م ص م بسكرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية فرع إستراتيجية، جامعة المسيلة، 2006/2005

3-البدائل الإستراتيجية :مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة k-plast سطيف،ماجستير في العلوم الاقتصادية،2009

الملتقى:

1-الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات للدول العربية

2-عبد الهادي،زين،'السباق ضد الزمن:التنافسية في الأسواق وفق نظام جديد' نشرة أخبار الإدارة إصدار المنظمة العربية الإدارية 1998

3- المعهد دولي للوقف الاسلامي للدكتور سامي تيسير سلمان العضو المنتدب - بماليزيا -

المقالات:

1-http://annajah.net/arabic/scat_articles.shtml?c_id=104 farida kouiten jeudi19-02-201514:06

2- <http://www.abahe.co.uk/notions-strategic-planning-b.html> -: samedi 21-02-2015 académie arabe britannique dimanche 22-02-2015 12:10

3- <http://www.djelfa.info/vb/archive/index.php/t-1055573.html>

el hellali lundi 23-02-2015 21 :42

4-<http://ejabat.google.com/ejabat/thread?tid=218a0a8794a3b3fa>
18:dimanche 22-02-2015 18

الفهرس

المحتوى	رقم الصفحة
الاهداء	I
الشكر	II
الملخص	III
قائمة المحتويات	V
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
المقدمة	أ
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية	
تمهيد	3
الأدبيات النظرية	3
المبحث الأول: الخيار الاستراتيجي	4
المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي	4
المطلب الثاني: خطوات التخطيط الاستراتيجي	5
المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية	10
المطلب الرابع: تحديد الخيار الاستراتيجي	19
المبحث الثاني: الميزة التنافسية	23
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية	23
المطلب الثاني: جودة المزايا التنافسية واستمراريتها	27
المطلب الثالث: خصائص الميزة التنافسية	29
المطلب الرابع: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية	35
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية	37
المطلب الأول: الدراسات السابقة	37
أولا: دراسة ماجد محمد الفراء وسمير رجب عطا الله	37
ثانيا: دراسة محمود الروسان	37

38	ثالثا:دراسة حليلة رواتنة
38	رابعا:دراسة نهائة عبد الهاءى التلبانى مروان سللم الأغا وآخرون
39	خامسا:دراسة بوزىان جواهر
40	سادسا:دراسة عرزولى إلمان
40	سابعا:دراسة فىروز شىن
41	المطلب الثانى :تقىم الدراسات السابقة
41	أولا :من حىث الموضوع و الأهداف
41	ثانىا:من حىث المنهج المستخدم
41	ثالثا:من حىث الأداة المستخدمة
41	رابعا:من حىث عىنة و مجتمع الدراسة
42	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثانى :الدراسة المىءانىة
43	تمهىء
44	المبأ الأول الطرىقة و الأدوات
44	المطلب الأول:منهجرة و أءوء الدراسة
44	أولا:منهج و طبعىة الدراسة
44	ثانىا:الأءوء المتعلقة بمعطىاء الدراسة
44	ثالثا:أءءىء مجتمع و عىنة الدراسة
44	المطلب الثانى :أءوء جمع و أألىل البىاءاء
44	أولا:بىاءاء الدراسة وطرق وأءوء جمعها فى الأانب النظرى
45	ثانىا:بىاءاء الدراسة وطرق وأءوء جمعها فى الأانب الأطبىقى
46	المطلب الثانى :الأءوء و الإجراءاء المأبعة
46	أولا :الأءوء الإأصائىة والقىاسىة المستخدمة
47	ثانىا: البرامأ والأءوء المستخدمة فى معالأة البىاءاء
47	المبأ الثانى :نأاء الدراسة المىءانىة، أألىلها ومناقشأها
47	المطلب الأول: عرض نأاء الدراسة المىءانىة
47	أولا: النأاء المتعلقة بأصائص عىنة الدراسة
53	ثانىا :نأاء الدراسة وأأأبار الفرضىاء
54	المطلب الثانى :أألىل نأاء الدراسة و مناقشأها
54	أولا:أألىل الفرضىاء الفرعىة
59	ثانىا: أألىل الفرضىة الرئىسىة
62	خلاصة الفصل
63	الأأأمة العامة
	الملاحأ

	قائمة المراجع
--	---------------