



جامعة سعيدة الدكتور الطاهر مولاي

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مؤسسة توزيع المياه المعدنية - سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور . طيبي بومدين

من إعداد الطالبتين :

- حمري ليلي
- كرفوف فاطمة الزهراء ياسمين

السنة الجامعية: 2025-2026 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

أول ذي بدء أحمد المولى تعالى وأشكره، أن وفقني لإتمام هذا العمل، فهو ذو المن

والفضل العظيم، وما توفيقى إلا بالله

وأثني بالشكر على أستاذ الدكتور طيبي بومدين على صبره معنا طيلة إشرافه على إجراء

هذا البحث، فلا يجد رأيا سديدا إلا وأشار به علي، ولا كلمة تشجيع إلا حثني بها،

وفقه الله وأعانه وبارك فيه.

كما أشكر جميع موظفي مؤسسة توزيع المياه المعدنية بولاية سعيدة وعلى رأسهم مديرة

قسم الموارد البشرية

أسأل الله أن يجزيهم عنا خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ)

الحمد لله

هذه اللحظة لا تورث ولا تشتري، لقد دفعت ثمنها عمري وشبابي،
سهري، خوفي ودموعي، هي لهفة الوصول، ودمعة الحزن، فرحة العمر
هذه هي النهاية السعيدة لبدايات أعظم وأصبح حلمي حقيقة.

أهدي تخرجي إلى من هم كل ما أملك، إلى العمود الثابت في عثرات
أيامي، إلى من هم في الحياة حياة، إلى من بذلوا جهد السنين من أجلي
"أبي وأمي".

كما أهدي تخرجي إلى أخوتي وصديقتي ياسمين، إلى من وقفوا بجاني في
السراء والضراء، ولكل روح عانقتني بالحب والدعوات. شكراً لكل من
كان في طريقي، استندت عليه أو مر عابراً، شكراً لكل من علمني
كلمة أو مهارة.

للى

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم (فَرَحِينِ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ)

الحمد لله

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دري لي مهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والذي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض والذي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البرينة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى عائلتي الحبيبة عائلة كرفوف

إلى أصدقائي الأعزاء

خاصة صديقة دري ليلي التي شاركتني المشوار الجامعي والمذكرة التي لطالما

كانت لي السند

لأن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم

هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة

البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني إلى كل من يعرفني من بعيد أو قريب

ياسمين

ملخص:

تعد الإدارة الاستراتيجية أداة هامة في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الميزة التنافسية، من خلال وضع الأهداف بعيدة المدى وتطوير الخطط المناسبة لبيئة الأعمال. كما أنها تساهم في تحسين استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل فعال يضمن زيادة الأداء والإنتاجية. كذلك تساهم الإدارة الاستراتيجية في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ومواجهة التحديات السوقية بمرونة عالية. إضافة إلى ذلك، تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المبني على التحليل البيئي الداخلي والخارجي، مما يعزز فرص النمو والاستمرارية. كما تساهم في تطوير الابتكار وتحسين جودة المنتجات والخدمات بما يلبي حاجات الزبائن ويزيد من رضاهم. وتؤدي كذلك إلى تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وزيادة قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً. وعليه، تعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة ضرورية لضمان بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق تفوقها التنافسي. **الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، الابتكار، التنافسية.

Abstract :

Strategic management is an essential tool for enhancing the ability of small and medium-sized enterprises (SMEs) to achieve a competitive advantage through setting long-term objectives and developing plans that align with the business environment. It also contributes to the efficient utilization of human and material resources, thereby improving performance and productivity. In addition, strategic management helps organizations adapt to economic and technological changes and respond flexibly to market challenges.

Furthermore, it supports strategic decision-making based on the analysis of both the internal and external environment, which enhances opportunities for growth and sustainability.

It also fosters innovation and improves the quality of products and services in ways that meet customer needs and increase their satisfaction. Moreover, it strengthens the organization's market position and enhances its competitiveness at both the local and international levels.

Therefore, strategic management is considered a vital tool for ensuring the survival of small and medium-sized enterprises and enabling them to achieve and sustain their competitive advantage.

Keywords: Strategic management, competitive advantage, small and medium-sized enterprises (SMEs), strategic planning, organizational performance, innovation, competitiveness.

الفهرس

البسملة	-----
شكر وتقدير	-----
إهداء	-----
ملخص:	-----
الفهرس	-----
قائمة الجداول	-----
قائمة الأشكال	-----
مقدمة عامة	----- أ

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية

تمهيد	----- 1
المبحث الأول: ماهية الادارة الاستراتيجية	----- 2
المطلب الأول: نشأة ومفهوم الادارة الاستراتيجية	----- 2
المطلب الثاني: أهمية واهداف الادارة الاستراتيجية:	----- 5
المطلب الثالث مراحل الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها	----- 6
المطلب الرابع: العلاقة بين مراحل ومستويات الادارة الاستراتيجية	----- 11
المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لمهام وأنماط وخطوات الادارة الاستراتيجية	----- 12
المطلب الأول: مهام الادارة الاستراتيجية	----- 12
المطلب الثاني: أنماط الادارة الاستراتيجية	----- 13
المطلب الثالث: خطوات الادارة الاستراتيجية	----- 15
المطلب الرابع: معوقات وعوامل نجاح الادارة الاستراتيجية	----- 20
المبحث الثالث: نماذج الادارة الاستراتيجية	----- 24
المطلب الأول: القوى الخمس لبورتر:	----- 24
المطلب الثاني: نموذج SWOT	----- 26
المطلب الثالث: نموذج VRIO	----- 28
المطلب الرابع: نموذج OKRs	----- 28
المطلب الخامس: نموذج PESTEL	----- 29
خلاصة الفصل	----- 30

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد	----- 31
-------	----------

32	المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية
32	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها
35	المطلب الثاني: خصائص واهداف الميزة التنافسية:
36	المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية:
40	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:
41	المبحث الثاني: أنواع وابعاد الميزة التنافسية:
41	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية:
42	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:
43	المطلب الثالث: تنمية وتعزيز الميزة التنافسية:
58	المطلب الرابع: العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية
62	المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
62	المطلب الأول: إستراتيجية قيادة الكلفة
62	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز
63	المطلب الثالث: استراتيجيات التركيز
64	المطلب الرابع: إستراتيجيات أخرى

الفصل الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

64	تمهيد
65	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
65	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
66	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهدافها:
67	المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:
68	المطلب الرابع: التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	المبحث الثاني: أساسيات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	المطلب الأول: خصائص الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
71	المطلب الثاني: مستوى تطبيق الادارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
72	المطلب الثالث: متطلبات تفعيل الادارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
74	المبحث الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
74	المطلب الأول: دور تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق الاداء التنافسية

79	المطلب الثاني: دور الرقابة الاستراتيجية في الحفاظ على الميزة التنافسية.
80	المطلب الثالث: دور الموارد في إنجاح الإستراتيجية التنافسية
82	خلاصة الفصل:
	الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة توزيع المياه المعدنية فرع سعيدة
83	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة
83	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الماء المعدني سعيدة
84	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة
85	المطلب الثالث: اهم المنافسين لمؤسسة الماء المعدني سعيدة
87	المبحث الثاني: تشخيص الوضعية الحالية لمؤسسة الماء المعدني بسعيدة
87	المطلب الأول: أهم فروع المؤسسة.
87	المطلب الثاني: البرامج المستقبلية المؤسسة الماء المعدني سعيدة
88	المبحث الثالث: الطريقة وادوات المستخدمة في الدراسة
88	المطلب الأول: تحليل البيانات الوصفية
99	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
101	المطلب الثالث: مناقشة نتائج
103	خاتمة عامة
أ	قائمة المصادر والمراجع
107	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان الجدول	رقم
25	تطبيق تحليل SWOT التحليل الداخلي	01
26	تطبيق تحليل SWOT التحليل الداخلي	02
39	نطاق التنافس	03
66	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي	04
85	أهم المنافسين لمؤسسة الماء المعدني سعيدة	05

87	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير النوع	06
89	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير العمر	07
89	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المستوى التعليمي	08
90	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الخبرة المهنية	09
91	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المنصب الوظيفي	10
93	معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدارسة	11
93	جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro- Wilk)	12
94	التحليل الوصفي لعبارات الإدارة الاستراتيجية	13
96	التحليل الوصفي لعبارات الميزة التنافسية	14
98	جدول معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية	15
99	نتائج تحليل خط الانحدار البسيط (Anova)	16
100	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	17

قائمة الأشكال

رقم	العنوان الشكل	رقم الصفحة
01	مراحل الادارة الاستراتيجية	08
02	يمثل مستويات الادارة الاستراتيجية	10
03	العلاقة بين مستويات ومراحل الادارة الاستراتيجية	11
04	يمثل أنماط الادارة الاستراتيجية	15
05	يمثل المراحل الأساسية لعملية الادارة الاستراتيجية	16

24	تهديد المنتجات أو المواد البديلة	06
38	دورة حياة الميزة التنافسية	07
44	النظام العام للصناعة	08
44	نظام القيمة	09
45	نظام الأعمال أو حلقة القيمة	10
48	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	11
80	يوضح دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية	12
84	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة	13
88	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير النوع	14
89	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير العمر	15
90	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المستوى التعليمي	16
91	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الخبرة المهنية	17
92	التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المنصب الوظيفي	18

مقدمة عامة

مقدمة عامة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات كبيرة مقارنة بفترات سابقة، وبالتالي فإن التغيير ليس أمراً اختيارياً أمام المنظمات، بل هو ضرورة حتمية. فقد أصبحت بيئة الأعمال اليوم أكثر تعقيداً وتشابكاً، حيث تتسارع وتيرة التطور التكنولوجي، وتزداد متطلبات العملاء، وتتعدّد العلاقات التنافسية بين المؤسسات في الأسواق المحلية والدولية. هذه المتغيرات تجعل المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو متوسطة، مضطرة إلى تطوير أساليبها الإدارية واستراتيجياتها التشغيلية بشكل مستمر، إذا أرادت البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في ظل المنافسة الشديدة.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية أداة محورية في توجيه المؤسسات نحو أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية. فهي لا تقتصر على التخطيط للمستقبل، بل تشمل أيضاً تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص، والتصدي للتهديدات التي قد تواجهها. كما تساعد الإدارة الاستراتيجية على وضع أهداف واضحة، وتنفيذ خطط عمل مدروسة، ومتابعة الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق النتائج المرجوة. وبهذه الطريقة، تصبح الإدارة الاستراتيجية ركيزة أساسية لضمان استدامة المؤسسة وقدرتها على المنافسة في الأسواق المتغيرة.

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني، حيث تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل، وتحفيز الابتكار، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للدولة في السوق العالمي. إلا أن هذه المؤسسات غالباً ما تواجه تحديات كبيرة، منها محدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف القدرات التخطيطية، وغياب الخبرات الاستراتيجية. لذلك، أصبح من الضروري دراسة كيفية تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات لتطوير أدائها، وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتعزيز حصتها في السوق، وتحقيق رضا العملاء، وبالتالي ضمان استمراريته في بيئة الأعمال المعاصرة.

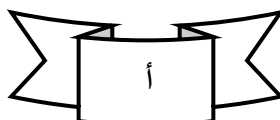
* الإشكالية:

إلى أي مدى تؤثر الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

* الأسئلة الفرعية:

ما مدى وعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية؟

ما هي مراحل صياغة وتنفيذ الاستراتيجية المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟



ما هو أثر تطبيق الرقابة الاستراتيجية في استدامة الميزة التنافسية المحققة؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية للمؤسسة؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم التحليل البيئي الدقيق (داخليا وخارجيا) في تمكين المؤسسة من اكتشاف فرص تنافسية غير مستغلة.
- تبني استراتيجية التمايز (الابتكار والجودة) يؤدي إلى تعزيز الولاء لدى الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

- تعتبر الكفاءات البشرية والقدرات الابتكارية أهم مصاد ر الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

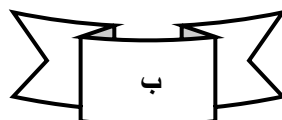
*اسباب اختيار الموضوع:

1- اسباب موضوعية:

- هناك ضعف في تطبيق مفاهيم الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الموضوع يتيح الجمع بين الإطار النظري والتطبيق العملي باستخدام أدوات البحث العلمي.
- حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الانتقال من التسيير العفوي إلى التسيير الاستراتيجي.

2-الاسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعمق في مجال الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل قمة الهرم الإداري.
- السعي لاكتساب مهارات التحليل الاستراتيجي مثل استخدام أدوات التحليل SWOT، PESTEL لتي تؤهلك لتكون مسيرا ناجحا.
- الرغبة في إنجاز عمل بحثي يتسم بالمعاصرة ويجمع بين الفكر الاستراتيجي والابتكار، ليكون مرجعا مفيدا للطلبة اللاحقين.



* أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم إسهام علمي وعملي يساعد صناع القرار والإدارات العليا على فهم العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
- توفير قاعدة معرفية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة التحديات الاقتصادية والمنافسة السوقية.
- الإسهام في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تحسين صياغة وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجيات.
- سد الفجوة البحثية المحلية في مجال الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* أهداف الدراسة:

- التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تشخيص واقع ممارسة مراحل الإدارة الاستراتيجية (التحليل، الصياغة، التنفيذ، الرقابة) في المؤسسات محل الدراسة.
- تحديد طبيعة الاستراتيجيات التنافسية المتبعة وأثرها في تعزيز الحصة السوقية والتميز التنافسي.
- قياس مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الإدارة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

صعوبات الدراسة

- المعلومات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة.
- عدم اهتمام كافٍ بالإدارة الاستراتيجية ونقص في الخبرات الإدارية.
- الحساسية في المؤسسات اتجاه مشاركة بيانات ومعلومات دقيقة.

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

تشكل الإدارة الاستراتيجية دعامة رئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لضمان البقاء وتحقيق النمو في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. فلم يعد تحقيق النجاح مسألة عشوائية، بل أصبح نتيجة لتفكير منظم ومنهجية مدروسة تسعى إلى تحقيق التوافق بين قدرات المؤسسة الداخلية وما يحيط بها من فرص وتحديات خارجية.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية من خلال استعراض تطورها التاريخي، ثم الانتقال إلى تحديد أهم مفاهيمها وأهدافها الأساسية. كما يتناول مختلف المراحل التي تمر بها العملية الاستراتيجية، بداية من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصولاً إلى مرحلة التقييم والمتابعة، مع إبراز أهم الوظائف والمسؤوليات المرتبطة بها. ولتعزيز الجانب التطبيقي، يتم التطرق إلى أبرز النماذج والأدوات التحليلية المعتمدة عالمياً، مثل (SWOT و PESTEL و OKRs)، والتي تساعد متخذي القرار على وضع استراتيجيات فعالة وتحسين الأداء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الادارة الاستراتيجية

انبثقت الإدارة الإستراتيجية من جذور تاريخية عريقة تطورت لتصبح مفهوما إداريا متكاملا يربط إمكانات المنظمة بتحديات بيئتها. وتكمن أهميتها في كونها الأداة الأساسية لصناعة الميزة التنافسية وضمان البقاء، حيث تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المحورية، أبرزها استشراف المستقبل، وتعظيم الكفاءة، وضمان النمو المستدام في بيئة أعمال دائمة التغير.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الادارة الاستراتيجية

تعريف الإدارة

- عرفها تايلور بأنها: "المعرفة العلمية الدقيقة لما يريد أن يفعله الآخرين ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وبأقل التكاليف". (عطوي جودت عزة، 2016، صفحة 18)
- عرفها صلاح الدين جوه بأنها: عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في اطار الظروف المحيطة. (محمد جاسم علي العبيدي، و اخرون، 2015، صفحة 27)
- وتعرف على أنها تنسق الموارد البشرية والغير بشرية من اجل تحقيق اهداف المنظمة، كما تعرف على انها الجهاز الذي يمكن من خلالها دفع مؤسسات مجتمع المنظمات إلى العمل وأداء مهامها، ومن هنا تأكدت مشروعية الإدارة أي أننا نتحرك اليوم من ازدهار الإدارة الى مرحلة إدارة الاداء. (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004، صفحة 23)

تعريف الاستراتيجية

هي تصور منظمة ما لمستقبلها ومركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل على المدى البعيد، وهذا التصور يحث عليها أن تصمم رسالتها وتجدد غايتها واهدافها والوسائل التي تتبعها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد ايضا كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية. (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009، صفحة 72)

تطور الادارة الاستراتيجية

1- مرحلة صنع السياسة:

ظهر مقرر السياسات الإدارية في مطلع الخمسينيات من القرن الماضي، حيث انصب الاهتمام في هذه المرحلة على عملية صنع السياسات الإدارية، والتي شكلت الأساس الفكري الأول لما يعرف لاحقا بالإدارة الاستراتيجية. وقد تزامن ذلك مع بدايات نمو الشركات الأمريكية التي كانت تعتمد على خط إنتاج واحد موجّه إلى فئة محددة

من المستهلكين ضمن نطاق جغرافي محدود، الأمر الذي جعل مهمة الإدارة العليا، ممثلة في الرئيس التنفيذي، تنحصر في تحقيق التنسيق بين مختلف المجالات الوظيفية بطرق غير رسمية وغير مقننة.

ومع تطور المؤسسات من حيث تنوع المنتجات، واتساع الأسواق الجغرافية، وزيادة عدد المستهلكين، برزت الحاجة إلى تبني أساليب أكثر تنظيماً في التنسيق، بهدف تحقيق التكامل الفعال بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة. وقد ساهم هذا التطور في انتقال دور الإدارة العليا من مجرد التنسيق التشغيلي إلى الاهتمام بصياغة السياسات العامة للمؤسسة، وهو ما يعد خطوة جوهرية نحو التفكير الاستراتيجي.

ومع استمرار نمو المؤسسات وتوسع أنشطتها، إلى جانب تعرضها لتغيرات بيئية متسارعة وغير مواتية، أصبحت عملية تحليل البيئة الخارجية، بما تتضمنه من فرص وتهديدات، ضرورة حتمية لدعم عملية صنع القرار. وقد أدى ذلك إلى توسيع نطاق مقرر السياسات الإدارية ليشمل أبعاداً جديدة تتجاوز الصياغة الداخلية للسياسات، ممهداً بذلك لظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

وعليه، يمكن القول إن مرحلة صنع السياسات تمثل المرحلة التمهيديّة لتطور الإدارة الاستراتيجية، حيث أسهمت في الانتقال من التركيز على التنسيق الوظيفي الداخلي إلى تبني منظور شامل يهتم بالتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجيات بما يضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

2-مرحلة السياسات والتخطيط:

في ظل هذه المرحلة بدأت منشأة الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة تغيرات تقنية سريعة، تزايد حدة المنافسة، وإزاء تلك الظروف لم يعد مدخل صنع السياسات " وردود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التحديات ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق ادخال عنصر التخطيط أو التفكير الاستراتيجي سعياً وراء زيادة درجة استجابة منشأة الأعمال للتغيرات في الأسواق والمنافسة. (نبيل محمد مرسي، 2003، صفحة 28)

- المرحلة الأولى للاستراتيجية:

تميزت هذه الفترة بتوجه المؤسسات الأمريكية نحو التوسع الرأسي والأفقي (التنوع)، من خلال طرح ابتكارات سلعية واختراق قطاعات سوقية بعيدة عن نطاق عملها الجوهري. وبناء على هذه التعقيدات، برزت ضرورة ملحة لإيجاد تكامل وظيفي يربط بين مختلف قطاعات المنشأة بشكل ديناميكي ومستدام.

أبرز ملامح هذه المرحلة:

بلورة المفهوم: الانتقال إلى صياغة "الاستراتيجية" كمنهج مقنن وهيكلي رسمي واضح المعالم.

التركيز الصياغي: انصب الاهتمام الكلي على مرحلة التخطيط وبناء التصورات الاستراتيجية.

الفجوة التنفيذية: اتسمت هذه المرحلة بالقصور في معالجة آليات إنزال الاستراتيجية إلى أرض الواقع، أو قياس كفاءتها، أو إرساء نظم الرقابة والتقييم اللازمة لضمان نجاحها.

3- مرحلة الإدارة الاستراتيجية:

في ظل المرحلة السابقة حدث خلاف في الرأي بين كتاب الاستراتيجية حول تعريف الاستراتيجية ولم يتم التفرقة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعدادها، وفضلاً عن ذلك تم توجيه اهتماماً أقل للأدوار الاستراتيجية للمدير التنفيذي العام.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقديم منظور متكامل للإدارة الاستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات معاً، وبالتالي أصبحت الإدارة الاستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المنشأة، ولم تعد تقع مهام الإدارة

الاستراتيجية في نطاق مسؤولية مستوى إداري معين فقط، وتم توجيه الاهتمام نحو القضايا الخاصة بتنفيذ الاستراتيجيات ومناقشة الموضوعات المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية مثل الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجية، النظم الإدارية المساندة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية مثل نظم المعلومات والحوافز والرقابة، دور القيادة الإدارية في تنفيذ الاستراتيجية. (نبيل محمد مرسي، 2003، الصفحات 29-30)

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تمارس دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلاً بكونها عملية عقلانية ومثالية التصور وتحليلية، ومتجددة، وهي عملية مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية والداخلية.

تعريف الإدارة الاستراتيجية

- مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل، في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

- هي علم وفن وقيادة عملية حشد الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة أو منتجات أو خدمات باستخدام أساليب التخطيط التنظيم ببيان الإجراءات الرقابة والتطوير واتخاذ القرارات. (عائشة يوسف الشميلي، 2017، صفحة 23)

- إن الإدارة الاستراتيجية تتضمن مجموعة القرارات والأنشطة الإدارية التي تحدد التوجه طويل الأمد للمؤسسة من خلال مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية مقابل نقاط القوة والضعف التي تتسم بها تلك المؤسسة. (ناجم عبد المهدي مساعدة، 2013، صفحة 27)

المطلب الثاني: أهمية واهداف الادارة الاستراتيجية:

اهمية الادارة الاستراتيجية:

- **تحديد الاتجاه والمسار (الرؤية الواضحة)** بدون استراتيجية، تعمل المنظمة بشكل عشوائي (رد فعل للأحداث). الإدارة الاستراتيجية تضع رؤية طويلة المدى وأهدافاً محددة، مما يضمن أن جميع الموظفين والإدارات يعملون في اتجاه واحد، وهذا يقلل من تشتت الجهود.

- **تحقيق الميزة التنافسية** الهدف الأسمى للإدارة الاستراتيجية هو جعل المنظمة "تتفوق" على غيرها. من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، تستطيع المنظمة ابتكار طرق جديدة لتقديم منتجاتها أو خدماتها بشكل يميزها عن الآخرين.

- **تقليل الفجوة بين "الوضع الراهن" و"المستقبل المنشود"** الإدارة الاستراتيجية هي الجسر الذي ينقل المنظمة من أين هي الآن إلى أين تريد أن تكون. بدونها، تظل الأهداف مجرد أمنيات. هي تضع خارطة طريق واضحة تجعل القفزات الكبيرة ممكنة ومدروسة.

- **تحسين عملية اتخاذ القرار** توفر إطاراً علمياً ومنهجياً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، بدل الاعتماد على القرارات العشوائية أو قصيرة المدى.

- **اعداد وتنفيذ الاستراتيجيات** التي من شأنها تحقيق مصالح الاطراف المستفيدة من المنشأة. مثل اصحاب الاسهم العملاء، العاملون الموردون (نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، 2007، صفحة 35)

- **تفيد الإدارة الاستراتيجية في الاقتصاد** في استخدام الموارد (طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، 2007، صفحة 45)

اهداف الادارة الاستراتيجية:

- ان هدف الادارة الاستراتيجية يكمن في تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة لدى المنافسين والعملاء وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تمييز المنظمة عن منافسيها. سواء كان ذلك عبر:

1* التفرد في الجودة أو تقديم خدمات غير مسبقة.

2* خفض التكاليف لتقديم أسعار تنافسية.

3* الابتكار المستمر لمواكبة التطلعات العالمية.

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية عن طريق استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
- جمع البيانات عن نقاط القوة ونقاط الضعف والقوة والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مسبقا للأخذ بزمام القيادة بدلا من القرارات التي قد تكون رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافس. (محمد عبد السميع، احمد طيبة، 2010، صفحة 14)
- تبني نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من جل الإجراءات والخطوات التي يجعل العاملون يشعرون بأهمية المنهج العلمي في تعاملهم مع المشكلات التي قد تحدث.
- تسهل عملية الاتصال داخل المؤسسة بحيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل المبهمة.
- الاعتماد على معيار يوضح توزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة. (ابراهيم العديلي، 2018، صفحة 18)
- المساهمة في اتخاذ القرارات بتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث مراحل الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها

مراحل الادارة الاستراتيجية:

تشمل عملية الإدارة الاستراتيجية المراحل الثلاثة التالية (بن الموفق سهيلة، 2011، صفحة 13):

1- صياغة الاستراتيجية:

تتمثل هذه المرحلة في:

اعداد رسالة المنظمة

تعريف الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة.

تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية في المنظمة

.وضع أهداف طويلة الأجل .

.التوصل الى الاستراتيجيات البديلة .

اختيار الإستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها

تسمح هذه المرحلة للمنظمة بالإجابة على بعض الأسئلة منها (بن الموفق سهيلة، 2011، الصفحات 13-14):

– ما هي مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمنظمة الدخول فيه؟

– ما هي الأنشطة الواجب التوقف عن أدائها؟

– كيفية توزيع الموارد.

– هل من الأفضل أن تدخل المنظمة في الأسواق العالمية؟ الخ .

يترتب على قرارات صياغة الاستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات وبأسواق وموارد وتكنولوجيا معينة على مدار فترة طويلة من الزمن.

2- تنفيذ الاستراتيجية لتنفيذ الاستراتيجية:

على إدارة المنظمة القيام بما يلي: (بن الموفق سهيلة، 2011، صفحة 15)

– تحديد الأهداف السنوية .

– وضع السياسات تحفيز العاملين تخصيص الموارد.

– تنمية الوعي والبيئة المساندة للاستراتيجية،

– خلق هيكل تنظيمي فعال.

– إعادة توجيه الجهود التسويقية .

– اعداد الموازنات.

– تطوير واستخدام نظم المعلومات .

– ربط الأجور الأداء التنظيمي

تعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الادارة الاستراتيجية، فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من طرف الجميع .

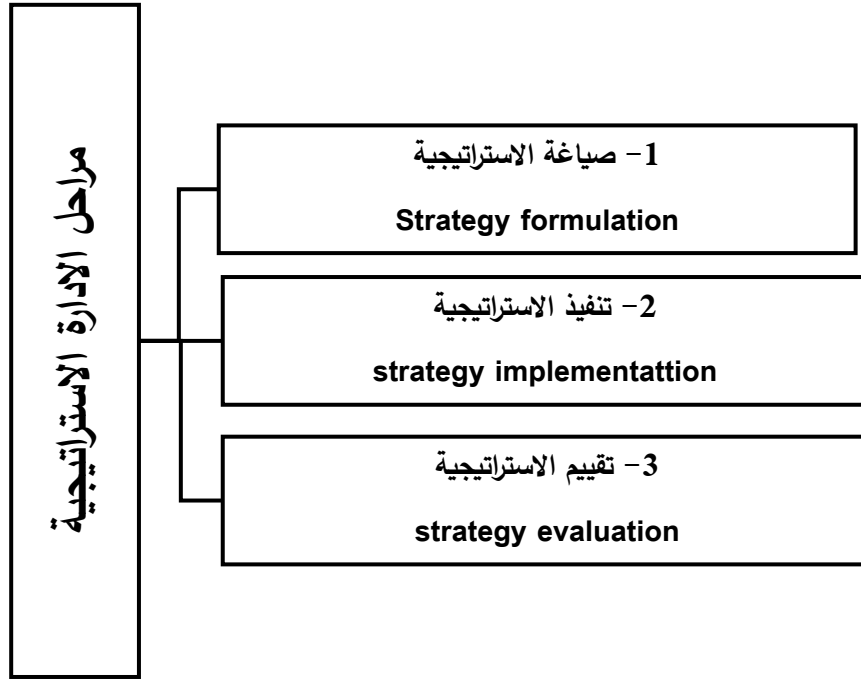
3- تقييم الاستراتيجية:

تقييم الاستراتيجية هي آخر مرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية، وهي تتضمن الأنشطة التالية:

- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية
- قياس الأداء.
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية .

الشكل الموالي يلخص مراحل الادارة الاستراتيجية:

الشكل رقم (01): مراحل الادارة الاستراتيجية



المصدر: (بن الموفق سهيلة، 2011، صفحة 13)

مستويات الادارة الاستراتيجية:

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية:

1 - الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة Corporate Strategy

وهي تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيرا علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

الإدارة الاستراتيجية (تطورات وواقع)

ويعرف هذا المستوى على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتبعه. والأهداف الخاصة بالإدارة والاستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمنظمة (انس عبد الباسط عباس، 2018، صفحة 26).

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق وبالتالي تحقيق الأرباح، فمؤسسة الأعمال التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الاستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل، وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل هذه، وهذا ما يجعلها تلعب دور مهم في دعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبطرق فعالة وكفؤة حيث أن الجهة المسؤولة عن وضع استراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة. (طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، 2007، الصفحات 44-45)

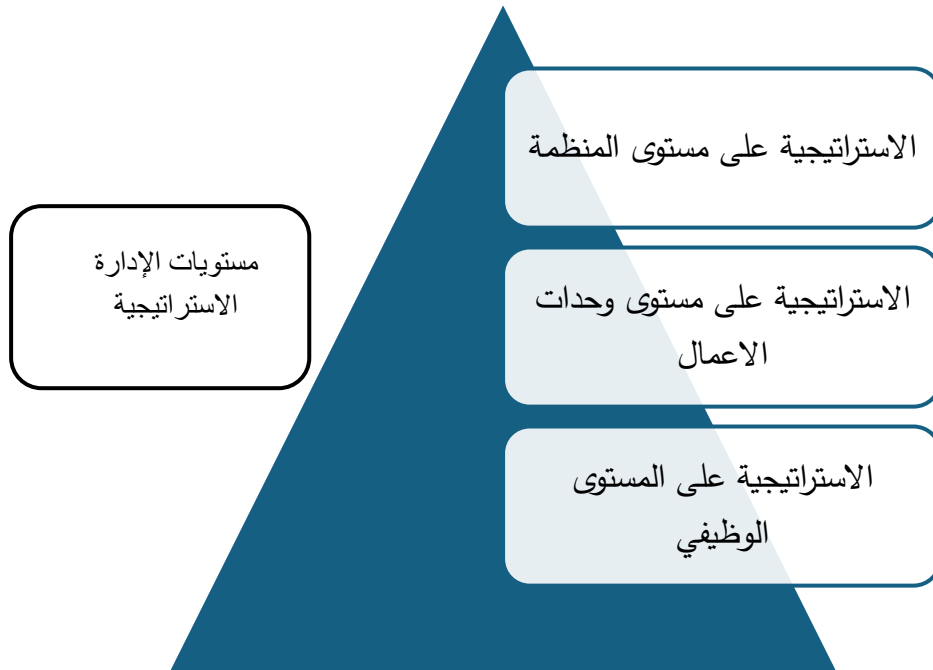
3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا، ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من : (الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الأفراد

(، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو المؤسسة ككل حيث على مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية ، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة والذي يعد نشاطا هاما وحيويا وضروريا لاستمرارها ، فعلى سبيل المثال تحتم الإدارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

أما فيما يتعلق بمجال إدارة التخطيط الاستراتيجي المتعلق بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب، فهي لا تحتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع التزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة. (هيثم عبد الله ذيب، 2016، الصفحات 36-37)

الشكل رقم: (02): يمثل مستويات الادارة الاستراتيجية

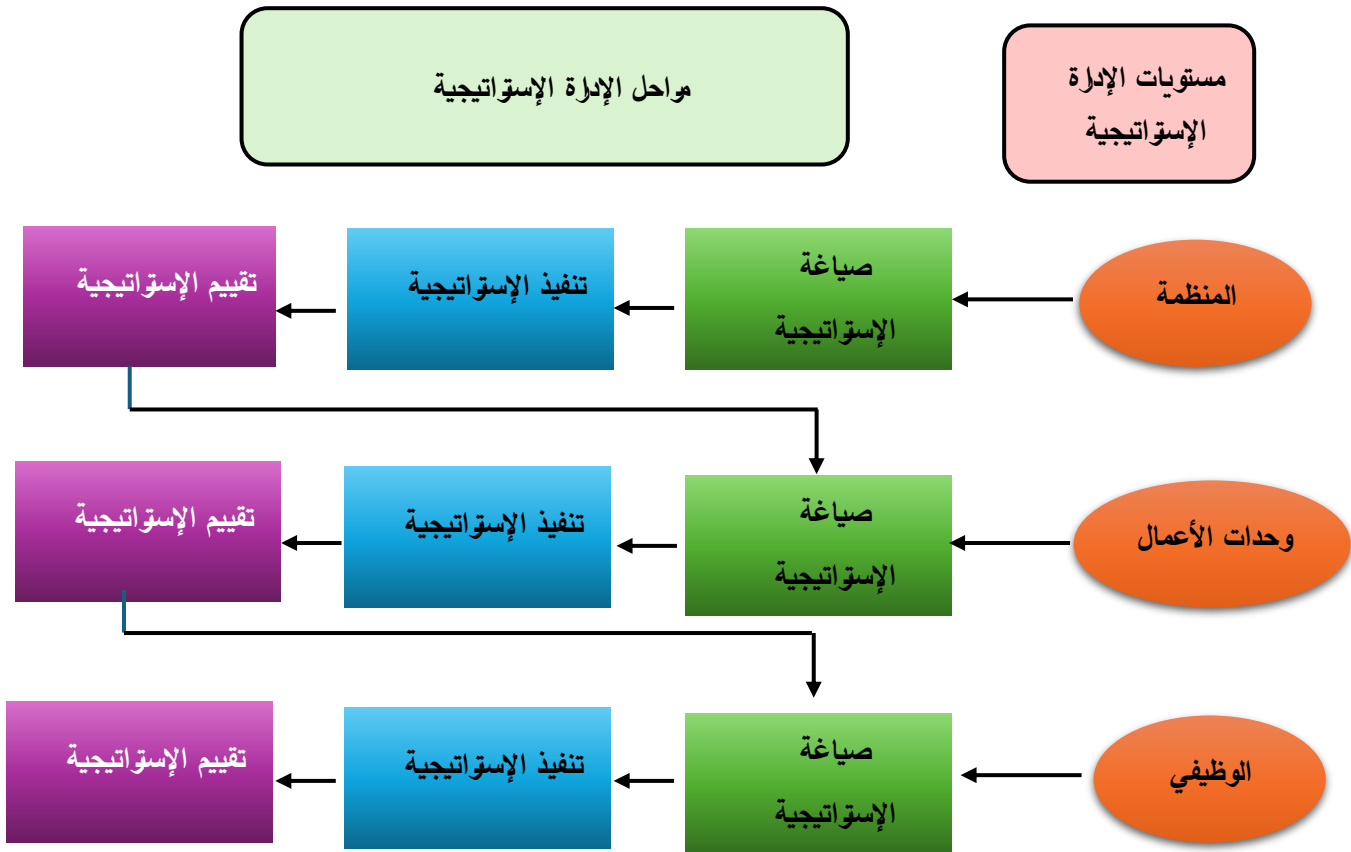


المصدر: (بن الموفق سهيلة، 2011، صفحة 16)

المطلب الرابع: العلاقة بين مراحل ومستويات الإدارة الاستراتيجية

فيما يلي شكل يلخص ويوضح العلاقة بين مستويات ومراحل الإدارة الاستراتيجية

الشكل رقم (03): العلاقة بين مستويات ومراحل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: (بن الموفق سهيلة، 2011، صفحة 15)

تُظهر العلاقة بين مستويات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها أن الإدارة الاستراتيجية تُمارس على مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، بدءًا من مستوى المنظمة ككل، مرورًا بمستوى وحدات الأعمال، وصولًا إلى المستوى الوظيفي، حيث تتكامل هذه المستويات فيما بينها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. كما تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل أساسية تتمثل في صياغة الاستراتيجية، التي تتضمن تحديد الأهداف واختيار البدائل المناسبة، ثم تنفيذ الاستراتيجية من خلال تحويل الخطط إلى برامج وإجراءات عملية، وأخيرًا تقييم الاستراتيجية بهدف قياس النتائج وتصحيح الانحرافات لضمان تحقيق الأهداف المسطرة. ويبرز هذا الترابط أن نجاح الإدارة الاستراتيجية يعتمد على التنسيق المستمر بين مختلف المستويات الإدارية وعلى فعالية كل مرحلة من مراحلها، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لمهام وأنماط وخطوات الإدارة الاستراتيجية

ينتقل العمل الإستراتيجي من التنظير إلى الإطار التطبيقي عبر ممارسة مهام جوهرية تشمل التحليل الشامل وصناعة القرارات المصيرية، والتي تُنفذ وفق أنماط إدارية تتراوح بين المركزية والتشاورية حسب طبيعة المنظمة. وتتجسد هذه الممارسة في خطوات متسلسلة تبدأ بالمسح البيئي ثم صياغة الإستراتيجية ووضع موضع التنفيذ، وصولاً إلى الرقابة والتقييم، لضمان تحويل الرؤى الطموحة إلى واقع ملموس يحقق الريادة والمنافسة.

المطلب الأول: مهام الإدارة الاستراتيجية

مهام الإدارة الاستراتيجية:

تنفذ الإدارة الاستراتيجية مجموعة من المهام وهي:

تحقيق رؤية الشركة ومهامها

من أبرز مهام مكتب إدارة الاستراتيجية صياغة الإجراءات التي تمكن الشركة من تحقيق رؤيتها ومهامها والأهداف التي تسعى إليها، إذ تحدد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتحقيق ومحددة زمنياً، وتوفر التوجيه اللازم لعملية صنع القرار (يونس شريف خطيب وأحمد علي صالح، 2019، صفحة 24).

تخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد من الوظائف الرئيسية للإدارة الاستراتيجية. إذ تعمل الإدارة على دعم أهداف الشركة من خلال تخصيص الموارد الأساسية وهي القوى العاملة والبنية التحتية والتكنولوجيا والموارد المالية والمادية وتوجيهها إلى المجالات التي تحقق أكبر قدر من الأرباح.

تحديد المنتج والسوق

نظراً لشدة المنافسة في عالم الأعمال، تعزز الإدارة الاستراتيجية من قدرة الشركات على المنافسة من خلال تقييم المنتجات والأسواق الحالية، وتحديد الفرص الجديدة التي تظهر في السوق استغلالها.

تحسين العلامة التجارية للشركات

تلعب الإدارة الاستراتيجية دوراً فعالاً في تحسين العلامة التجارية للشركات، وذلك من خلال توفير أفضل الاستراتيجيات التي تحسن من جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء ومن ثم زيادة رضاهم.

من خلال الإدارة الاستراتيجية يسهل تنظيم أعمال كل قسم من أقسام الشركة، نظرا لما تفرضه من تعاون يساعد على تحقيق أهداف الشركة.

التخطيط

تحتاج الشركات إلى تنفيذ الإدارة الاستراتيجية من أجل القيام بعملية التخطيط للعمليات على النحو الأمثل، إذ تعد بمثابة المرجع الذي تستند إليه الشركة للتأكد من أنها على المسار الصحيح.

المطلب الثاني: أنماط الإدارة الاستراتيجية

تتنوع فرق القيادة العليا اختلافا كبيرا تماما كما تختلف مجالس الإدارة في درجة مشاركتها في عملية الإدارة الاستراتيجية. على سبيل المثال، يميل الفريق الإداري الذي يشارك أو يشارك بشكل محدود في الإدارة الاستراتيجية إلى التركيز على المهام التشغيلية، ويكرس جهوده لمعالجة المشكلات اليومية للإدارة. ويتميز هذا النوع من الفرق إما بقلة التنظيم أو بسيطرة المدير التنفيذي الذي يظل مرتبطا بوحدته السابقة في العمل.

على النقيض من ذلك، يكون الفريق الإداري الذي يشارك أو يشارك بدرجة كبيرة في الإدارة الاستراتيجية أكثر نشاطا في التخطيط بعيد المدى. ويحاول هذا الفريق إشراك مديري الوحدات المختلفة في عملية التخطيط، مما يتيح له وقتا أكبر لمراقبة البيئة المحيطة والتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة.

يمكن وضع كل من القيادة العليا ومجلس الإدارة ضمن مصفوفة توضح أربعة أساليب رئيسية للإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة (نادية العارف، 2001، الصفحات 14-15).

1. الإدارة الفوضوية غير المنظمة

عندما تقل درجة مشاركة كل من القيادة العليا ومجلس الإدارة في عملية الإدارة الاستراتيجية، يطلق على هذا الأسلوب نمط الإدارة المشوشة أو الفوضوية. في هذا الوضع، ينتظر المجلس أن تقدم القيادة العليا مقترحاتها، بينما تظل الإدارة العليا موجهة نحو الأعمال اليومية وتستمر في تطبيق الاستراتيجيات والسياسات التي وضعها مؤسس الشركة منذ سنوات مضت. الفلسفة الاستراتيجية السائدة هنا تقوم على مبدأ: "إذا كانت استراتيجية المؤسس جيدة بما فيه الكفاية، فهي مناسبة لنا أيضا." وبالتالي، لا يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فعال في هذا النمط.

2. الإدارة التي يسيطر عليها الآخرون

يظهر هذا النمط، وهو الأقل شيوعاً بين أنماط الإدارة الاستراتيجية، عندما يكون مجلس الإدارة مشاركاً بعمق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما تركز القيادة العليا على العمليات التشغيلية فقط. غالباً ما يظهر هذا الأسلوب عندما يكون المجلس مكوناً من كبار المساهمين الذين يرفضون تفويض الرئيس التنفيذي باتخاذ القرارات الاستراتيجية. في هذه الحالة، يقتصر دور الرئيس على تنفيذ ما يسمح به المجلس فقط. يحدث هذا النمط أيضاً عندما يتم فصل الرئيس التنفيذي مؤقتاً وتأخر المجلس في اختيار البديل، حيث يتولى نائب الرئيس العمل كقائم بالأعمال أو المدير التنفيذي حتى اكتمال عملية الاختيار. في هذه الظروف، يكون القرار الاستراتيجي بشكل صارم تحت سيطرة مجلس الإدارة، ففي أحد البنوك، على سبيل المثال، يطلب المجلس من الرئيس الحصول على موافقة قبل أي تغييرات بسيطة، مثل إعادة دهان المكتب، وحتى يقرر لون الطلاء.

3. الإدارة الرائدة المستقلة

يمثل هذا النمط المؤسسات التي يتمتع فيها المجلس بصلاحيات محدودة أو لا يشارك بشكل فعال، بينما تشارك القيادة العليا بدرجة عالية. يطلق عليه نمط الإدارة الرائدة المستقلة. في هذا الأسلوب، لا يعترض المجلس على أن تكون السلطة التنفيذية مركزة في يد الإدارة العليا، حيث يتولى المدير التنفيذي بمفرده أو بمساعدة فريقه إدارة المنشأة واتخاذ القرارات الاستراتيجية (توماس وهيلين وديفيد هنجر، 1990، الصفحات 120-123).

4. الإدارة التشاركية

يعتبر هذا النمط الأكثر فعالية، حيث ترتفع درجة المشاركة والمساهمة لكل من مجلس الإدارة والقيادة العليا. يعمل الطرفان معاً على صياغة رسالة المنظمة، وأهدافها، واستراتيجياتها، وسياساتها. يظهر هذا النمط في المؤسسات الناجحة مثل جنرال إلكتريك، وتكساس للآلات، ودايتون هدمسون، حيث يشارك أعضاء المجلس بنشاط في اللجان المختلفة، ويستخدمون المراجعة الاستراتيجية لتقييم نتائج تصرفات الإدارة العليا في تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المتفق عليها (الحسين عبد الله، 2010، صفحة 34).

الشكل رقم: (04): يمثل أنماط الادارة الاستراتيجية

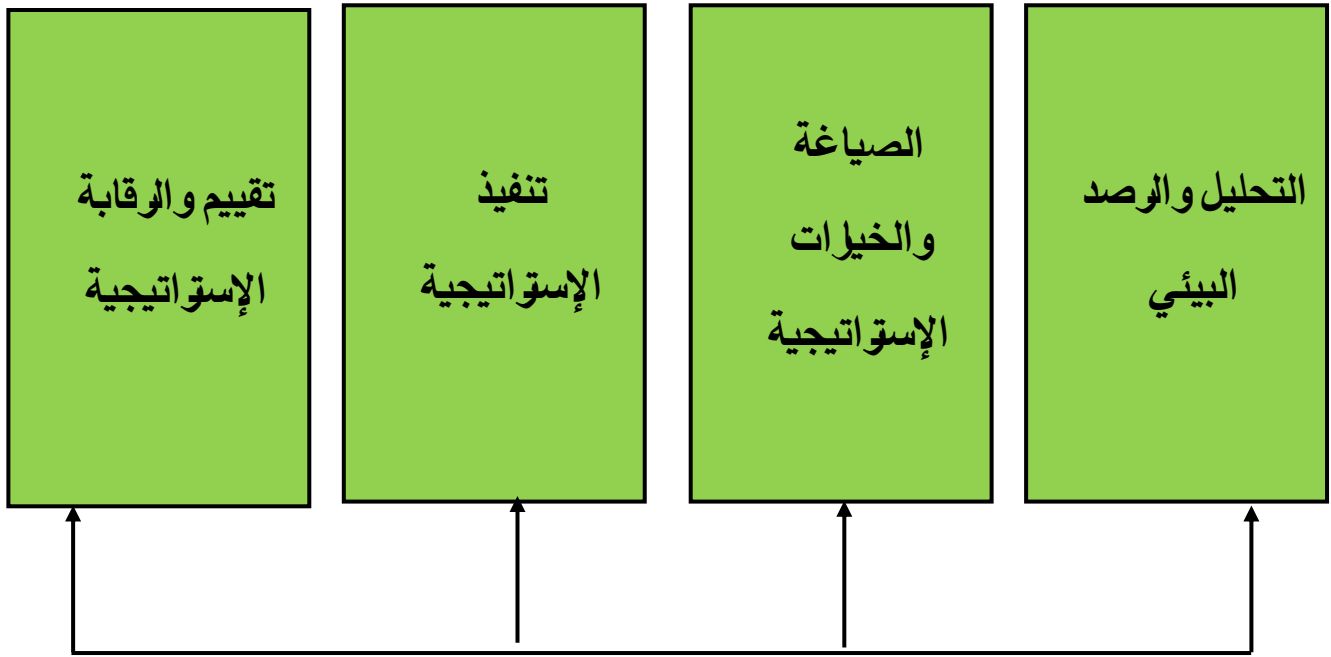


المصدر: (الحسين عبد الله، 2010، صفحة 34)

المطلب الثالث: خطوات الادارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تمثل إطارا متكاملًا يوجّه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى في ظل بيئة تتسم بالتغير والمنافسة. فهي تقوم على دراسة الأبعاد الأساسية داخل المنظمة، وتحليل محيطها الداخلي والخارجي، ثم صياغة الخيارات الاستراتيجية المناسبة وتنفيذها ومتابعتها. كما تعد عملية مستمرة ومتراكبة المراحل، تبدأ بالتحليل والرصد البيئي، مرورًا بالصياغة والتنفيذ، وصولًا إلى التقييم والرقابة، بما يضمن انسجام موارد المؤسسة مع متطلبات بيئتها وتحقيق الأداء المتميز. كما هو موضح بالشكل الآتي (محمد احمد عوض، 2003، صفحة 67):

الشكل رقم (05): يمثل المراحل الأساسية لعملية الادارة الاستراتيجية



المصدر: (محمد احمد عوض، 2003، صفحة 67)

- تحليل والرصد البيئي:

يشير التحليل البيئي إلى عملية جمع البيانات المتعلقة بالبيئتين الداخليّة والخارجية للمؤسسة، ثمّ دراستها وتقييمها وعرضها على متخذي القرار الاستراتيجي داخل المنظمة. ويتمثل الهدف من التحليل الاستراتيجي في تحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر في رسم توجهات المؤسسة وتحديد مسارها المستقبلي.

ومن أبسط الأدوات المعتمدة في هذا الإطار أسلوب تحليل (SWOT)، الذي يستخدم في تشخيص الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وهي متغيرات لا تخضع لسيطرة المنظمة في الأجل القصير، لكنها تمثل الإطار العام الذي تمارس فيه نشاطها. وتشمل هذه المتغيرات القوى والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية، إلى جانب العوامل المرتبطة ببيئة الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.

كما يركز التحليل على تحديد عناصر القوة ومواطن الضعف داخل المنظمة، والتي قد لا تكون قابلة للتعديل الفوري من قبل الإدارة العليا. وترتبط هذه العناصر بهيكل التنظيم، والثقافة التنظيمية السائدة، إضافة إلى مختلف الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة (محمود حسن الهوسي، حيدر شاكر البرزنجي، 2014، الصفحات 72-73).

وتمثل نقاط القوة الدعائم الأساسية التي ترتكز عليها المؤسسة في بناء تفوقها وتحقيق ميزتها التنافسية في السوق.

2- إعداد الاستراتيجية

تتمثل صياغة الاستراتيجية في إعداد خطط بعيدة المدى تمكن الإدارة العليا من التعامل بكفاءة مع الفرص والمخاطر الخارجية، ومع عناصر القوة والقصور الداخلية. وتشمل عملية إعداد الاستراتيجية تحديدا واضحا ودقيقا لجملة من المجالات الأساسية، وهي:

أ- تحديد رسالة المنظمة.

ب- تعيين الأهداف الممكنة تحقيقها.

ج- اختيار الاستراتيجيات المناسبة وتطويرها.

د- رسم السياسات الكفيلة بتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات في إطار رسالة المنظمة.

وفيما يلي عرض موجز لهذه العناصر (محمود حسن الهوسي، حيدر شاكر البرزنجي، 2014، صفحة 75):

أولا: تحديد رسالة المنظمة

تعتبر هذه المرحلة الانطلاقة الأساسية في مسار الإدارة الاستراتيجية، حيث يتم بلورة تصور عام وشامل لطبيعة المنظمة واتجاهها المستقبلي. إذ ينبغي أن تمتلك كل منظمة فلسفة خاصة وهوية مميزة تفرقها عن غيرها، وتحدد سبب وجودها، ونطاق أنشطتها، والأسواق التي تستهدفها، والفئات التي تخدمها.

فرسالة المنظمة تمثل المبرر الأساسي لوجودها ضمن بيئة معينة، وهي بيان رسمي مكتوب يعتبر بمثابة المرجعية العليا التي تسترشد بها القرارات والجهود المختلفة، وغالبا ما يكون أفقها زمنيا طويلا المدى. ويسهم تحديد رسالة دقيقة وواضحة في الإجابة عن تساؤلات جوهرية من بينها:

ما طبيعة نشاط المنظمة في الوقت الحاضر؟

إلى أي اتجاه تتطلع مستقبلا؟

ما الدافع وراء ممارستها لهذا النشاط؟

ما الغاية من وجودها أساسا؟

وتمكن الإجابة الواضحة عن هذه الأسئلة الإدارة من تجنب التشتت في التوجهات، وضمان وضوح المسار الاستراتيجي، إذ إن غياب الرؤية الواضحة قد يؤدي إلى ضياع الاتجاه كما يحدث لمن يفتقد وسيلة التوجيه في عرض البحر.

ثانياً: تحديد الأهداف الممكن تحقيقها

تبرز أهمية الأهداف في جميع المنظمات مهما اختلفت خصائصها الإدارية والتنظيمية، إذ إن تحديد غايات واضحة ومنهجية يساهم في توجيه الجهود نحو نتائج محددة، ويحد من العشوائية والانحراف عن المسار الصحيح، كما يمنع تضارب الأنشطة وضياع الغاية الأساسية للمنظمة.

وتتنوع المجالات التي تحدد فيها الأهداف، مثل: تحقيق الربحية، رفع مستوى الكفاءة، دعم النمو، تحسين رضا العاملين، خدمة المجتمع، ضمان الاستمرارية، تعزيز المكانة السوقية، إضافة إلى تلبية تطلعات الإدارة العليا.

ويتكون الهدف عادة من أربعة عناصر أساسية هي:

غاية محددة يُراد بلوغها (كزيادة الأرباح أو رفع حجم المبيعات).

معيار لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الغاية (مثل نسبة العائد على رأس المال).

قيمة مستهدفة يُراد الوصول إليها (كنسبة 12% مثلاً).

فترة زمنية محددة لإنجاز الهدف (كسنة واحدة مثلاً).

3- تطبيق الإستراتيجية:

عقب تحديد رسالة المنظمة وإجراء التحليل البيئي وتقييم نتائجه، يتم انتقاء الاستراتيجية الأنسب للمنظمة. وتشمل مرحلة التطبيق وضع أهداف قصيرة المدى، وإقرار سياسات منبثقة عن الاستراتيجية العامة، مع تحديد كيفية تخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بصورة تخدم التوجه الاستراتيجي.

ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية إحداث تعديلات في البناء التنظيمي، وإعادة تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات، إلى جانب استحداث أو تطوير الأنظمة المعتمدة، كنظم المعلومات والإجراءات التشغيلية، فضلاً عن إعادة توجيه الأنشطة بما يتلاءم مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة. وقد يستلزم الأمر توفير موارد بشرية بمواصفات وكفاءات محددة تتناسب مع طبيعة التوجه الاستراتيجي.

فإذا كانت مرحلة التحليل والمسح البيئي ذات طابع فكري تصوري، فإن مرحلة تنفيذ الاستراتيجية تتسم بالجانب التطبيقي العملي، إذ تستوجب القدرة على تعبئة الموارد البشرية وغير البشرية وتنسيقها بطريقة منظمة لضمان تجسيد الاستراتيجية على أرض الواقع.

ويعتبر تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات الإدارية داخل المنظمة من أهم عوامل نجاح هذه المرحلة، بما يضمن تنفيذ الاستراتيجية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

كما أن عملية التطبيق تتطلب تبني أساليب مبتكرة وغير تقليدية، بعيدا عن الأنماط النمطية التي اعتادت المنظمة اتباعها عند تنفيذ استراتيجيات سابقة (حنان علي شوقي، آخرون، 2014، صفحة 35).

4- التقييم والمتابعة الاستراتيجية

تمثل عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية آليتين إشرافيتين من خلالهما تقوم الإدارة العليا بقياس مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية المختارة في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ومدى كفاءة التطبيق العملي لها. ويشمل التقييم مستوى المنظمة ككل، إضافة إلى مستوى وحدات الأعمال المختلفة.

ولضمان فعالية عمليتي التقييم والمتابعة، يتعين على المسؤولين الإداريين الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية وفي الوقت المناسب من المرؤوسين، وذلك عبر ما يعرف بنظام التغذية الراجعة. وتتيح هذه المعلومات للمديرين إجراء مقارنة بين الأداء الفعلي والنتائج المتوقعة التي تم تحديدها مسبقا خلال مرحلة إعداد الاستراتيجية.

وترتكز عملية تقييم الاستراتيجية على ثلاث أنشطة أساسية تتمثل في (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، الصفحات 31-32):

- إعادة فحص المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في المنظمة.
- قياس مستوى الأداء من خلال تحليل النتائج، والتحقق من أن الأداء التنظيمي والفردى يتجه نحو المسار المخطط له.
- اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الرابع: معوقات وعوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية

لا يضمن تبني الإدارة الاستراتيجية وحده تحقيق الميزة التنافسية، بل يتوقف نجاحها على كيفية التعامل مع واقع التنفيذ الميداني. هذا الواقع يضع المؤسسة أمام جدلية مستمرة بين معوقات كابحة تحول دون تحقيق الأهداف، وعوامل نجاح رافعة تضمن كفاءة الأداء؛ وهو ما سنستعرضه بالتفصيل في هذا المطلب.

* التحديات:

على الرغم من الأهمية البالغة للإدارة الاستراتيجية، إلا أن تطبيقها ميدانياً يصطدم بجملة من التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق غاياتها، وتتمثل أبرزها في:

1- تسارع وتيرة التغيرات:

شهدت السنوات الأخيرة ارتفاعاً ملحوظاً في معدل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، حيث أصبحت هذه المتغيرات تتسم بالسرعة والتعقيد. ويعتبر التغير المصدر الأساسي لظهور الفرص والتحديات أمام المنظمات، الأمر الذي جعل صياغة الاستراتيجيات والتعامل الواعي مع هذه المتغيرات مسألة جوهرية وحاسمة في المؤسسات الحديثة، مقارنة بالمنظمات التي كانت تعمل سابقاً في بيئات أكثر استقراراً وثباتاً (خضر مصباح الطيطي، 2018، صفحة 230).

2- تصاعد شدة المنافسة:

لم يعد التنافس بين المؤسسات يقتصر على عنصر السعر أو جودة المنتج كما كان في السابق، بل اتسعت مجالاته لتشمل مختلف وظائف وأنشطة المنظمة. وأصبح من الضروري مراقبة توجهات المنافسين وتحركاتهم الاستراتيجية من أجل إعداد خطط قادرة على مجابهة استراتيجياتهم المتنوعة. كما أسهم التوجه نحو العولمة واتساع نطاق الأسواق ليشمل العالم بأسره، إضافة إلى دخول الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، في زيادة حدة المنافسة، حيث بات السوق المستهدف لهذه الشركات يمتد إلى مختلف مناطق العالم.

3- تحول هيكل الموارد البشرية:

لم تعد المؤسسات تعتمد على العمالة غير الماهرة التي تؤدي مهاماً روتينية بسيطة يسهل تدريبها أو نقلها من وظيفة إلى أخرى، كما كان الحال في مرحلة الإنتاج الكمي القائم على النمطية وتحقيق وفورات الحجم. بل أصبح نجاح المنظمات المعاصرة مرهوناً بتوافر كوادر ذات كفاءات عالية ومعارف تخصصية في مجالات الإنتاج

والتسويق والتمويل، تمتلك خبرات قادرة على الإسهام في صياغة استراتيجيات فعّالة تعزز القدرة التنافسية وترفع مستوى رضا المستفيدين عن المنتجات والخدمات المقدمة.

4- الشراكات الاستراتيجية:

أدى تراجع القيود المرتبطة بالسيادة الاقتصادية بين الدول والمناطق في بيئة الأعمال الدولية، نتيجة تزايد الترابط الاقتصادي العالمي، وتساعد المنافسة الأجنبية داخل الأسواق المحلية، وتحرير التجارة الدولية، إلى تنامي التوجه نحو إقامة شراكات استراتيجية بين المؤسسات. فعلى سبيل المثال، اتجهت بعض الشركات اليابانية إلى عقد تحالفات مع مؤسسات عالمية للاستفادة من قدراتها التقنية ونقاط قوتها التكنولوجية. وقد أسهم انتشار هذه الشراكات في إحداث تحول في طبيعة الإدارة الاستراتيجية، بحيث أصبحت مطالبة بتبني رؤية جديدة تعكس كيفية صياغة استراتيجيات الأعمال في ظل بروز الشركات متعددة الجنسيات وتنامي مفهوم العولمة، القائم على اعتبار العالم سوقا موحدة تتضاءل فيه الحواجز الجغرافية التي قد تعيق حركة رؤوس الأموال والأفراد (خضر مصباح الطيطي، 2018، الصفحات 230-231).

5- بروز المنظمات المتعلمة :

أصبحت المعرفة تمثل موردا استراتيجيا محوريا لمؤسسات الأعمال، خاصة في الدول الصناعية المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة وألمانيا، فضلا عن كونها عاملا رئيسيا في تحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار منتجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتجات القائمة. ومن هذا المنطلق، يتعين على صانعي الاستراتيجيات إدراك السبل الكفيلة ببناء وإدارة قاعدة معرفية فعالة داخل المؤسسة، باعتبارها عنصرا أساسيا في تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور في أنشطتها المختلفة، الأمر الذي يجعل المعرفة عاملا حاسما في تحديد نجاح المؤسسات الاقتصادية أو إخفاقها. (ماجد صقور، 2012، صفحة 16)

عوامل نجاح الادارة الاستراتيجية:

وفي مقابل هذه التحديات، يتطلب تفعيل الإدارة الاستراتيجية بنجاح توفر مجموعة من المقومات وعوامل النجاح الرافعة، والتي تضمن كفاءة التنفيذ واستدامته، ومن أهمها:

1- توافر العقلية الاستراتيجية:

يقصد بالعقلية الاستراتيجية امتلاك الفرد للقدرات والكفاءات التي تمكنه من أداء مهام الإدارة الاستراتيجية بكفاءة، بحيث تمنحه القدرة على دراسة وتحليل مكونات البيئة المختلفة، وإجراء توقعات مستقبلية دقيقة، إضافة إلى

صياغة استراتيجيات مناسبة واتخاذ قرارات تتلاءم مع متطلبات التنفيذ. فالعقلية الاستراتيجية لا تقتصر على مهارة استشراف ما قد يحدث مستقبلاً، بل تمتد إلى توظيف أساليب تحليل نوعية تهدف إلى ابتكار أفكار إبداعية ومتجددة. (مجد صقور، رعد الصرن، 2018، الصفحات 20-21)

2- توفر أنظمة المعلومات الاستراتيجية:

تؤدي المعلومات دوراً محورياً في جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، إذ إن البيانات الناتجة عن تحليل العوامل البيئية الداخلية والخارجية تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات، كما تساهم في تنفيذها ومتابعتها وتقويمها. ومن الضروري أن يتصف نظام المعلومات الاستراتيجي بالدقة، والشمول، وإمكانية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، لضمان فعالية العملية الاستراتيجية.

3- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه. (انس عبد الباسط عباس، 2018، صفحة 45)

4- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة (انس عبد الباسط عباس، 2018)

5- توفر التنظيم الإداري السليم:

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

6 - الكفاءة في تحليل البيئة الخارجية:

تتمثل في قدرة المؤسسة على دراسة المحيط الخارجي وما يتضمنه من إمكانيات إيجابية أو ما قد يفرزه من تهديدات.

فالفرص تُعد مكاسب محتملة يمكن استثمارها لتحقيق التفوق، في حين تمثل التهديدات عوائق أو قيودا قد تعترض مسار المنظمة. ونظرا لإدراك الإدارة لأهمية النظرة المستقبلية، فإنها تسعى إلى استباق الأحداث من خلال التنبؤ بالفرص والتحديات المتوقعة ووضع الأساليب الملائمة للتعامل معها بفعالية.

7 - القدرة على انتقاء الاستراتيجية الأنسب:

يقوم المدير الاستراتيجي بتحديد مجموعة البدائل الاستراتيجية المتاحة التي تتلاءم مع الوضع التنظيمي القائم، ثم يعمل على تحليل كل بديل من حيث مزاياه ونقاط ضعفه ومسوغات تطبيقه، بما يضمن المفاضلة الرشيدة بينها واختيار الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية

تتجسد الإدارة الإستراتيجية كعملية تطبيقية متكاملة تعتمد على ترسانة من النماذج التحليلية والرقابية؛ فبينما يرصد نموذج PESTEL المؤثرات الكلية للبيئة الخارجية، يحلل نموذج القوى الخمس (Porter's 5 Forces) ديناميكيات التنافس داخل القطاع. ومن الناحية الداخلية، يبرز نموذج VRIO لتقييم الموارد وتحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة، ليأتي تحليل SWOT كأداة ربط وتلخيص للموقف الإستراتيجي العام (نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات). ولا يقف العمل الإستراتيجي عند التحليل، بل ينتقل لمرحلة التنفيذ والقياس عبر نظام OKRs (الأهداف والنتائج الرئيسية) الذي يضمن تحويل الرؤى الكبرى إلى نتائج ملموسة وموقوتة، مما يخلق منظومة إدارية مرنة وقادرة على تحقيق الريادة المؤسسية.

المطلب الأول: القوى الخمس لبورتر:

لتحديد موقع المؤسسة في السوق وفهم طبيعة الضغوط التنافسية المحيطة بها، يبرز نموذج القوى الخمس لبورتر كأداة تحليلية أساسية لتشخيص البيئة التنافسية من خلال خمسة محاور رئيسية تتمثل في:

شدة المنافسة في الصناعة:

تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر في جاذبية الصناعة وقدرتها على تحقيق الأرباح، إذ تعكس طبيعة التفاعل بين المؤسسات المتنافسة داخل السوق. وتتحدد هذه الشدة وفق عدة عوامل، من بينها معدل نمو الصناعة، ونسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، إضافة إلى مدى تمايز المنتجات ودرجة التوازن في القوة التنافسية والحصص السوقية بين المتنافسين (سعد غالب ياسين لخصه ربحي عبد القادر جديلي، 1998، الصفحات 10-11).

تهديد دخول منافسين جدد:

يمثل دخول منافسين جدد عاملاً يزيد من حدة المنافسة داخل الصناعة، حيث يجلب هؤلاء طاقات وإمكانات جديدة ورغبة في الاستحواذ على حصة من السوق. ويتوقف هذا التهديد على وجود معوقات الدخول في البيئة التنافسية، وعلى توقعات الداخلين الجدد بشأن ردود أفعال المؤسسات القائمة. وتتمثل أهم معوقات الدخول في صعوبة تمييز المنتجات وارتفاع درجة ولاء المستهلكين للعلامات التجارية المعروفة، فضلاً عن ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، إضافة إلى قوة ردود فعل المنافسين الحاليين.

قوة المساومة للموردين (المجهزين):

تتمثل في قدرة الموردين على التأثير في أسعار المدخلات وشروط التوريد، مما قد يؤدي إلى تقليص أرباح المشترين، خاصة عندما يتمتع الموردون بقوة تفاوضية مرتفعة. وتزداد هذه القوة عندما يستطيع المورد تحقيق تكامل أمامي، في حين يمكن للمؤسسات المشترية الحد من نفوذ الموردين من خلال تحقيق تكامل خلفي يسمح لها بالتحكم في مصادر التوريد (سعد غالب ياسين لخصه ربحي عبد القادر جديلي، 1998، الصفحات 10-11).

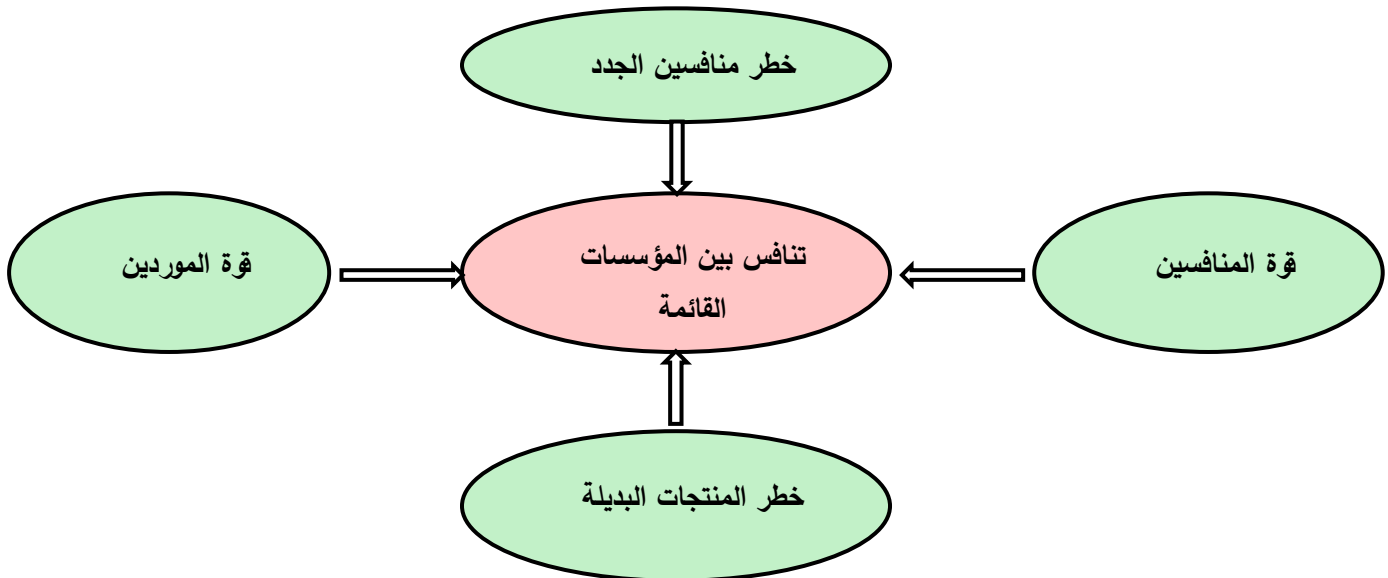
قوة المساومة للمشترين:

تعكس قدرة المشترين على فرض شروطهم التفاوضية على الموردين، وتتعاظم هذه القوة عندما تمثل مشترياتهم جزءاً مهماً من حجم نشاط الموردين، أو عندما يكون بإمكانهم تحقيق تكامل خلفي. بينما تنخفض قوة المشترين عندما تكون صناعتهم شديدة التنافس أو عندما تكون تكاليف التحول إلى البدائل مرتفعة.

تهديد المنتجات أو المواد البديلة:

يرتبط النجاح الاستراتيجي للمنظمات جزئياً بمدى توفر بدائل قادرة على تقديم نفس المنفعة أو جودة أفضل وبأسعار أقل. كما تؤثر إمكانية إحلال هذه البدائل وتوفير ضمانات استمرارية تدفقها من مصادر التوريد المختلفة بشكل مباشر في قوة كل من الموردين والمشترين داخل الصناعة.

الشكل رقم (06): يمثل تهديد المنتجات أو المواد البديلة



المصدر: (أحمد القطامين، 2009، صفحة 22)

مثال: تطبيق نموذج مايكل بورتر

تقوم شركة اتصالات بتحليل شدة المنافسة في السوق من خلال نموذج القوى الخمس لبورتر، حيث تدرس قوة المنافسين الحاليين، وتهديد دخول شركات جديدة، إضافة إلى قوة الموردين والعملاء. وبناءً على ذلك، قد تعتمد الشركة استراتيجية التميز من خلال تحسين جودة خدماتها لجذب العملاء.

المطلب الثاني: نموذج SWOT

تطبيق تحليل SWOT تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وإن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى.

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

الجدول رقم(01): التحليل الداخلي

التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة المصادر المالية المتاحة مهارات تنافسية جيدة معرفة جيدة بالمشتريين قيادة جيدة للسوق	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي الموقف التنافسية المتدهور تسهيلات مهمة العلماء نقص الموهبة والخبرة الإدارية معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
النوعية العالية للمنتجات إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية

المصدر: (سعد غالب ياسين لخصه ربحي عبد القادر جديلي، 1998، صفحة 15)

الجدول رقم (02): التحليل الخارجي

التهديدات	الفرص
احتمال دخول منافسين جدد	الدخول إلى أسواق جديدة في السوق
زيادة مبيعات المنتجات البديلة	تنوع المنتجات ذات العلاقة
نمو بطيء في السوق	إمكانية التكامل العمودي
سياسات سعرية مناوئة	إضافة إلى خط المنتج
زيادة الضغوط التنافسية	نمو أسرع في السوق
نمو قوة المساومة للعملاء والموردين	العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان
تغير أذواق وحاجات المستهلكين	الصناعة

المصدر: (سعد غالب ياسين لخصه ربحي عبد القادر جديلي، 1998، الصفحات 15-16)

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة

أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة.

أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح. (سعد غالب ياسين لخصه ربحي عبد القادر جديلي، 1998، الصفحات 15-16)

مثال: تطبيق تحليل SWOT

تقوم مؤسسة تجارية بتحليل وضعها الاستراتيجي من خلال SWOT ، حيث تحدد نقاط قوتها مثل السمعة الجيدة، ونقاط ضعفها مثل ضعف التسويق، إضافة إلى الفرص المتاحة كالتوسع في الأسواق الرقمية، والتهديدات مثل المنافسة الشديدة. ويساعدها ذلك في اختيار استراتيجية توسع مناسبة.

المطلب الثالث: نموذج VRIO

تجمع كلمة VRIO بين الحروف الأولى لكلمات القيمة، الندرة، القابلية للاستنساخ، والتنظيم، إذ يقوم النموذج بتحليل تلك العناصر، وتستخدمه الشركات حتى تتمكن من تحليل مواردها وتقديم ميزتها التنافسية.

وينطوي عمل هذا النموذج على دراسة الموارد الثابتة للشركات، ومن ثم معرفة ما إذا كان بإمكانها تحويلها إلى مزايا تنافسية مستدامة أم لا.

مثال: تطبيق تحليل VRIO

يمكن لمؤسسة تكنولوجية تقييم مواردها باستخدام تحليل VRIO ، حيث تكتشف أن لديها فريقًا متميزًا من المهندسين (مورد نادر وصعب التقليد)، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة. وبناءً على ذلك، تعمل على الاستثمار أكثر في تطوير الكفاءات البشرية.

المطلب الرابع: نموذج OKRs

وهو عبارة عن إطار تستخدمه الشركات في تحديد أهدافها وتحقيقها، إذ يوفر لها نهجًا تستفيد منه في موازنة عمل قوتها العاملة مع أهدافها العامة، وبالتالي تتأكد من أن تلك الأهداف قابلة للتتبع وللمشاركة.

مثال: تطبيق OKRs

تعتمد شركة ناشئة على منهجية OKRs لتطبيق استراتيجيتها، حيث تحدد هدفًا استراتيجيًا يتمثل في زيادة الحصة السوقية، ثم تضع نتائج رئيسية قابلة للقياس مثل رفع المبيعات بنسبة 20% خلال سنة. وتستخدم هذه النتائج لتقييم مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

المطلب الخامس: نموذج PESTEL

وهو إطار تحليل يركز على العوامل الخارجية التي تعزز أو تعرقل نجاح أعمال الشركات، ولذلك فهو يُستخدم من أجل التنبؤ بالأعمال؛

وتشمل العوامل التي يركز عليها إطار PESTEL: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، البيئية؛

مثال: تطبيق تحليل PESTEL

يمكن لمؤسسة صناعية في قطاع الطاقة دراسة بيئتها الخارجية باستخدام تحليل PESTEL ، حيث تقوم بتحليل العوامل السياسية مثل القوانين التنظيمية للطاقة، والعوامل الاقتصادية كتنقلب أسعار النفط، والعوامل التكنولوجية المرتبطة بالطاقات المتجددة. ويساعد هذا التحليل المؤسسة على التنبؤ بالتغيرات البيئية واتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة.

خلاصة الفصل:

بعد دراسة مختلف مباحث هذا الفصل، يمكن استخلاص جملة من النتائج الجوهرية التي تعكس فلسفة الإدارة الاستراتيجية ودورها داخل المنظمة؛ إذ تبين أن الفكر الاستراتيجي لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة حتمية تمكن المؤسسات من الانتقال من أسلوب ردّ الفعل إلى أسلوب المبادرة وصناعة المستقبل. كما اتضح أن نجاح الاستراتيجية يرتبط بتكامل مراحلها المختلفة، من التحليل إلى التنفيذ ثم التقييم، حيث لا يكتسب التخطيط أهميته إلا إذا دُعم بتنفيذ فعال ورقابة مستمرة، مما يجعل العملية الاستراتيجية ديناميكية ومتواصلة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الاعتماد على الأدوات والنماذج الحديثة مثل PESTEL و SWOT و OKRs و VRIO يساهم في تحويل التوجهات الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة قابلة للقياس، بما يعزز كفاءة الأداء. وفي السياق ذاته، برزت أهمية قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها الخارجية وفهم قواها التنافسية، الأمر الذي يمنحها مرونة أكبر في مواجهة التغيرات واستغلال الفرص المتاحة. وفي الأخير، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تمثل الأساس الذي تبنى عليه الميزة التنافسية، إذ لا يمكن لأي منظمة تحقيق التفوق دون امتلاك رؤية استراتيجية قادرة على توظيف مواردها وإمكاناتها بشكل فعال.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تمهيد:

في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، لم يعد بقاء المنظمات مرهونا بمجرد تقديم منتجات أو خدمات، بل أصبح مرتبطا بقدرتها على "التميز" عن الآخرين. فالميزة التنافسية هي جوهر الأداء في البيئات التي تشتد فيها المنافسة، وهي القوة التي تمكن المنظمة من تحقيق أرباح ومكانة سوقية تتفوق بها على منافسيها.

يأتي هذا الفصل ليعمق الفهم حول مفهوم الميزة التنافسية، مستعرضا خصائصها ومصادرها المتنوعة، سواء كانت نابعة من موارد داخلية أو كفاءات تنظيمية. كما يسلط الضوء على الأبعاد الأساسية التي تُبنى عليها المنافسة مثل الجودة، التكلفة، والابتكار. ولأن الاستدامة هي التحدي الأكبر، يستعرض الفصل الاستراتيجيات الكلاسيكية والحديثة (مثل استراتيجيات التميز، قيادة التكلفة، والتركيز) التي تتبناها المنظمات لتعزيز موقعها التنافسي وضمان استمرارية تفوقها في سوق دائم التغير.

المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية الجوهر الحيوي للإدارة الإستراتيجية، حيث يتحدد مفهومها في قدرة المنظمة على صياغة توليفة فريدة من الأنشطة التي تعجز المنافسة عن محاكاتها. وتبرز أهميتها كأداة حسم تضمن للمؤسسة التفوق والريادة، مستندة في ذلك إلى خصائص بنيوية تجعلها ذات قيمة ومستدامة وغير قابلة للاستبدال بسهولة. وتتبع هذه الميزة من مصادر متعددة، سواء كانت تقنية، بشرية، أو تنظيمية، بهدف تحقيق أهداف إستراتيجية تتمحور حول تعظيم الحصة السوقية وتحقيق الكفاءة القصوى. إلا أن استمرارية هذا التفوق تظل مرتبطة بـ محددات جوهرية تتعلق بمرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات البيئية، مما يجعل من البحث عن الميزة التنافسية وتطويرها عملية مستمرة وصيرورة لا تتوقف لضمان الصمود والارتقاء.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها

مفهوم المنافسة:

1-التعريف الأول:

تعرف المنافسة بأنها عنصرا جوهريا ضمن عناصر النظام التسويقي، إذ ترتبط بالمؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو منتجات مماثلة له. كما أن مستوى المنافسة يؤثر بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسة وفرصها في اختيار السوق المستهدف، والتعامل مع الوسطاء والموردين، وتحديد عناصر المزيج التسويقي ومزيج المنتجات. (وفق محمد عبد المحسن، 2001، صفحة 182)

2- التعريف الثاني:

كما ينظر إلى المنافسة على أنها حالة تقوم على التفاعل المتبادل بين الشركات، بحيث يعتمد سلوك كل مؤسسة على ما يصدر عن المؤسسات الأخرى من أفعال وردود أفعال. (محسن عبد الله الراجعي و اخرون، 2016، صفحة 15)

من هذه التعاريف نستنتج ان:

المنافسة هي عنصر أساسي ضمن النظام التسويقي، تنشأ في السوق نتيجة وجود مؤسسات تقدم نفس السلعة أو سلعا متشابهة، مما يخلق حالة من التفاعل المستمر القائم على الفعل ورد الفعل بينها. ويؤثر مستوى المنافسة بشكل مباشر على قرارات المؤسسة المتعلقة باختيار السوق المستهدف، والتعامل مع الوسطاء والموردين،

وتحديد عناصر المزيج التسويقي ومزيج المنتجات، وذلك في إطار سعي كل مؤسسة إلى تعزيز موقعها في السوق وتحقيق التفوق على غيرها.

مفهوم التنافسية:

قد بدأ مفهوم التنافسية بالانتشار بعد ظهور كتابات بورت ر (Porter) والتي تتعلق بالتنافسية و استراتيجيات التنافس بين المؤسسات، ويختلف الكتاب والباحثون في مضمونها حيث يرى البعض أنها فكرة شاملة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى البعض الآخر أنها فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة، لذلك نجد أنه لا يتوفّر تعريف متفق عليه للمنافسة، الأمر الذي يعني أن المنافسة توحى معاني كثيرة، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو سعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بالقيادة التكنولوجية أو معدل النمو أو الإنتاجية أو بميزات التجارة الخارجية. (بوبة عبد الوهاب، 2012، صفحة 68)

كما تعرف تنافسية المؤسسة على أنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين لمواجهة منافسيها، وهي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف ربحية ونمو، استقرار وتوسع ابتكار وتجديد. وتعرف أيضا على أنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي. (مناصرة سناء، ضيف الله مريم، 2013، صفحة 41)

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تقديم تعريف شامل للتنافسية كما يلي:

التنافسية هي قدرة المؤسسة على توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة وفعالية من أجل مواجهة المنافسين في بيئة تتسم بالتغير، والحفاظ على موقع قوي في السوق، من خلال تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكّنها من زيادة حصتها السوقية، وتحقيق الربحية، وضمان النمو والاستقرار والتجديد المستمر.

مفهوم الميزة التنافسية:

عرف porter الميزة التنافسية على أنها الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر إحداث عملية أبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع، تلاحظ أن هذا التعريف يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثلة في الابداع. وعرفت بانها:

قدرة المنظمة في زيادة القيمة للزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتولده بمنتجات ذات نوعية (جودة مناسبة).
(امينة بن علي، عجال بوزيان، 2009)

بالإضافة إلى أن هناك تعريف آخر يعرف الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (خالد حسين سعيد العسيري، 2013، صفحة 12)

ومن هنا استنتجنا ان:

يقصد بالميزة التنافسية استنادا إلى ما طرحه Michael Porter وغيره من الباحثين - بأنها قدرة المؤسسة على اكتشاف وتطوير أساليب أو موارد أو مهارات متميزة تمكّنها من تقديم قيمة أعلى للزبون مقارنة بالمنافسين، سواء من خلال تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة، أو الابتكار في المنتجات والخدمات.

وتتحقق هذه الميزة عندما تستطيع المنظمة تجسيد هذا التميز ميدانيا عبر الإبداع والتجديد المستمر، بما يسمح لها بإنتاج منافع يدركها العملاء ويتقبلونها، وتفوق في مجموعها ما يقدمه المنافسون، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز موقعها في السوق وضمان استمراريته وتحقيق أداء متفوق على المدى الطويل.

بمعنى آخر، الميزة التنافسية هي التفوق المستدام الذي تحققه المؤسسة من خلال استغلال مواردها وكفاءاتها بطريقة فريدة تخلق قيمة مضافة حقيقية للعملاء وتمنحها أفضلية واضحة في بيئة تنافسية.

أهمية الميزة التنافسية:

- تعتبر غاية محورية وحتمية تسعى إليها المؤسسات الطامحة إلى الريادة والتميز، إذ تتمثل في قدرة المؤسسة على توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة لاحتلال مكانة متقدمة مقارنة بالمنافسين، والعمل على تلبية احتياجات العملاء وفهم تطلعاتهم بأسلوب يصعب على المؤسسات الأخرى محاكاته أو نسخه.

كما ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الذي تحققه المؤسسة ومواردها البشرية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تكتسب أو ترسخ أفضلية تنافسية ما لم تعمل على تطوير أدائها إلى درجة تتجاوز بها أداء المنافسين، ولمدة زمنية قد تطول أو تقصر تبعا لقدرتها على صون هذه الأفضلية والمحافظة على استمراريته. (احمد يوسف و محمد الامين دلهوم، 2019، صفحة 153)

خلق قيمة للزبائن تؤدي لتلبية احتياجاتهم وضمان ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة، مع التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة، خاصة في بيئة تتسم بشدة المنافسة.

تعد وسيلة لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة من خلال تعزيز المؤسسة لمعرفتها التنافسية وتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل.

تعد معيارا لتحديد المؤسسات الناجحة بسبب قدرتها على ابتكار نماذج فريدة وصعبة التقليد، والتي

تكون متاحة على نطاق واسع حتى لو كان المنافسون على علم بها.

الاهتمام بالتقنيات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة والاعتماد عليها في جذب العاملين الجدد والتعرف على قدرات العاملين الموهوبين وتحديد أي من القدرات التي يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية للمؤسسة ومن ثم تطويرها. (obeidat,A,M, 2021, p. 199)

تحقيق الفعالية التنظيمية وضمان تحقيق الجودة والابتكار والإدارة الجيدة مع تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات من أجل خلق وتحسين قدرتها التنافسية.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الميزة التنافسية:

خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية العديد من الخصائص التي يمكن أن تحققها للمنظمة وتذكر أهمها فيما يلي:

- نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتري أو لكلاهما.
- تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
- يجب أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية. (يحيى قحطان محمود، 2019، صفحة 93)

ومما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتسم بكونها مرنة، وذو رؤية بعيدة المدى، وأنها ترسم خطط مبتكرة، وتصمم منهج دقيق للشركات كما تتصف بكونها تواكب التكنولوجيا والتقنيات الحديثة حتى تحقق للشركة الأهداف والغايات التي تسعى لها (احمد ابراهيم سعيد حسن، 2017، الصفحات 25-26)

أهداف الميزة التنافسية:

- خلق فرص تسويقية جديدة يعني أن المؤسسة تستغل الميزة التنافسية لكي تفتح مجالات جديدة في السوق، مثل ابتكار منتجات أو خدمات لم تكن موجودة من قبل. مثال Motorola: كانت من أوائل الشركات التي قدم الهاتف المحمول Apple ساهمت في تطوير الحاسوب الشخصي.
- الدخول إلى مجال تنافسي جديد المؤسسة لا تبقى محصورة في نفس السوق، بل توسع نشاطها من خلال : دخول أسواق جديدة (مثلاً: التوسع لدول أخرى) استهداف فئات جديدة من الزبائن تقديم منتجات أو خدمات مختلفة
- خلق القيمة للعملاء القيمة تعني الفائدة التي يحصل عليها الزبون مقارنة بالسعر الذي يدفعه. إذا حسّ الزبون أن المنتج يستحق، هذا يعني أن المؤسسة نجحت في خلق قيمة. القيمة مرتبطة بالجودة، السعر، الخدمة، والتجربة الكاملة للزبون.
- تحقيق رضا العميل والبقاء في السوق كي تحقق المؤسسة قيمة عالية: يرضى العميل يعاود الشراء ينصح الآخرين بالمنتج.
- تكوين رؤية مستقبلية الميزة التنافسية تساعد المؤسسة على: تحدد أهدافها المستقبلية تستشرف الفرص القادمة تخطط للنمو والتوسع (محمد بوطلاعة، 2008، صفحة 88)

المطلب الثالث: مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والمميزات التي تنفرد بها المنظمة مقارنة بمنافسيها تتسم بالطابع المتغير والنسبي، كما ترتبط بالأنشطة التي تمارسها مثل المنتجات والخدمات بمختلف أنواعها الأساسية والتكميلية، إضافة إلى أساليب الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية وغيرها. لذلك تسعى كل منظمة إلى امتلاك مجموعة من المصادر التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهمها ما يلي:

1- التكنولوجيا:

أثبتت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا تعد عاملاً مؤثراً في تغيير وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات، إذ تشمل مختلف التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المتراكمة التي تستخدم في تطوير عمليات الإنتاج. ولهذا أصبحت التكنولوجيا مصدراً متجدداً يساهم في تحقيق التفوق التنافسي.

2- المعرفة:

تتمثل المؤسسات الناجحة في تلك التي تولي اهتماماً كبيراً بجمع المعرفة من مصادر متعددة بطريقة منظمة، ثم تحليلها وتفسيرها بهدف استنتاج العوامل المؤثرة التي يمكن توظيفها في توجيه وتحسين العمليات الإنتاجية. ويساعد ذلك على رفع مستوى الأداء والانتقال إلى درجات أعلى من الإنجاز، مما يتيح للمؤسسة تحقيق التميز عن منافسيها.

3- الجودة:

تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات ورغبات العملاء. ولذلك فإن استمرار المؤسسة في السوق يعتمد بدرجة كبيرة على تطوير وتنويع منتجاتها وخدماتها بأساليب تجعل العملاء أكثر إقبالاً عليها.

4- الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، لأن تحقيق التميز في الأداء لا يعتمد فقط على توفر الموارد المالية أو الطبيعية أو التكنولوجية، بل يعتمد أساساً على كفاءة الأفراد وقدرتهم على استثمار هذه الموارد بشكل فعال. فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على استيعاب الأفكار والمفاهيم الحديثة وتوظيفها لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة التنافسية.

5- الموارد المالية:

تكتسي الموارد المالية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذ تمكنها من دعم أنشطتها وتوسيع نطاقها من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تساهم في تحقيق أهدافها المالية وتعزيز قدرتها التنافسية. (حريري بوشعور و صليحة فلاق، 2011، الصفحات 7-8)

محددات الميزة التنافسية:

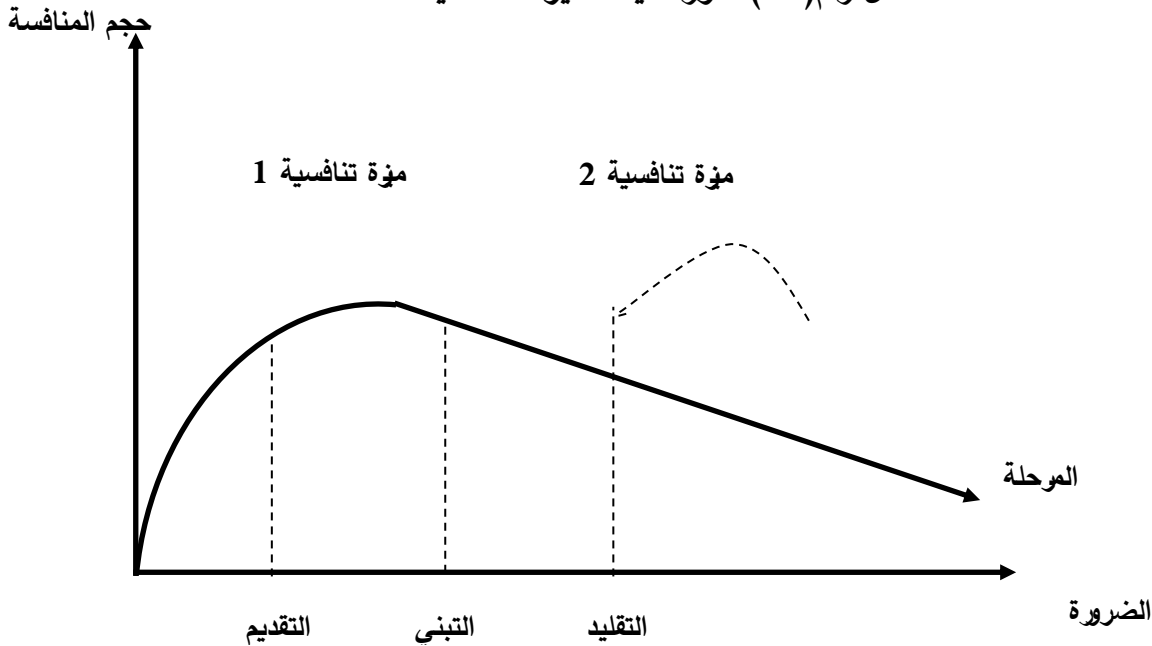
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة اعتماداً على عنصرين رئيسيين هما: درجة الميزة التنافسية ومجال المنافسة.

_ حجم الميزة التنافسية:

تكتسب الميزة التنافسية صفة الاستمرارية عندما تتمكن المؤسسة من الحفاظ على انخفاض التكاليف أو تحقيق تميز واضح في منتجاتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة. وكلما كان مستوى هذه الميزة أكبر، ازدادت صعوبة قيام المنافسين بتقليدها أو التغلب عليها، كما يتطلب ذلك منهم بذل جهود أكبر لمواجهةها. (محمد بوطلاعة، 2008، صفحة 92)

كما أن لكل ميزة تنافسية دورة حياة تشبه إلى حد كبير دورة حياة المنتجات الجديدة؛ حيث تبدأ بمرحلة التقديم أو الانطلاق التي تشهد نمواً سريعاً، تليها مرحلة انتشارها عندما تبدأ المؤسسات المنافسة في تبنيها. وبعد ذلك تأتي مرحلة الاستقرار أو التباطؤ نتيجة محاولة المنافسين تقليد هذه الميزة أو محاكاتها والتفوق عليها. وفي النهاية تظهر مرحلة الحاجة إلى التطوير، حيث يصبح من الضروري تحسين هذه الميزة من خلال خفض التكاليف بشكل أكبر أو تعزيز درجة تميز المنتج، الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى تجديد ميزتها الحالية أو ابتكار ميزة تنافسية جديدة توفر قيمة أعلى للعميل. (أمينة بن علي و العجال بوزيان، 2009)

الشكل رقم(07): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (محمد بوطلاعة، 2008، صفحة 92)

_ نطاق التنافس (السوق المستهدف) :

نطاق التنافس السوق المستهدف تناول في هذا العنصر درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن القول بأن هناك 4 أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين ذلك الجدول التالي (عمار درويش، 2021، صفحة 29):

الجدول رقم(03): نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الراسى	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً (قرار التصنيع أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء). فالتكامل الراسى المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسى الأمامى).
النطاق الجغرافى	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافى للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية جديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال، تحصل مؤسسة "بروكتر وجاميل " على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع

المصدر: (عمار درويش، 2021، صفحة 30)

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في :

1- مصدر الميزة :ويمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين :

أ - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المنظمات المنافسة .

ب - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة، أو علاقات وطيده مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء .

تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق .ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة وعلاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة. ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة :إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى

سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة

وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة. (نبيل مرسي خليل ، 1996، الصفحات 100-101)

المبحث الثاني: أنواع وابعاد الميزة التنافسية:

تتجسد الميزة التنافسية من خلال أبعاد حيوية كالجودة والابتكار، وتتبلور في أنواع رئيسية تشمل التميز أو الريادة في التكلفة. ويتوقف نجاح المنظمة على امتلاك عوامل تحقيق جوهرية تضمن كفاءة الأداء، مع العمل المستمر على تنمية هذه الميزة وتطويرها؛ لضمان تحويل القدرات الداخلية إلى تفوق مستدام يصمد أمام تقلبات السوق ويحقق الصدارة التنافسية.

المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأقل :

معناها قدرة الشركة على تصميم تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادرا هامة للميزة التكلفة. أما عن إعداد الاستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية لتكلفة الأقل فهي استراتيجية السيطرة بالتكاليف، ولكني تحقق المؤسسة هذه الميزة يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض العناصر والتحكم بها مقارنة مع المنافسين، ومن بين هذه العناصر :

- **مراقبة التعلم:** التعلم أو التكوين ليس تلقائيا بل هو نتيجة مجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين .
- **مراقبة الروابط:** حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن موقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعمل على استغلالها من جهة أخرى - مراقبة الإلحاق: ويكون ذلك بطريقتين، إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانيات المشتركة بينها، أو نقل معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة .
- **مراقبة الرزنامة:** تجد في بعض القطاعات أن من ينشط أولا يستطيع امتلاك ميزة التكلفة، أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي تنتظر يمكنها امتلاك بعض ميزات في ميدان التكاليف بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغيير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين واكتشاف القوة والضعف لديهم .
- **مراقبة التموضع:** بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين والمؤسسة التي تختار أحسن المواضع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف (رقية منصوري، 2008، الصفحات 65-66).

2- التمايز: يعتبر التمايز واحداً من نوعي الميزة التنافسية التي تستطيع المنظمة الحصول عليه بتميز المنظمة عن منافسيها عندما تصل إلى اكتساب خاصية فريدة وذات قيمة من وجهة نظر العملاء، ويكون ذلك مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع من خلال توظيف قدراتها مهاراتها، تقنيات التكنولوجيا المتطورة للإنتاج، استخدام قنوات التوزيع الفعالة اتباع سياسات ترويجية وسعيرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن؛ حيث يحقق التمايز جملة من المزايا أبرزها :

- يسهل التعرف على المنتجات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها.
- حماية المستهلك بتعريفه بمصدر الإنتاج وضمان الحصول على مستوى جودة معين.
- يؤدي التمايز إلى سعي كل مؤسسة إلى تطوير منتجاتها مما يؤدي إلى زيادة منفعة المستهلك.
- إدراك المستهلك للاختلاف بين منتج المنظمة ومنافسيها .

ومن أهم مجالات التمايز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة أطول:

التمايز على أساس التفوق التقني.

التمايز على أساس الجودة.

التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.

التمايز على أساس تقديم قيمة أكبر مقابل المبلغ المدفوع للحصول عليه. (سالم إلياس، 2021، صفحة 242)

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية:

لطلب السوق بغيّة تحقيق التفوق على المنافسين، فسعى من المنظمة لتعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي أخذت في البحث عن خصائص بالإضافة إلى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة، فتوصلت إلى أبعاد الوقت من خلال التسليم في الوقت المناسب إضافة إلى المرونة، فأصبح بإمكان المنظمة أن تتميز عن منافسيها بأكثر من بعد .ولقد تعددت وجهات النظر في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن هناك شبه إجماع على أربعة أبعاد تعتبر جامعة لكل الأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس وتتفوق من خلالها وهي: التكاليف المنخفضة الجودة العالية، المرونة والتسليم، وفيما يلي توضيح لكل هذه الأبعاد :

1- التكاليف: يشير بعد التكاليف إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية

تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية

سعرية، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجزاً في وجه الداخلين الجدد،

2- الجودة: تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي

تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة بأبعادها

المختلفة - من تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجاباً على الحصة السوقية للمنظمة وربحياتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة،

3- المرونة: إن التغير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات العملاء ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة. وتشير المرونة إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت. كما أنها تشير أيضاً إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المنظمات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغيرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية. وتظهر المرونة في

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجمة عن تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية .

- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاناً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب

4- التسليم (الوقت): بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن (competition based on time) ، سعت المنظمات إلى التركيز على وقت تسليم / إيصال المنتج إلى العميل، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم الهندسة المشتريات الاختبار والتغليف والشحن. (سالم إلياس، الصفحات 240-241)

المطلب الثالث: تنمية وتعزيز الميزة التنافسية:

1- دور سلسلة القيمة والتحليل الاستراتيجي في بناء وتعزيز ميزة تنافسية

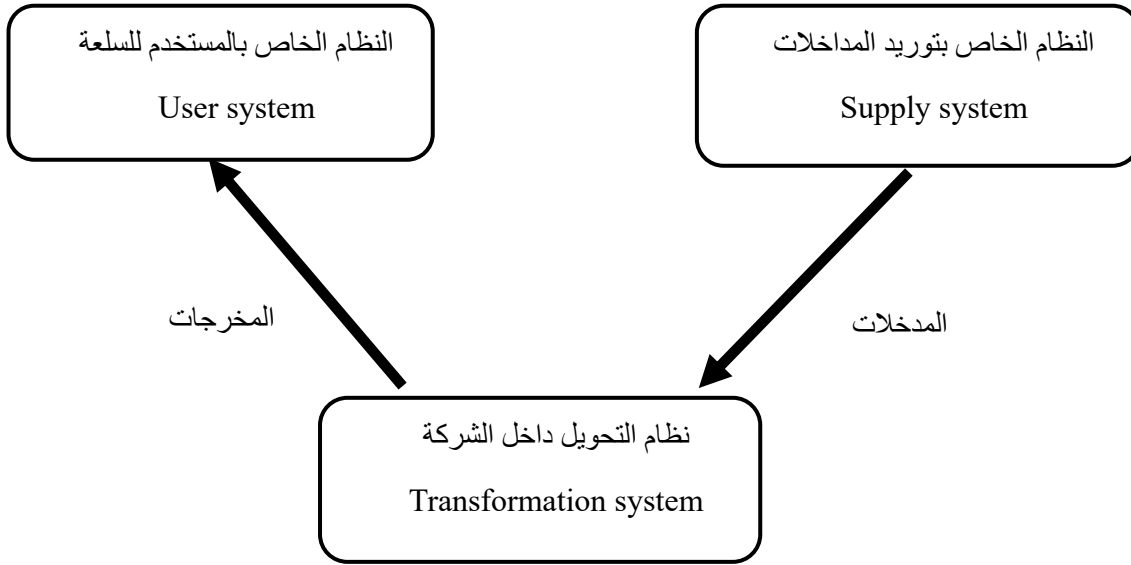
إن المحافظة على الميزة التنافسية الحالية وبناء وتطوير ميزات تنافسية جديدة لا يمكن بلوغه إلا من خلال التحليل الاستراتيجي وتعرف المنظمة على مختلف الأنشطة المنتجة للقيمة وتحليلها، وذلك من خلال سلسلة القيمة

تعريف سلسلة القيمة:

ينطلق مبدأ هذا الأسلوب من إمكانية تجزئة المنظمة إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات، فهي طريقة تم وضعها من قبل Porter بغرض إجراء التحليل الداخلي للمنظمة. وهي تعرف على أنها "طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وبحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المنظمة عن منافسها". (نبيل مرسي خليل، 1996، صفحة 89) وترجع الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب إلى أنه

يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية من خلال النظر إلى وحدة نشاط معينة باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات ومع وجود نظام آخر يطلق عليه نظام المورد للمدخلات ويقوم بتقديم مدخلاته للمنظمة، ووجود نظام ثالث يطلق عليه نظام المستخدم للسلعة يحصل على مخرجات المنظمة. (نبيل مرسي خليل ، 1996 ، صفحة 90) والشكل الموالي يبين النظام العام للصناعة:

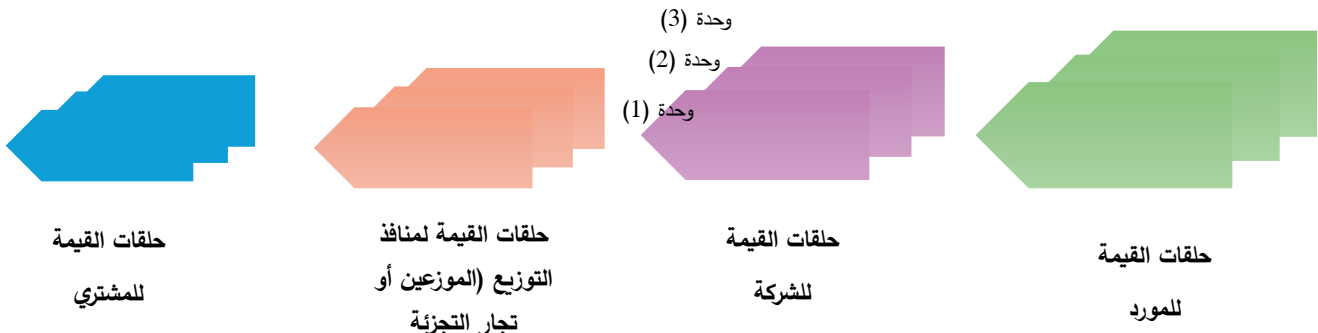
الشكل رقم (08): النظام العام للصناعة:



المصدر: (نبيل مرسي خليل، 1996، صفحة 90)

وتقاس هذه القيمة بمخرجات المنظمة معبرا عنها في شكل إجمالي الإيرادات، أي عدد الوحدات المباعة مضروبة في سعر وتحقق المنظمة أرباحا طالما أن القيمة الكلية تزيد عن تكليف المدفوعة نظير كل أنشطة القيمة بالمنظمة، ولا تتوقف الميزة التنافسية للمنظمة على حلقة القيمة لديها فقط بل أيضا على الحلقات الخاصة بكل من موردها ومستخدمي مخرجاتها.

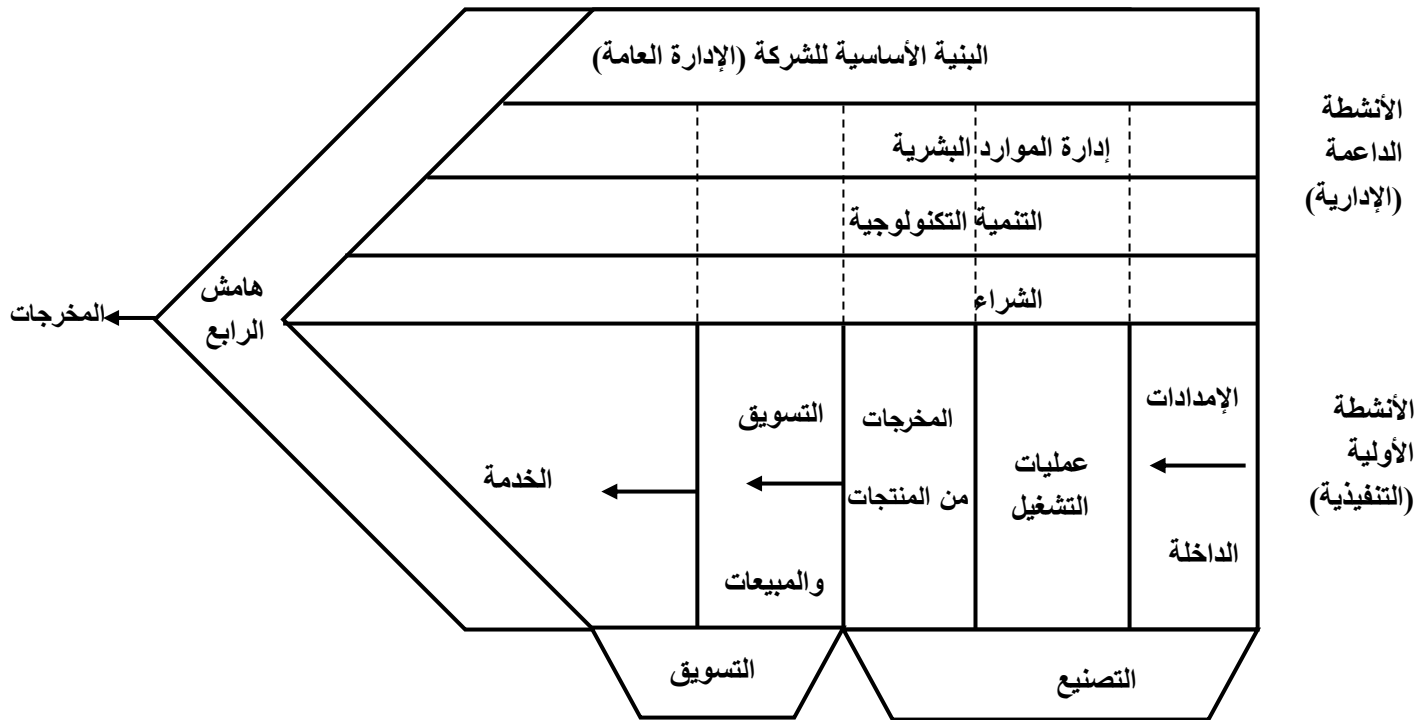
الشكل رقم(09): نظام القيمة



المصدر: (نبيل مرسي خليل ، 1996 ، صفحة 91)

وتمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المنظمة، وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم الخدمات ما بعد البيع للزبون وتنقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين هامتين وهما النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم. ونعني بالصنف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، أما الصنف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة، كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية. (THIERTART Raymond، 1997، صفحة 91) أنظر الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): نظام الأعمال أو حلقة القيمة



المصدر: (نبيل مرسي خليل ، 1996 ، صفحة 92)

هناك نوعين من الأنشطة التي حددها **Porter**: (Porter، 2000، الصفحات 58-59-60-61)

1-الأنشطة الرئيسية: (سملاي يحضية، ، 2005، الصفحات 40-41)

تتولى النشاطات الأولية عملية التكوين المادي للمنتج أو الخدمة)، وبيعه، ونقله للزبون، وكذلك خدمة ما بعد البيع، وتنقسم هذه المجموعة إلى:

2- الإمدادات الداخلة: التي تضم كافة النشاطات المتعلقة بحركة وتدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية مثل استلام تخزين، مناولة المواد لتأخذ مسارها ضمن خطوط الإنتاج المختلفة.

- 3- العمليات الإنتاجية وهي النشاطات المسؤولة عن معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات إلى جانب تشغيل آلات صيانة التجهيزات، والجمع، والتغليف.
- 4- الإمدادات الخارجية التي تشمل على كافة النشاطات اللوجستكية المتعلقة بمخرجات المنظمة من سلع وخدمات من حيث نقلها وتخزينها، وتسليمها وفقا لجدول محددة.
- 5- الخدمة: وهي نشاطات تهدف إلى دعم مبيعات المنظمة من خلال كسب ثقة المستهلك ورضاه وهنا يتعلق الأمر بخدمات ما بعد البيع كالتركيب والتوصيل، وتوفير قطع الغيار.
- 6- التسويق والمبيعات: وهي النشاطات المرتبطة بإدارة التسويق من سياسات، واستراتيجيات، والوظائف التسويقية، فهي تتكفل بتقديم وسائل تمكن الزبائن من شراء منتجات المنظمة.
- إن كل هذه النشاطات وبحسب القطاع الذي تشتغل فيه المنظمة يمكن أن تكون له أهمية حيوية النسبة للميزة التنافسية، فبالنسبة لمنظمة خدمية تمارس نشاطاتها في محلات خاصة تكون الإمدادات الخارجة معدومة.
- 7- الأنشطة الداعمة

هي بدورها نشاطات منشئة للقيمة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الأولية بحيث تسمح لها بأداء دورها بكفاءة وفعالية وتنقسم هذه النشاطات إلى:

◀ **التموين:** يتعلق بوظيفة شراء وسائل الإنتاج المستعملة في سلسلة القيمة، إذ يمكن أن يرتبط بنشاط محدد مكون للقيمة أو بعدة نشاطات، كما أن تكلفة نشاطاته لا تمثل غالبا إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية برغم أثرها المهم على التكاليف الإجمالية وعلى التميز.

◀ **التطوير التكنولوجي:** يهدف إلى تحسين المنتج والعملية الإنتاجية بحيث تأخذ نشاطاته عدة أشكال بدءا بالأبحاث الأولية، وتصميم المنتج وانتهاء بتطوير التجهيزات ومراجعة الآلات، علما أن التكنولوجيات المستعملة في المنظمات الصناعية عادة ما تكون مركبة من تكنولوجيات فرعية تستند إلى معرفة وتخصصات تقنية مختلفة.

◀ **تسيير الموارد البشرية:** تشتمل هذه السلسلة على النشاطات المتعلقة بتوظيف المستخدمين، وتكوينهم، وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم بشكل تتحقق معه أهداف المنظمة. إن هذا النوع من النشاطات الذي يصنف من النشاطات الداعمة يتولى دعم النشاطات الأولية والنشاطات الداعمة، وبالتالي مجموع السلسلة في آن واحد.

كما أن تسيير الموارد البشرية بفضل دورها في تحديد وترقية الكفاءات، وتحفيز المستخدمين لا تؤثر فحسب على الميزة التنافسية بل تعتبر العامل الحاسم لهذه الميزة في بعض القطاعات. وحسب وجهة نظر الكثير من الباحثين في شؤون الإدارة والتسيير وتأكيدا على إدراج " بورتر لتسيير الموارد البشرية ضمن النشاطات الداعمة

لخلق القيمة فإنه يمكن اعتبار الموارد البشرية في حد ذاتها مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا تم تسييرها ببعيد استراتيجي، وهو ما يعد محور بحثنا، وسنتطرق لذلك بأكثر تفصيل في الفصول القادمة.

8- استخدام حلقة القيمة في إجراء التحليل الداخلي للمنظمة: (نبيل مرسي خليل ، 1996 ، الصفحات 92-93) تقدم حلقة القيمة مدخلا نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي الجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للشركة. ومن خلال تقسيم المنظمة إلى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسع من الأنشطة، فإنه يمكن للإستراتيجية تحديد العوامل الداخلية الرئيسية، إخضاعها لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية. وتتمثل الخطوات التالية نحو تقييم الوضع الداخلي للمنظمة من خلال مقارنة موقف الشركة الداخلي مع مستويات معيارية معنية لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة. وهناك ثلاث مستويات تستخدم في تقييم العوامل الداخلية للمنظمة وهي:

- مقارنة العوامل الحالية مع الإمكانيات السابقة للمنظمة.
- مقارنتها مع المنافسين.
- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها الشركة.

دور التحليل الاستراتيجي في بناء وتعزيز ميزة تنافسية:

كما سبق الذكر فإن زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، يدفع المنظمة إلى البحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق. وعليه فإن على المنظمة أن تضع لنفسها إستراتيجية تنافسية بوصلها إلى اكتشاف مصادر تميزها، فالإستراتيجية التنافسية هي التي تحاول المنظمة من خلالها الحصول على مركز تنافسي في السوق. (علي السلمي، 1995، صفحة 122)

إن الإستراتيجية حسب "جلوبك وكاوش" تعرف على أنها: "خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة". (عبد السلام ابو قحف، 1995)

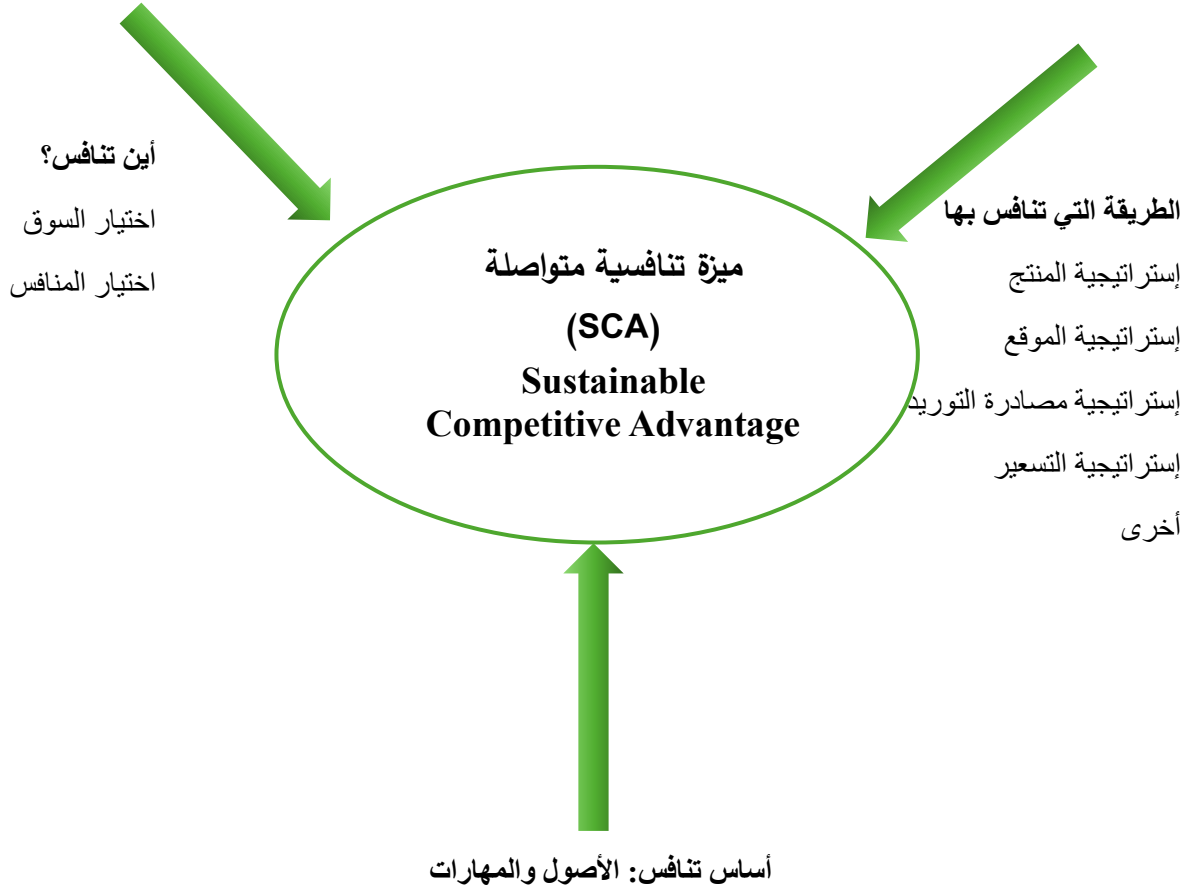
أما إستراتيجية التنافس فهي تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة 1 متواصلة ومستمرة عن المتنافسين". (نبيل مرسي خليل ، 1996 ، صفحة 81)

وكما هو موضح في الشكل الموالي رقم (5)، فإن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي: (نبيل مرسي خليل، 1996، الصفحات 81-82)

- **طريقة التنافس:** وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع إستراتيجية التغير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع وهكذا.
- **حلبة التنافس:** وتضمن اختيار ميدان التنافس الأسواق، والمنافسين.

- أساس التنافس : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

الشكل رقم(11): الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: (نبيل مرسي خليل، 1996، صفحة 82)

فتستمد المنظمة قدراتها على إيجاد الميزة التنافسية من كفاءتها في بناء إستراتيجية تنافسية تساهم في خلق وتعزيز مركز تنافسي مربح في ضل حدة المنافسة التي تسود قطاع الصناعة.

- الاستراتيجيات العامة للتنافس:

من الأساس القوي الذي تستند عليه إستراتيجية النشاط ويجعلها تستمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل مع الميزة التنافسية، وتتحقق هذه الأخيرة بإحدى الطريقتين: إما من خلال تقديم منتج بسعر أقل ميزة التكلفة الأقل أو باستخدام بعض الأساليب التميز وتقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر أعلى مقابل التميز. أما بالنسبة للسوق المستهدف، فقد يكون مجتمع الصناع ككل أو قطاع سوقي معين.

ولقد اقترح "Porter" ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتتمثل في:

(نبيل مرسي خليل ، 1996، الصفحات 103-114)

– إستراتيجية قيادة التكلفة أو التكلفة الأقل: وتعني إستراتيجية المنظمة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

- ومن بين المزايا التي حددها porter والتي تمنحها هذه الإستراتيجية ما يلي:
- كون المنظمة المنتجة بتكلفة أقل في موقع أفضل من منافسيها بالنسبة للسعر.
- التمتع بالحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- التمتع بالحصانة ضد الموردين الأقوياء الذين يقومون بتحديد أسعار المدخلات.
- احتلال موقع تنافسي ممتاز يمكن المنظمة من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- يمكن للمنظمة، مقارنة بمنافسيها، استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد سلع بديلة ذات أسعار جذابة.
- استراتيجيه التميز وتعني أن تقدم المنظمة منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من قبل منظمات منافسة وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد.

ومن بين المجالات التي يمكن التميز فيها مايلي:

- ✓ التمييز على أساس التفوق الفني.
 - ✓ التمييز على أساس الجودة، والخدمات.
 - ✓ التمييز على أساس تقديم قيمة أكبر للعميل نظير المبلغ المدفوع فيه.
 - ✓ استراتيجيه التركيز في هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق و تحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المنظمة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كلاهما.
- يتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال ما يلي:

- تمييز أفضل للمنتجات إما من خلال مستوى جودة أفضل أو خدمات أفضل بحيث تشبع حاجات قطاع السوق المستهدف.
- تقديم تكاليف أقل للمنتج في القطاع المستهدف بالمقارنة بالمنافسين.
- التمييز في الجودة والخدمات والتكلفة معا.

يتم بناء ميزة تنافسية نتيجة الجهود تبذلها المنظمة في سبيل مواجهة المنافسة، وذلك انطلاقاً من تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها مقارنة بالمنافسين، والتي تمثل القاعدة الرئيسية للتمييز، أو من خلال تصنيع منتجات وخدمات بتكلفة أقل من التكلفة التي يمكن أن تحققها المنظمات المنافسة. فتطوير الميزة التنافسية ينطلق من العميل، بواسطة استيعاب وتفهيم احتياجاته وتوقعاته وينتهي بالعمل عن طريق تلبية هذه الاحتياجات. (العيهار فلة،

2005، صفحة 122)

2-مدخل الموارد كأساس لبناء وتعزيز الميزة التنافسية:

يتوقف تطوير وتنمية الميزة التنافسية على مدى جودة الموارد والكفاءات التي تمتلكها المنظمة، وكذا على حسن استغلال هذه الأخيرة لها. فالموارد تشتمل على محمل الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمنظمة والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المنظمة فيها والسيطرة عليها، وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي تضم الموارد المالية، والمادية والبشرية ممثلة في مهارات وقدرات الأفراد. (سملالي يحضية، ، 2005، صفحة 45) ويمكن تبويبها في موارد ملموسة وغير ملموسة:

- **الموارد الملموسة:** (عمار بوشناف، 2002، الصفحات 48-49) تنقسم الموارد الملموسة إلى الأنواع التالية:

* المواد الأولية:

تستمد المواد الأولية أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها، كما يتوجب عليها أيضاً أن تحرص على توفير وضمان شروط السلامة لدى نقلها وتخزينها. ولضمان التسيير المحكم لها، يتم الاعتماد على أفراد ذوي خبرة وكفاءة، من شأنهم أن يتأكدوا من تقادي انقطاع المخزون، تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورها، تنظيم المخازن وتأمين نظام معلومات فعال عن المعلومات المتعلقة بهذه المواد، وكذا التأكد من عملية الجرد المحاسبي والفيزيائي لها.

* معدات الإنتاج

تعتمد المنظمة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للعميل من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المنظمة، فالحياة عليها وحسن استعمالها وصيانتها يساهم في ضمان فعاليتها لأطول فترة ممكنة، كما يمكن المنظمة من الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، مما يعزز ثقة هؤلاء بها، ويجعلها متميزة على غيرها.

* الموارد المالية:

تساهم الموارد المالية في تعزيز أنشطة المنظمة خلق المنتجات الجديدة أو توسيعها فتح قنوات توزيع جديدة (وذلك من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمنظمة. وتعتبر الوضعية المالية الجيدة للمنظمة أهم العوامل المحفزة للمتعاملين مع المنظمة بنوك، موردين، وعملاء الخلق علاقات شراكة معها، مما يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

- **الموارد غير الملموسة:** (العيهار فلة، 2005، الصفحات 130-133)

يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمة، من أهمها :

* الجودة

تعد جودة المنتجات والخدمات أساسية في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، بكونها الوفاء بمتطلبات المستفيد والمطابقة مع المتطلبات ولأنها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة، فمن أهم متطلبات المنافسة في القرن الحادي والعشرين هي تحقيق مستويات عالية من الجودة.

* التكنولوجيا:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، وبما أن لتكنولوجيا في تغير مستمر وسريع في جميع مجالات الصناعة، فإن عدم مواكبتها يضع | المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي. وتسعى المنظمات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات وتكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين.

ويساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمنظمة، وذلك من خلال استخدام معرفة وتكنولوجيات جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل.

كما أن استعمال المنظمة لتقنيات وتكنولوجيات متطورة وحديثة يساعد على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام آلات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.

* المعلومات

- تتمتع المنظمة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة من عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة وغير المباشرة للمعلومات.
- تعرف البيانات والمعلومات على انها "مجموعة من الحقائق غير المترابطة والمتفرقة التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة والتي لا يستفاد منها إلا بعد معالجتها ". (علاء عبد الرزاق السالمي، 2003، صفحة 8)
- وتستمد المعلومات أهميتها من كونها قد تنبه المنظمة إلى خطر ما يحدق بها أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل أن يتقطن لها المنافسون.
- وأصبحت تشكل المعلومات موردا هاما ومكلفا للمنظمات الحديثة، ذلك أنها تؤثر في قدرة المنظمة على البقاء، كما تعد وسيلة لتأثير هذه الأخيرة على بيئتها.

فلقد أصبح وجود نظام المعلومات ضرورة حتمية لتطوير المنظمة إذ يسمح بتحقيق ما يلي:

- توفير ووصف دقيق للوضع الماضية والحالية للمنظمة ونشاطاتها.
- تسهيل عملية اتخاذ القرارات للأجل القصيرة والمتوسطة والطويلة.
- اكتشاف الفروقات بين التوقعات وما تم تحقيقه فعلا مع شرح الأسباب.

- إثارة إجراءات تصحيحية.
- جمع وحجز المعلومات المتوفرة، تخزينها، معالجتها، ثم إيصالها إلى مستعمليها.
- وهناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها، من أهمها:
 - تحقيق الكفاءة، أي أداء المهام بصورة أرع أو بتكلفة أقل.
 - الوصول إلى الفعالية، أي مدى تحقق أهداف المنظمة بواسطة اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل.
 - تحسين أداء الخدمة وتقديم خدمة ذات مستوى أفضل للعملاء.
 - خلق وتطوير المنتج، مثل استخدام آلات الصرف السريع في البنوك.
 - التعرف على الفرص واستغلالها بسرعة قبل أن يتنبه لها المنافسون.
 - ربط العملاء بالمنظمة وضمن ولائهم من خلال جعلهم أكثر قربا منها بتحقيق مستوى أفضل من الخدمات.
- كما يساعد نظام المعلومات | المنظمة على التعرف على بيئتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية، وكذا إمداد الإدارة العليا والعمال بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة وفي الوقت المناسب.
- وتمد الإدارة العليا بمعلومات عن الفرص والتهديدات الناتجة عن البيئة الخارجية وكذا مؤشرات الأداء الخاص بالمنظمة مما يساعدها على تعظيم قيمتها المضافة وزيادة حصتها السوقية وتعزيز ميزتها التنافسية.

اليقظة التنافسية

تعمل المنظمات في بيئة من التعقيد المتزايد تميزت هذه البيئة بالمنافسة المتزايدة، وعولمة التجارة، وقوة التطورات التكنولوجية والاقتصادية، مما يضطر المنظمات إلى استباق والابتكار في اتخاذ قرار سريع، فتكون أكثر انتباها للبيئة التنافسية وهذا يعني المعرفة والفهم للتكيف الرقابة على المعلومات والمعلومات الذكية هي مادة خام أساسية في حياة موردا في حد ذاته. فأصبحت اليقظة اليوم ضرورة إستراتيجية في عالم حيث الابتكار والمنافسة ضرورة لا خيار. وقبل التطرق إلى اليقظة التنافسية وما تعنيه في مجال المنافسة والميزة التنافسية للمنظمة في إطار بحثنا هذا، نبدأ بتوضيح معنى اليقظة في حد ذاتها.

تعريف اليقظة:

Michel CARTIER على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله، كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المنظمة تجاه عالمنا المتغير". (نحاسية رتيبة، 2003،

صفحة 66)

إن بقاء ونمو واستمرار المنظمات يعتمد على قدرتها على التقاط، فك ودمج المعلومات الهامة عن بيئة أعمالها. في هذا السياق، فإن اليقظة تصبح بمعنى استراتيجي اليقظة الإستراتيجية"، وتشمل هذه الأخيرة عدة نظم لليقظة المتخصصة التكنولوجية التنافسية، التجارية، والبيئية.

اليقظة التكنولوجية تهتم بالمعلومات الجديدة والمحتملة لآخر التطورات التكنولوجية ووسائل الإنتاج اليقظة التجارية تهتم بالمعلومات عن السوق ويشمل ذلك الدراسات عن العملاء والأسواق والموردين، اليقظة البيئية تشمل بقية الإشارات من الخارج، فكها وتحليلها وفهمها من أجل تناسبها مع الميزة التنافسية، أما بالنسبة لليقظة التنافسية فهي موجهة نحو المنافسين الحاليين و / أو المحتملين، فهي تهتم بالمعلومات عن السوق وتشمل الدراسات عن العملاء والأسواق والموردين. وتماشيا مع سياق موضوع بحثنا سنتطرق لتعريف هذه الأخيرة. (luc chaput, 2006, p. 3)

تعريف اليقظة التنافسية

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنظمات المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من خلال تحليل الصناعة وتحليل المنافسة نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمنظمة". وتسعى اليقظة التنافسية إلى تحديد كل من الأداء الحالي للمنظمات المنافسة، استراتيجيات هذه 2-الأخيرة، أهدافها وقدراتها.

دور اليقظة التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يعرفها العالم حاليا كالعولمة، التطور السريع للتكنولوجيا وتعدد مصادر المعلومات إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، مما أدى إلى حتمية تيقظ هذه الأخيرة إلى بيئتها والتعرف على متغيراتها، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اليقظة التنافسية باعتبارها مورد هام في خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. ومن أهم المزايا التي تملكها اليقظة التنافسية والتي تساهم في بناء وتطوير ميزة تنافسية للمنظمة:

- المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة، واكتساب موقع قوة لطرح سلعها وخدماتها المبتكرة في السوق.
- تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت.
- زيادة أثر التعاضد داخل المنظمة، وحل المشاكل بطريقة سريعة.
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات والتحسين المستمر في السلع والخدمات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن والتحسين الدائم لعلاقاتها معهم ومع مورديها.
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار.

المرونة

إن بيئة الأعمال تتغير بشكل سريع وعميق وبطريقة لا يمكن التنبؤ بها، ولمواجهة هذه التغيرات تطور المنظمات استراتيجيات تمكنها من الاستمرار والحفاظ على مستوى معين من الربح، وحصة السوق، الخ. هذه القدرة على التكيف نعرفها من الوهلة الأولى بالمرونة.

إن البحوث في المرونة تعد بالقديمة قدم مواضيع الاقتصاد وبالأخص اقتصاديات الصناعة وعلوم التسيير، حسب Llerena و Cohendt المرونة هي مصطلح متعدد المعاني "بمضمون بديهي". ووفقا لـ Pasin 1 و Tchokogue * بعد Stigler أول من استخدم مصطلح المرونة سنة 1939 لتفسير السلوك التكيفي للمنظمات. حسب Reix أنه بديهيًا تشير فكرة المرونة إلى وجود القدرة على التكيف والقدرة على استيعاب الظروف بسهولة وبالتالي هي وسيلة للتعامل مع حالة عدم اليقين، وهي تعكس قدرة المنظمة على الاستجابة الشروط جديدة، وتطوير القدرة على التعلم عن طريق استخدام معلومات إضافية. ويمكن أن يكون التعبير عن المرونة من حيث مدى المجالات المحتملة للقرارات الممكنة أو من حيث سهولة التحول من حالة معينة إلى أخرى. البحث عن المرونة يمكن مساواته مع السعي إلى الحفاظ على الاتساق في تسيير المنظمة الحفاظ على أهدافها وشكلها التنظيمي مع البيئة التي يجب أن تواجهها، والفكرة هي أن صانع القرار يمكن أن يعدل في أي وقت تسيير أعمال المنظمة تماشيا مع تغيرات البيئة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وميزة تنافسية.

المعرفة ومعرفة كيفية العمل:

تعتبر المعرفة حصيلة من خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد، ولقد أصبحت المعرفة أكثر الموارد أهمية في تحقيق ميزة تنافسية والمنظمة المتميزة هي التي تتمكن من استغلال المعرفة التي تمتلكها وتجسيدها على شكل تكنولوجيايات جديدة وابتكار سلع وخدمات جديدة.

وتتعدد مصادر المعرفة التي تمتلكها المنظمة، إذ تستمدّها من الجامعات المختصة، المدارس العليا، مراكز البحث والاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المتخصصة، وذلك بغية اقتناء المعارف الجديدة الخاصة بمجال نشاطها. كما يمكن أن تنشأ المعرفة داخل المنظمة من خلال حل مشاكلها الإنتاجية التنظيمية والتسييرية. وتقوم المعرفة بتعزيز القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية قوية.

أما معرفة كيفية العمل فتعني الدرجة الراقية من الإتقان لنشاطات المنظمة مقارنة بمنافسيها، سواء تعلق الأمر بالنشاطات الإنتاجية التنظيمية، أو التسويقية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تسمح لها بالتفوق على منافسيها، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والخبرة.

التكلفة:

تعتبر التكلفة سلاحاً تنافسياً هاماً، ذلك أنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، وتسعى كافة المنظمات وخاصة المتميزة تنافسياً منها إلى تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها. لذا تستعمل تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها مما يساهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية وتعظيم القيمة المضافة وتعمل المنظمات التي تعتمد على الريادة في التكلفة لمواجهة المنافسة على تقليص واختزال كافة أنواع الفاقد والضائع، وذلك باستعمال هيكل التكلفة وفحص القدرات الإنتاجية.

الوقت:

يعتبر الوقت من أشد التحديات الخاصة بالمنافسة، وذلك راجع للجهود المبذولة من قبل المنافسين بهدف تحقيق المرونة اللازمة في الأساليب التكنولوجية التي تستعملها وكذا في قدرتها على الاستجابة الفعالة للطلب المتغير والمتنوع لعملائها.

يساهم الوقت في تحقيق ميزات تنافسية من خلال الأوجه التالية:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق، من خلال اختصار زمن دورة المنتج.
 - تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
 - تخفيض زمن الدورة للعميل.
 - الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.
- إن اعتماد المنافسة على عامل الوقت أصبح الطريق الأساسي في بناء الميزة التنافسية، ذلك أن التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق تتطلب الاستجابة السريعة لها، لذا فإن المنافسة المعتمدة على عامل الوقت تعتبر الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال السرعة في إجراء التغيرات في العمليات الإنتاجية للمنظمة مثل تطوير المنتج وإدخال الطلبات والإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى تقديم الخدمة.

3- الموارد البشرية والإبداع مدخلين لتحقيق ميزة تنافسية

إن تحقيق ميزة تنافسية لن يتحقق إلا من خلال الإبداع الذي يتم من خلال الموارد البشرية بالطبع

الموارد البشرية في خلق وتطوير الميزة التنافسية

يعد المورد البشري العنصر الفاعل والأساسي في عملية بناء وتعزيز الميزة التنافسية، ذلك أنه وراء كل عملية ابتكار اختراع تجديد، وتطوير مستمر، وتجسيد لهذه المبتكرات والاختراعات في أرض الواقع. فالكثير من الاقتصاديون والباحثون في شؤون الإدارة والتسيير يعتبرون المورد البشري من أهم عوامل نجاح المنظمة وتطورها. كما تعد أيضاً المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية.

فالموارد البشرية تمثل مصدرًا لتمييز المنظمة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية، ذلك أن نجاحها أساسا يعود إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

فتسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية الحادة، إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات المنافسة، وذلك بإضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية بواسطة مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة.

وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجيه المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى.

وقد زاد إدراك المنظمات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعد في المنافسة على أسس سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية مما زاد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

وستتطرق لذلك بأكثر تفصيل في الفصول القادمة، لان العنصر البشري يعد محور بحثنا هذا.

الإبداع مدخل لتحقيق ميزة تنافسية

يعتبر الإبداع ذا أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة، فهو عماد الأعمال المقامة من أجل التميز على المنافسة ويساهم بدرجة كبيرة في تحقيق نقاط إيجابية تجاهها.

والإبداع هو كل جديد على الإطلاق أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية. فالإبداع هو كل فكرة جديدة خاضعة إلى قواعد وأسس علمية تلقى سبيلا للتطبيق بالنسبة إلى سوق ما، ويمكن استنتاج، من التعريف السابق، بعض الخصائص الأساسية للإبداع:

- الإبداع التكنولوجي وهو تطبيق لمعارف عملية وتكنولوجية بطريقة متواصلة ومنسقة.
- يتوقف نجاح الإبداعات على تضافر مجموعة من الجهود التقنية والفنية والقدرة على تسويقها ونشرها.
- يعتبر توفر سوق تسوق فيها الإبداعات أمر مهم يحدد نجاح من فشل الإبداعات.
- إن المنظمات التي تمتلك القدرات العلمية والتكنولوجية هي الأجدر بالإبداع.
- لكي نطلق مصطلح إبداع على الجهود المبذولة من قبل المنظمة حيال المنتجات والخدمات.
- يجب أن تقدم قيمة مضافة للزبون أو المستهلك، وأن يكون بإمكانه التميز بين خصائص المنتج أو الخدمة التي يحل فيها الإبداع.

وكثيرا ما تميز أدبيات التسيير بين ثلاثة أنواع من الإبداع:

✓ إبداعات في المنتج

✓ إبداعات في الأسلوب

✓ التفاعل ما بين الإبداعات في المنتج والأسلوب والإنتاجية.

الإبداعات في المنتج:

تخص الإبداعات في المنتج كل خصائص المنتج من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبون، وتهتم الإبداعات في المنتج بإحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشيع بعض الحاجيات بكيفية أحسن.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداعات في المنتج هي:

– إبداعات خاصة بعرض المنتج، إبداعات خاصة بالمفهوم وإبداعات تكنولوجية للمنتج، وتجدر الإشارة أن هذه الأنواع الثلاثة قد تكون مرتبطة فيما بينها حيث نجد أن الإبداعات الخاصة بالمفهوم قد تحتاج إلى إبداعات تكنولوجية.

– الإبداعات في المفهوم تتمثل في اختراع مفهوم جديد أو تغيير كبير للمفهوم الوظيفي المنتج ما، مثلا: الحواسيب المحمولة التي ظهرت في الثمانينات غيرت كثيرا من المفهوم العادي للحاسب.

– الإبداعات التكنولوجية للمنتج: وهي تتعلق بالخصائص التقنية للمنتج.

– الإبداعات الخاصة بطريقة عرض المنتج: وهي تخص خصائص عرض المنتج أي الجانب الشكلي والإرغونومي للمنتج.

الإبداعات في الأسلوب والإنتاج:

وهي تخص التحسين في طريقة الإنتاج وتؤدي إلى تبسيطه والتقليص من تكاليفه، وهي تهدف إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية ففي آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة.

تخص الإبداعات في الإنتاج كل عمليات الإنتاج وتسلسلها ومن أمثلة ذلك الأتمتة الكلية أو الجزئية العملية الإنتاج وكذا تجميع القطع في صناعة السيارات وغيرها وكلها تعتبر إبداعات في الإنتاج. أما الإبداعات في الأسلوب تختص فقط على طبيعة العملية التكنولوجية للإنتاج.

التفاعل بين إبداع المنتج وإبداع الأسلوب والإنتاج

إن بعض الإبداعات في الأسلوب أو في الإنتاج تقدم تحسينات معتبرة للمنتج يمكنها أن تحسب على أنها إبداعات في المنتج، ومن أمثلة ذلك فإن أتمتة التجميع تقدم تحسينات معتبرة للجودة وتمنح كذلك اقتصادا في التكاليف.

وعلى العكس فإن بعض الإبداعات في المنتج يمكنها أن تؤدي إلى إبداعات في أسلوب الإنتاج بما تقدمه من تبسيط لهذا الأسلوب بالإضافة إلى تخفيض التكاليف. يولد التفاعل ما بين الإبداع في المنتج والإبداع في الأسلوب أو الإنتاج ارتباطا وثيقا حيث أن الإبداع في المنتج يتطلب أساليب جديدة للإنتاج، والإبداعات في الأسلوب تتطلب أو تولد إبداعات في المنتج.

مما تقدم نستنتج أن الإبداعات في المنتج تتعلق بخصائص المنتج، وأن الإبداعات في الأسلوب تتعلق بالعملية التكنولوجية للإنتاج، فلكل من النوعين محاله وتطبيقه الخاص لكنه من الضروري النظر إلى هذه الأنواع بطريقة ديناميكية نظرا لارتباطهما وتفاعلها.

المطلب الرابع: العوامل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية

إن أفضل طريقة لبناء ميزة تنافسية مستدامة هي فهم حاجات الزبون المتجددة والعمل على تلبيتها باستمرار، وإن بناء علاقات ناجحة مع الزبائن هو شيء ليس باليسير، وإنما يجب أن تدمج هذه الاحتياجات والرغبات في صميم أعمال المنظمة أي دمجها في استراتيجيات المنظمة وفرادها وثقافتها، والتكنولوجيا والعمليات الجارية. وقد اتفق (رشيد وجلاب، 2008) مع (Jones 2008 & Hill) أن هناك أربعة عوامل تساعد على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها وهي (الكفاءة والجودة والابداع والاستجابة للزبائن) وكل من هذه العوامل تنتج القدرات المميزة للمنظمة (د. أ. علاء فرحان طالب م. وم زينب مكي محمود البناء، 2025، الصفحات 175-180). كما أن العامل الأساس الذي يرتبط بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو قابلية المنظمة على إدارة مجموعة من القدرات والموارد لبناء ميزة تنافسية. وهناك قدرات متميزة عامة لكل منظمة تسمح للمنظمة بالقيام.

* بتمايز منتجاتها المعروضة ومن ثم عرض منفعة أكبر للزبون.

* بتخفيض هيكل الكلف.

وهذه العوامل تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي لا يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن المنتجات أو الخدمات التي تنتجها.

(1) الكفاءة Efficiency

المنظمة هي أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات والمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج مثل: العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة، والمعرفة التكنولوجية. أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تنتجها الشركة.

ان ايسر قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات معينة، وذلك يعني ان الكفاءة = **المخرجات / المدخلات** وكلما كانت الشركة اكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لانتاج مخرجات معينة، اذ عرف (Kali 2003) الكفاءة على انها تعني كيفية الاستخدام المنظم للموارد البشرية المالية، المعلوماتية. أن المنظمة تتمكن من رفع كفاءتها من خلال اقتصاديات الحجم منحنى التعلم، توجيه استراتيجية الموارد البشرية نحو تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم بهدف زيادة ادائهم مما ينعكس على تحسن في الكفاءة والكلفة البنى التحتية.

وعرف Jones & Hill 2008 (الكفاءة بانها الوسيلة لتحويل المدخلات الى مخرجات). والمدخلات هي العوامل الرئيسية للانتاج مثل العمل والارض ورأس المال والادارة والتكنولوجيا. والمخرجات هي السلع والخدمات التي ينتجها المنتج. حيث الكفاءة تساوي المخرجات/ المدخلات. والمنظمة الأكبر كفاءة هي التي تكون مدخلاتها اقل لانتاج مستوى معين من المخرجات. واهم مكونين للكفاءة هما (Render & Hizer، 1996).

أ- **انتاجية العامل**: تشير الى المخرجات المنتجة من قبل عامل واحد فكلما كان الوقت المستغرق لصناعة المنتج من قبل عامل واحد اقل كلما كانت انتاجية أكبر ومن ثم هو أكفأ هو فإنتاجية العامل تساعد على تخفيض الكلفة ومن ثم امتلاك الميزة التنافسية.

ب- **أما انتاجية رأس المال** فتشير الى المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل. فكلما كانت المبيعات أكبر لكل دولار مستثمر كلما كانت انتاجية رأس المال أكبر أي ان الاستثمارات تحقق عائدات أكبر. لذلك فإن اهم المكونات للكفاءة في اغلب الشركات هي انتاجية العامل وانتاجية رأس المال، والانتاجية ليست مرتبطة فقط بالعامل ورأس المال ولكن هناك شركات تستخدم انتاجية البحث والتطوير وتقاس من خلال كم من المنتجات الجديدة المطورة من الاستثمار في البحث والتطوير وهناك انتاجية قوى البيع وتعني مقدار المبيعات، وكلما كانت الانتاجية عالية كلما قاد ذلك لكفاءة أكبر وكلف اقل.

2) الجودة Quality

عرف (Bank، 1992) الجودة بانها قوة ذات تأثير على اداء المنظمة وفي تعزيز مركزها التنافسي لان تكون الجودة فرصة حقيقية للنجاح يفترض ان تدعم من الادارة استراتيجيا" وان تلتزم الادارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة إستراتيجية وان تضع معايير الجودة تخطيطها الاستراتيجي.

وتعني كذلك الملائمة للاستعمال (Juran، 1996)، ويصفها (Kotler، 1997) بانها المظاهر والخصائص الكلية للمنتج (سلعة، خدمة) التي تجعله قادراً على اشباع حاجات الزبون. وقد عرف المعهد الفيدرالي الامريكي الجودة بانها القيام بالعمل الصحيح من اول لحظة Right First Time مع الاعتماد على تقييم العمل في معرفة

مدى الاتقان في الاداء وعرفها (العاني وآخرون، 2002) بأنها مجموعة خصائص ومميزات المنتج او خدمة ذات الصلة بمقدرته على الايفاء بحاجة معينة.

في حين عرفها (etal،Davis، 2003) انها الطريق الذي تستخدمه المنظمات من اجل تحقيق فعلي للميزة التنافسية وتعد مساراً جيداً لتحقيق النمو السريع والارباح. وتعني الجودة بمنظور القيمة المضافة لتحقيق الميزة التنافسية لمدة طويلة تلبية احتياجات الزبون ومتطلباته المشروعة بالقدر او اعلى منه (1997) (Davis & Goetsch،).

والمنظمات الانتاجية تستخدم مفهوم الجودة لغرض ان تميز نفسها من المنظمات المنافسة الأخرى عن طريق تكوين صورة واضحة عن المنظمة واقسامها تبقى في اذهان الزبائن. ويوضح (et.al،Aquilano،2001) بأنها " إدارة المنظمة ككل نحو الارتقاء بجميع الأبعاد للسلع والخدمات ذات الأهمية للزبون". ويذهب كل من (Heizer 2001 &Render) إلى تعريفها على أنها "تأكيد الجودة الذي يشمل جميع أجزاء المنظمة والعمليات في المنظمة كافة التي تبدأ من مرحلة التعامل مع المجهزين إلى تسليم السلع أو الخدمة إلى الزبون ". ويضيف (الدرادكة وآخرون، 2001) أنها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، إذ إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات الزبون". وعرفها (الصباغ، 2002) بأنها فلسفة فكرية وثقافية وتنظيمية وإدارية تعتمد على أساليب التحسين المستمر للمنتجات وتأخذ بنظر الاعتبار مشاركة جميع العاملين في المنظمة، فضلاً عن إنها تأخذ بنظر الاعتبار التركيز على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم للوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها المنظمة في النمو والبقاء والاستمرار.

ويؤكد (Packand،2002) بان إدارة الجودة الشاملة هي عملية التغيير للمنظمة في ثقافتها وقيمها ومعتقداتها وأنشطتها الخاصة بأداء الوظائف بحيث ينسجم مع جعل مسؤولية الجودة تقع على عاتق جميع العاملين بما يتوافق مع تقديم مخرجات من السلع أو خدمات متطابقة. مع متطلبات الزبائن ". ويصفها العاني، وآخرون (2002) أنها فلسفة إدارية تدرك صعوبة فصل حاجات الزبائن عن أهداف المنظمة أو السبيل لبقاء المنظمة، وهي أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة القصوى للمنظمة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وتؤكد إنّ كل نشاط بالمنظمة مرتبط بحاجات الزبائن. وعرفتها (Karen،2002) على أنها فلسفة العمل التي تؤسس مبادئها على رضا الزبون. ويشير (عبيد، 2003) إلى إنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتمد منظوراً استراتيجياً بعيد الأمد لتأمين التوظيف الفعال للموارد والقدرات لتحقيق التفوق والإبداع في جوانب الأداء المختلفة بأساليب علمية ونظمية من اجل تعظيم القيمة المضافة للزبون والمنظمة. وكما عرفها كل من (البرزنجي وعلوان، 2004) على أنها عبارة عن أسلوب إدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة وتقوم على المشاركة الفاعلة لجميع أعضاء تلك المنظمة وتهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبائن، وفوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم إلى

المجتمع. وأكد معهد المواصفات البريطانية (BSI) على أنها فلسفة إدارية تشمل جميع نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبائن فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة وبأقل كلفة ممكنة من خلال الاستخدام السليم لطاقت جميع العاملين في المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر (د. أ. علاء فرحان طالب م. وم زينب مكي محمود البناء، 2025، الصفحات 175-180).

ويشير (Jones & Hill، 2008) الى انها كل ما يتعلق بالمنتج من خصائص مثل الشكل والمعالج وإداء ومتانة وموثوقية ونمط وتصميم. والمنتج تكون له جودة فائقة عندما يدرك الزبون بأن خصائص هذا المنتج تعطي منفعة عالية أكثر من خصائص منتجات المنافسين. فعندما يقيم الزبون جودة المنتج فهو عادة يقيس نوعين من الخصائص هي الجودة كأمتياز والجودة كموثوقية. حيث يمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الانتاج الذي يشير الى شعور الزبون بان المنتج الذي يحصل عليه متميز من خلال كونه يرضيه ويشبع حاجاته ورغباته ويفوق توقعاته. فالامتياز يشمل خصائص مثل التصميم والنمط وسهولة استخدامه ومستوى الخدمة المرتبطة بتسليم المنتج. أما الموثوقية فتعني ان المنتج يؤدي وظيفته التي صُمم لاجلها بشكل جيد. وكلما ازداد التميز والموثوقية كلما ازدادت معها منفعة الزبون وبذلك يمكن تحسين او زيادة سعر المنتج.

لذلك تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج أو الخدمة المواصفات للتصميم حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر النوعية إيجابياً في ربحية المنظمة وأن لم تؤدّ إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها. وقسم Dilwarth 1992 النوعية إلى ثلاثة أبعاد هي (د. أ. علاء فرحان طالب م. وم زينب مكي محمود البناء، 2025، الصفحات 175-180):

* نوعية التصميم: تعريف المنظمة للزبائن بخواص المنتج وفقاً لحاجاتهم.

* نوعية المطابقة: المطابقة مع التصميم دون عيوب.

* نوعية الخدمة التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.

من هنا يظهر مفهوم إدارة النوعية (الجودة) الشاملة وهو مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف بالمنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد فالجودة مسؤولية الجميع بدأ من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (Evans، 1993). فقد ركز مفهوم الجودة الشاملة على التحسين المستمر والبحث عن طرائق أفضل لعلم الأشياء وفقاً لرغبات الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

استراتيجيات الميزة التنافسية تعتمد معظم المنظمات إستراتيجية معينة لغرض التنافس وبناء مركز استراتيجي يضمن البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال ومن اجل ضمان ميزة تنافسية صحية التقليد وتحقيق أداء فضل لابد للمنظمات إتباع الاستراتيجيات الثلاثة التالية:

المطلب الأول: إستراتيجية قيادة الكلفة

يقصد بها امتلاك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما وبمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف، إضافة إلى الاهتمام بمواكبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط وهي (نحاسية رتيبة، 2008، الصفحات 79-80):

- وجود طلب مرن للسعر، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- نمطية السلعة المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- بالإضافة إلى استعمال معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الاستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.
- إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الاستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الاستراتيجية تصبح غير قابلة ار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في استراتيجياتها. للاستمرار.
- وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الاستراتيجية هي أنها تكون في موقع أفضل بالنسبة لمنافسيها من حيث المنافسة على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز

يقصد بها التميز والانفراد بخصائص استثنائية يصعب تكيدها في مجال الصناعة، في حين أكد أن فصل المنتجات والخدمات في التي تحمل صدرات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وانها افضل من منتجات المنافسين، ويعني بها كذلك وضع اسعار سنندائية المسبح لا يمكن الحصول عليها في منتجات بدينة لما تتمتع به من صفات فريدة.

تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها. وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا (نحايسية رتيبة، 2008، صفحة 80):

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة؛
 - تكنولوجيا مميزة؛
 - خصائص مميزة للمنتج سمات خاصة، الجودة في المظهر؛
 - خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع؛
- وحتى تضمن المؤسسة استراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة استخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط ائتمانية أفضل.
- وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعملت هذه الاستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، وتقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع 2.

المطلب الثالث: استراتيجية التركيز

ويقصد بها اختيار مجال تنافسي محدود وفي قطاع صناعة ما بحيث يتم الاعتماد على جزء شرق معين، وتكثيف نشاط المنظمة التشويقي في هذا الجزء وتعمل على استبعاد الأخرى ويشير wheelen ان تربية التركيز العلامة على التخصص في صبح معين أو سوق (غاني زهرة، غوتية بن سعيد، 2018-2019، الصفحات 19-20)

- (أ) التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة
- (ب) التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع

السوقي

-تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن القول أن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة تنافسية وفي الحفاظ عليها.

المطلب الرابع: إستراتيجيات أخرى

إليك استراتيجيات الميزة التنافسية مكتوبة بأسلوب أكاديمي منظم:

1- استراتيجية الابتكار (Innovation Strategy)

- تعتمد على تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو إدخال تحسينات جوهرية على العمليات.
- تمكن المؤسسة من احتلال موقع ريادي والاستفادة من فرص السوق الجديدة قبل الآخرين.

2- استراتيجية التحالفات والشراكات (Strategic Alliances)

- تشمل الدخول في شراكات استراتيجية مع شركات أخرى لتبادل المعرفة أو الموارد أو الوصول إلى أسواق جديدة.

- تؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية من خلال التعاون بدلاً من المنافسة المباشرة.

3- استراتيجية الاستجابة السريعة (Quick Response)

- تركز على المرونة وسرعة التكيف مع التغيرات في السوق أو احتياجات العملاء.
- تساعد الشركات على استباق المنافسين والاستجابة السريعة للفرص أو التهديدات.

يمكن للمؤسسات اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات أو المزج بينها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة.

الفصل الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية

في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تمهيد:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاديات الحديثة وقاطرة التنمية المستدامة، إلا أنها تواجه تحديات جسيمة تفرضها محدودية الموارد واشتداد حدة المنافسة. لذا، لم يعد تبني الفكر الاستراتيجي في هذه المؤسسات ضرباً من الرفاهية، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان بقائها وتطورها. يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على خصوصية هذه المؤسسات، واستكشاف مدى قدرتها على تطويع أدوات الإدارة الاستراتيجية بما يتناسب مع حجمها وإمكانياتها، وذلك بهدف بناء ميزة تنافسية مستدامة. كما يتناول الفصل التحليل التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات في هذا القطاع، مع التركيز على الدور المحوري الذي تلعبه الموارد والرقابة الاستراتيجية في تعزيز الأداء وتحويل الرؤى إلى واقع ملموس يحافظ على مكانة المؤسسة في السوق.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النواة الأساسية في الهياكل الاقتصادية للدول، حيث جاءت نشأتها لتلبي احتياجات الأسواق المحلية وتدعم التنوع الإنتاجي بعيدا عن احتكار الشركات الكبرى. ويتحدد مفهومها ضمن أطر قانونية ومالية تميزها بصغر الحجم ومحدودية الموارد البشرية، وهي خصائص تمنحها مرونة فائقة وقدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة. وتنبثق أهميتها من كونها المولد الأكبر لفرص العمل والرافد الأساسي للصناعات الكبرى، مما جعلها تحتل مكانة إستراتيجية في خطط التنمية المستدامة الهادفة إلى بناء اقتصاد قوي ومرن وقادر على المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعريف المؤسسة:

يعرفها علي محمد عبد الوهاب بوصفها وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف.

وبطريقة أخرى بوصفها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأمور المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين، ويعني ذلك أن لها جانبين، أحدهما انشائي والآخر فني أو تكنولوجي، ويلعب كل فرد في المؤسسة دورا محددا بتفاعل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك. (علي محمد عبد الوهاب، 2000، صفحة 18)

• تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في الدول النامية: عرفت المؤسسة الصغيرة على إنها تلك المؤسسة التي ينشط فيها ما بين 15 و 19 عامل، والمؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 20 و 99 عامل، في حين المؤسسة الكبيرة يعمل فيها أكثر من 100 عامل.

تعريف البنك الدولي: اعتمد في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الثلاثة معايير كمية هي: عدد العمال وإجمالي الأصول بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوي. (سومية شاهيناز و جعدي شريفة و غزال مريم، 2021، صفحة 204)

تعريف حسب المشرع الجزائري:

عرفت المادة 05 من القانون رقم : 17/02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها: "مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 فردا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايين دينار ولا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وتستوفي معيار الاستقلالية. (بعيط امال، 2017، صفحة 109)

الجدول رقم(04): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي

نوع المؤسسة	عدد العمال	اجمالي الأصول	حجم المبيعات السنوية
مؤسسة مصغرة	اقل من 10 عمال	اقل من 100 الف دولار امريكي	اقل من 100 الف دولار امريكي
مؤسسة صغيرة	اقل من 50 عامل	اقل من 3 ملايين دولار امريكي	اقل من 3 ملايين دولار امريكي
مؤسسة متوسطة	اقل من 300 عامل	اقل من 15 مليون دولار امريكي	اقل من 15 مليون دولار امريكي

المصدر: (ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، 2018، صفحة 17)

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهدافها:

أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملاً هاماً في برامج مقاومة البطالة عندما تزداد حدتها؛ نتيجة الإدخال السريع للآلية في قطاعات معينة من الاقتصاد القومي. (فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، 2005، صفحة 61)

- المساهمة في تنمية الاقتصادية من خلال تشابك العمليات الصناعية.

- في قطاع الصناعة المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة تتعاون فيما بينها؛

- فالمؤسسات الصغيرة لا تقوم فقط بإنتاج معظم الأجزاء التكوينية التي تغذي خطوط التجميع الكبيرة، وإنتاج التشكيلة الواسعة من التجهيزات الصناعية، بل تستخدم بشكل واسع أيضاً كثيراً من منتجات المؤسسات الكبرى. (عبد الغفور و عبد السلام و اخرون، 2001، صفحة 10)

- تنمية الصادرات قد يبدو للوهلة الأولى أن حديثنا يبتعد قليلاً عن الواقع، فكيف للمؤسسات الصغيرة أن تعمل على تنمية الصادرات بإمكانياتها المحدودة وقلة رأسمالها؟ إن ذلك يتحقق بقيامها بالإنتاج المباشر أو غير المباشر، وذلك من خلال قيامها بدور المشاريع المغذية للمؤسسات الكبيرة، مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج، والقدرة على المنافسة في الأسواق العالمية

وإذا تأملنا الأرقام والمعطيات المتعلقة بتلك المؤسسات في بعض الاقتصاديات المتقدمة، تتبين الأهمية الاستراتيجية لهذه المنظومة من المؤسسات في تحقيق التقدم الاقتصادي؛ وهذه ميزة مرتبطة بالاقتصاد الرأسمالي منذ عهد بعيد، فمثلاً يبلغ عدد هذه المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية والمجموعة الأوروبية واليابان نسبة 99% من مجموع

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وهي البلد الذي يقود الاقتصاد العالمي، أشارت الإحصائيات إلى أنها تتوفر على حوالي 22 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتوظف حوالي نصف القوة العاملة، و 37% منها تقوم بعملية التصدير؛ وفي الاتحاد الأوروبي تجاوزت 18 مليون مؤسسة، بما فيها المؤسسات الفردية والمصغرة بينما يصل عددها في الجزائر في أواخر 2002 حوالي 189 ألف مؤسسين، تستوعب حوالي 634 ألف عامل (وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2003)

اهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

يمكن تلخيص أهم أهداف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي :

- تعزيز روح المبادرة الفردية والجماعية من خلال تقديم أنشطة اقتصادية جديدة في قطاعات السلع والخدمات التي لم تكن متاحة سابقا.
 - إيجاد فرص عمل جديدة لأصحاب المؤسسات بصورة مباشرة، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين.
 - إعادة تأهيل الأفراد الذين فقدوا وظائفهم بسبب إفلاس المؤسسات العمومية أو الهيكلية الداخلية أو الخوصصة، من خلال تعويض الأنشطة المفقودة.
 - استغلال الفروع غير الربحية وغير الحيوية التي تم التخلص منها في المؤسسات الكبيرة، وتركيز الجهود على الأنشطة الأساسية.
 - دعم التنمية المحلية والتكامل بين المناطق من خلال توطيد الأنشطة في المناطق النائية وتعزيز الثروة المحلية.
 - تعتبر المؤسسات الحلقة المركزية في البنية الاقتصادية، حيث تتربط بشكل وثيق مع المؤسسات المحيطة وتشاركها في استخدام المدخلات الاقتصادية المشتركة.
 - تعزيز الإيرادات المالية للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة التي تحصلها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - توفير فرص للاندماج والتطوير للقطاع غير المنظم والعائلي كواحدة من وسائل الإدماج الاجتماعي والاقتصادي.
- (سفيان عبد العزيز و لخضر دولي و سمير بن عبد العزيز، 2019، جوان، الصفحات 221-222)

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- تتميز هذه المؤسسات بالخصائص التالية:
- سهولة إنشائها: فهي لا تتطلب أموالا كبيرة لإنشائها والتمويل غالبا ما يكون محليا، وتعتمد على مستلزمات إنتاجية محلية أيضا لا تتطلب استيرادها في الكثير من الأحيان.

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تستخدم تلك المؤسسات تكنولوجيا أقل، تناسب ظروفها المحلية ونقص بذلك أنها لا تتطلب تكنولوجيا معقدة أو مستوردة.
- لا تتطلب مساحات كبيرة لإقامتها بل تستغل مساحات وتجهيزات بسيطة، مما يجعل تكاليفها منخفضة. تتميز بالمرونة في أعمالها وعملياتها ومنتجاتها بما يمكن تعديلها وفقاً للظروف المتاحة والمحيطية بالمؤسسة.
- تعمل على إحداث التوزيع المتوازن للسكان بين الريف والمدينة وذلك من خلال توطين الصناعة في المناطق الريفية.
- هيكلها التنظيمي بسيط يعتمد على مستويات إشراف محدودة.
- تستخدم نظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام اتخاذها للقرارات. (حيرش نور الدين و يحيوي سعاد ، 2019، صفحة 42)

المطلب الرابع: التحديات والمعيقات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التحديات والمعيقات التي تؤثر في قدرتها على النمو والاستمرار والمنافسة في الأسواق، رغم الدور الحيوي الذي تؤديه في دعم التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل. وتتعدد هذه التحديات بين صعوبات التمويل، وضعف الموارد البشرية والتكنولوجية، إضافة إلى العراقيل الإدارية والتنظيمية التي تحد من كفاءتها وأدائها.
- 1- وفقاً لـ "بانجز جونيور"**، صاحب كتاب دليل إنشاء المشروعات الصغيرة، خطة من عام واحد، يقدر أن عدد المشروعات الصغيرة الجديدة التي تأسست سنوياً يبلغ حوالي مليون وثلاثمائة ألف مشروع، وفقاً لتقديرات مجلة "Home Office Computing" الأمريكية، ومع ذلك، يؤكد معهد "نيوجيرس" للتكنولوجيا أن نصف هذه المشروعات تواجه صعوبات وتفشل بشكل مستمر.
- * ويرجع فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعة من الأسباب. (أشرف محمد إبراهيم العوض، 2019، صفحة 65)

2- عقبات تحول دون قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صورة رسمية:

إحدى العقبات الرئيسية التي تواجه المشروعات الصغيرة هي المشاكل المتعلقة بالسياسات الاقتصادية والتوجهات الحكومية الإدارية والتنظيمية في معظم البلدان النامية، لم تتبن حكوماتها برامج منظمة أو طويلة الأجل لتوجيه ودعم المشروعات الصغيرة وتقديم الدعم الفني والمالي لها. بالإضافة إلى ذلك، يستغرق الحصول على التراخيص الرسمية لممارسة النشاط وقتاً طويلاً. وفي ضوء هذه الظروف يلجأ معظم رجال الأعمال الصغار إلى العمل بطرق

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

غير رسمية، وهذا يعرضهم للمخاطر ويتسبب في اتخاذ إجراءات صارمة عند اكتشاف هذا الأمر. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، صفحة 14)

3- عدم قيام المشروع على أساس دراسة جدوى:

تعتقد العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة أن دراسة الجدوى الاقتصادية هي مسألة محصورة في المشروعات الكبيرة فقط، ومع ذلك، فإن هذا الاعتقاد غير صحيح، فإن تأسيس مشروع صغير أو متوسط بطريقة عشوائية دون إجراء دراسة جدوى اقتصادية يمكن أن يكون أمراً خطيراً للغاية. يجب أن تدرك أهمية معرفة العائد المتوقع من إنشاء المشروع وما إذا كان هذا العائد سيغطي التكاليف وتحقق ربحاً لصاحب المشروع حسب رغبته أم لا. (عمر وصفي عقيقي، 2018، صفحة 32)

4- مشاكل ضعف الرقابة المالية:

توجد عدة مجالات تتأثر بضعف الرقابة المالية، ومن بينها نقص رأس المال وعدم وجود ضمانات أو تحسين للائتمان. فمن المعروف أن البيع على الأجل للمستهلكين بدون ضوابط وحدود بعد أحد أبرز التحديات، حيث يؤدي إلى عدم قدرة المالكين على تحديد المتطلبات المالية اللازمة لبدء المشروع وضمان استمراريته. إضافة إلى ذلك، عدم قدرتهم على زيادة التدفقات النقدية الداخلية سيؤدي بالتأكيد إلى خلق أزمات مالية للمشروع. (الحسين فلاح، 2009، صفحة 32)

5- الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي:

تجاهل أصحاب المؤسسات الصغيرة لعملية التخطيط الاستراتيجي يعتبر خطأ شائع، حيث يعتقدون عدم ضرورة هذه الخطوة. ومع ذلك، يجب أن ندرك أن الفشل في التخطيط الاستراتيجي يؤدي عادة إلى فشل المشروع في البقاء والاستمرار في السوق.

بدون وجود خطة استراتيجية، يفقد المشروع للتوجه الاستراتيجي اللازم لتحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها.

6- مشكلة المنافسة:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في الدول النامية، تحديات كبيرة نتيجة المنافسة الشديدة وتأثير قوى التدويل والعولمة على القطاع الاقتصادي. هذه المؤسسات تعمل عادة في أنشطة تقليدية تنسم بالخفاض الإنتاجية وضعف الجودة، وتخدم أسواقاً محلية صغيرة، مع قلة التطور التكنولوجي والديناميكية الاقتصادية (مكاحلية محي الدين، 2014-2015، الصفحات 54-55).

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في الدول النامية، بحد قلة في وجود قطاع قوي وديناميكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتفتقر هذه الدول إلى وجود مؤسسات حديثة تعتمد على تكنولوجيا متقدمة ورأس مال قوي وبسبب الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة، تضطر هذه المؤسسات إلى المنافسة مع عدد كبير من المنافسين.

تلك المنافسة الشديدة تجعل من التعامل مع المنافسين أمرا صعبا وتعقيدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يحتاج أصحاب المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات مبتكرة وفعالة لتحسين منتجاتهم وخدماتهم، وتوسيع قاعدة عملائهم وتحسين الجودة والإنتاجية. ويكون من الضروري أيضا تطوير مهارات الإدارة والتسويق والابتكار لتحقيق التميز التنافسي في سوق يتسم بالتحديات الكبيرة.

7- مشاكل التسويق: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدد من الصعوبات المتعلقة بالتسويق مثل:

- قصور قنوات وشبكات التسويق المحلية تواجه هذه المؤسسات صعوبة في الوصول إلى قنوات وشبكات التسويق المحلية المناسبة، مما يؤثر على قدرتها على توزيع وتسويق منتجاتها وخدماتها بفعالية.
- نقص المعلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المعلومات اللازمة حول الأسواق المحلية والعالمية، مما يعيق قدرتها على فهم احتياجات العملاء ومتطلبات السوق والتخاذ قرارات استراتيجية تسويقية.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتفرد الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ خصائص جوهرية تميزها عن الشركات الكبرى، حيث يغلب عليها الطابع الريادي، والسرعة في اتخاذ القرار، والارتباط الوثيق بشخصية المسير. ويتفاوت مستوى تطبيق هذا الفكر داخلها بين التخطيط العفوي والممارسة المنظمة، متأثراً بجملة من المعوقات التي تحد من كفاءتها، كالنقص في الموارد المالية والخبرات البشرية المتخصصة، بالإضافة إلى هيمنة العقلية التشغيلية قصيرة المدى.

ولتحويل هذه التحديات إلى فرص، تبرز متطلبات تفعيل الإدارة الإستراتيجية كضرورة ملحة، تبدأ بتعزيز الثقافة الإستراتيجية لدى القيادة، وتوفير نظم معلومات مرنة، واعتماد أدوات تحليلية تتلاءم مع حجم المؤسسة. إن تحقيق التكامل بين هذه المتطلبات وفهم الخصائص الذاتية للمؤسسة هو السبيل الوحيد للانتقال بها من دائرة البقاء إلى فضاء التميز والتوسع المستدام.

المطلب الأول: خصائص الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتضح من التعريف السابق ان الادارة الاستراتيجية تتميز بمجموعة من الخصائص الاساسية من أهمها (د. محمد محمد ابراهيم، 2020، الصفحات 65-66):

1/ الشمولية الزمنية والمكانية: وتعني الشمولية الزمنية النطاق الزمني، حيث ان الادارة الاستراتيجية تتضمن البعد الزمني طويل ومتوسط وقصير الأجل.

أما عن الشمولية المكانية فتعني انها تشمل المؤسسة ككل اي انها تتضمن كافة الكيانات التشغيلية المؤسسة (طبقاً لمفهوم المؤسسة من المنظور الإداري) وسوف نتعرض للشمولية المكانية بشيء من التفصيل في خاصية مستقلة فيما بعد.

2/ العمومية: بمعنى ان الادارة الاستراتيجية هي المنهج الذي تعتمد عليه جميع المؤسسات الرائدة في إدارة شئونها مهما اختلف نشاطها واهدافها. سواء كانت مؤسسات انتاجية او خدمية، مؤسسات حكومية او مؤسسات قطاع خاص، مؤسسات تهدف او لا تهدف للربح وهكذا.

المطلب الثاني: مستوى تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) غالباً ما يكون متوسطاً إلى ضعيف، حيث يعتمد بشكل كبير على المبادرات الفردية والخبرة الشخصية للمسير بدلاً من التخطيط العلمي المنظم. رغم أهميتها للبقاء والنمو، تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة في تبني المنهجيات الرسمية للإدارة الإستراتيجية (شوراب محمد، 2022، الصفحات 735-750).

واقع وتحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية:

- **ضعف التخطيط الرسمي:** تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التركيز على التشغيل اليومي (المدى القصير) وإهمال التخطيط طويل المدى.
- **الاعتماد على المسير:** السلوك الإستراتيجي غالباً ما يكون رد فعل للأحداث، مبنياً على خبرة وشخصية صاحب المؤسسة.
- **نقص الموارد:** محدودية الموارد المالية والبشرية تحول دون إجراء دراسات معمقة للبيئة الداخلية والخارجية.
- **التطبيق الجزئي:** يقتصر التطبيق في الغالب على تحديد الأهداف الأساسية دون المرور بمراحل التحليل الإستراتيجي الدقيق) مثل تحليل (SWOT).

خطوات التطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1. **تحليل البيئة:** تحديد نقاط القوة والضعف (داخلية)، والفرص والتهديدات (خارجية).
 2. **صياغة الاستراتيجية:** تحديد الرؤية، الرسالة، والقيم.
 3. **التنفيذ:** تحويل الخطط إلى إجراءات تشغيلية وتسويقية ومالية.
 4. **التقييم والرقابة:** قياس الأداء لضمان الاستمرارية والميزة التنافسية.
- على الرغم من وجود وعي بأهمية الإدارة الاستراتيجية، إلا أن ممارستها تظل محدودة في كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مثل الحالة الجزائرية)، مما يستوجب تعزيز القدرات الإدارية ودعمها ببرامج تأهيل لتحسين مستوى.

المطلب الثالث: متطلبات تفعيل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تُعد الإدارة الاستراتيجية من الأدوات الحيوية التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تُمكنها من مواجهة تحديات البيئة المتغيرة وتحقيق استدامة النمو. ولتفعيل الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسات، ينبغي أولاً توفير إرادة إدارية عليا تؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وتلتزم بتوفير الموارد اللازمة لتطبيقه. كما يتطلب الأمر نشر ثقافة التنظيم الاستراتيجي بين جميع العاملين، بحيث يدرك كل فرد دوره في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

ثانياً، يتركز نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية على توافر المعلومات الدقيقة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية. تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاعتماد آليات فعّالة لجمع البيانات حول السوق والمنافسين والعملاء، إضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) ومن الضروري تطوير آليات اتصال وتواصل تضمن تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، الأمر الذي يدعم اتخاذ قرارات

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استراتيجية قائمة على معطيات واقعية وموضوعية (بن عباس حليلة، الموسم الجامعي: 2016/2017، الصفحات 79-83).

وأخيراً، لا بد للمؤسسات من تطوير الموارد البشرية وتعزيز الكفاءات التنظيمية من خلال برامج التدريب المستمر وبناء فرق عمل قادرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بكفاءة. كما يجب اعتماد نظم رقابة وتقييم أداء واضحة، تتيح متابعة تقدم تنفيذ الاستراتيجية وإدخال التعديلات اللازمة عند ظهور انحرافات عن الأهداف المحددة. إن تفعيل الإدارة الاستراتيجية بهذه المتطلبات يُعزز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التميز والنجاح في بيئة أعمال تنافسية ومعقدة.

المبحث الثالث: دور الإدارة الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتناول هذا المبحث دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التركيز على تنفيذ الاستراتيجيات، والرقابة الإستراتيجية، وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة. كما يبرز أهمية هذه العناصر في تحسين الأداء التنافسي وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة المتزايدة. ويهدف إلى بيان كيفية مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق والتميز المؤسسي على المدى الطويل.

المطلب الأول: دور تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق الاداء التنافسية

بعد بناء واكتساب ميزة تنافسية مرهون بالقدرات التي تمتلكها المؤسسة في ظل التطورات الكبيرة في البيئة التنافسية، حيث أصبحت المؤسسات في السوق تبحث عن سبل لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الصمود والمواجهة أمام المنافسين. لذا تم التطرق في هذا المطلب إلى بدائل ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية في ظل الإدارة الإستراتيجية.

1- التحليل الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

يعتبر التحليل الاستراتيجي الخطوة الأولى من خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، وهو أهم خطوة إذ له تأثير كبير على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويكون ذلك بمراعاة جملة من النقاط نبرزها فيما يلي:

أولاً: تحديد المركز التنافسي للمؤسسة بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي

يعبر التحليل الاستراتيجي عن مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها التنافسي.

ويركز التحليل الإستراتيجي في تحليل البيئة الخارجية الخاصة على تحليل هيكل الصناعة، حيث يقوم هذا الأخير على أساس أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة الانتماء في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية كالمنافسين الحاليين والقوة التفاوضية للمشتريين والمجهزين تهديد الداخلين الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في ذلك القطاع.

فالتحليل الإستراتيجي ضروري للوصول إلى فهم مرتكزات الميزة التنافسية للمؤسسة لأنه يوفر الرؤى اللازمة لتحديد وتطوير وتنفيذ إستراتيجيات فعالة من خلال إجراء تحليل استراتيجي شامل يمكن من خلاله اكتساب ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق نجاح طويل الأجل في السوق. (جميلة أديب العواودة، 2018، صفحة 39)

كما أن تحليل البيئة الداخلية يتيح للمؤسسة فهم نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها وهذا ما يقودها للعمل على استغلال النقاط الايجابية وتصحيح السلبية منها لتقوية مركزها التنافسي والوصول خلق ميزة تنافسية من خلال استغلال الأنشطة التي تمثل نقاط قوة لها بشكل فعال.

ثانياً: الرفع من قدرات المدراء والعاملين والتكيف مع البيئة بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي

يوفر التحليل الإستراتيجي عدة فوائد من شأنها خلق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها، ومن بين هذه الفوائد ما يلي: (وريدة الشيكور ، 2021)

1- الإنذار المبكر للتهديدات التنافسية يساعد التحليل الاستراتيجي على تجنب المفاجآت الإستراتيجية، وفهم المفاجئة وإدراك المؤسسة التصورات الخاطئة التي تعمل على تهديدها، من خلال دراسة البيئة الخارجية والتنبؤ بالتهديدات التنافسية، كما يساعد على تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمؤسسة والحاجة إلى ضرورة مكافحة التجسس واتخاذ التدابير المضادة.

2- يساعد المديرين التنفيذيين على تحدي المعتقدات الخاطئة وذلك عن طريق تسليط الضوء الكلي على الأعمال، وتجنب الافتراضات الخاطئة حول البيئة التنافسية والمنافسين المستهلكين والموردين والتكنولوجيا، فهو يتيح لنا معرفة كل ما هو جديد في البيئة الخارجية بشكل صحيح ومتكامل دون ترك المجال إلى وضع معتقدات ليس لها أساس من الصحة.

3- يعزز الثقافة التنافسية عن طريق زيادة الوعي لدى المدراء بالمنافسة، وجمع وتحليل كافة البيانات حول المنافسين الحاليين والمحتملين.

ثالثاً: الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية

لقد أصبح التحليل الإستراتيجي في الوقت الحالي يعتمد أكثر فأكثر على عنصر الذكاء الإستراتيجي والذي يتكون من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة فالذكاء الاقتصادي يهتم برصد وجمع المعلومات في البيئة الخارجية والتصرف فيها بما يخدم أهداف المؤسسة، (بو بكر خوالد ، خير الدين بوزرب، 2017، صفحة 37) ويسمح بالكشف عن ما يميز المؤسسة عن باقي المنافسين، مما يدفعها للعمل على تنمية هذه الميزة وخلق ميزة تنافسية خاصة بها. ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب والقيام بالتصرف المناسب المثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الاتحاد المناسب والملائم، ومن بين الخصائص الأساسية لذكاء الاقتصادي ما يلي: (لطيفة قرين وآخرون ، 2018، الصفحات 136-137)

- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين وتشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- إدماج المعارف العلمية التقنية الاقتصادية القانونية، والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما الشق الثاني للذكاء الاستراتيجي فيتمثل في إدارة المعرفة وهي مجموعة العمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها. وأخيرا نقل وتحويل العمليات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.

فإدارة المعرفة تشير إلى جهود المؤسسة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بإستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن والاستفادة من الدروس وأن إدارة المعرفة تعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال، للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد التنافسية طويلة الأمد. (أبو بكر محمود الهوش، 2016)

فإدارة المعرفة تساعد المؤسسة على القيام بعمليات التطوير والتغيير المواكبة متطلبات البيئة التنافسية، وتزيد من عوائدها، ومن إتقان العاملين وإخلاصهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموارد غير الملموسة التي يصعب قياسها وتقليدها ومحاكاتها وتظهر نتائجها على المدى الطويل. (قندوز طارق، 2015، الصفحات 213-222)

2- التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية

يعتبر التخطيط الاستراتيجي ثاني خطوة من خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وهو يركز على وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات التنافسية المختلفة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة، وتستند هذه الأخيرة أي الإستراتيجيات التنافسية إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة التي تتعلق بالمركز التنافسي للمؤسسة في مجال الصناعة التي تعمل فيها، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة.

فالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ضروري لتحديد الميزة التنافسية والتركيز على مصادر بنائها مثل التكلفة المنخفضة، أو التميز أو التركيز و كذا من خلال توجيه أو تخصيص الموارد نحو الأنشطة التي من المرجح أن تحقق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى بناء القدرات الأساسية التي يركز عليها التخطيط الاستراتيجي من المهارات الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وهناك ثلاث إستراتيجيات رئيسية تفاضل بينها المؤسسة بناء على مخرجات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة فيما يلي :

أولاً: إستراتيجية النمو:

وهي أكثر الإستراتيجيات العامة اعتماداً من قبل المؤسسات، فالنمو شيء محبوب لدى المدراء، و هو دليل على النجاح المتجسد في استمرارية الزيادة في المبيعات وتستخدم المؤسسات إستراتيجية النمو لسببين، الأول لأن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على استغلال مواردها العاطلة والتي يمكن استخدامها لمعالجة سريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع، أما الثاني بسبب يكمن في أن المؤسسات النامية من الصعب الاستحواذ عليها

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة أو الثابتة، ومن ثم فهناك أمان وظيفي للعاملين فيها، ويمكن أن تتحقق المؤسسة إستراتيجية النمو من خلال ثلاث استراتيجيات رئيسية: (مؤيد سعيد سالم، 2005، الصفحات 167-169) (محسن أحمد الخضير، 2004، صفحة 177)

1- إستراتيجية التكلفة المنخفضة تنص على قدرة المؤسسة على توفير المنتج بتكاليف أقل مقارنة بالمنافسين فتكتسب بذلك المؤسسة الأسبقية التنافسية عن باقي المنافسين بالاعتماد على عدة أساليب من بينها الاستفادة من منحى الخبرة لخفض تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج المباع، و زيادة الأرباح، أو عن طريق الكم الإنتاجي الذي يعني الإنتاج بالحجم الكبير للاستفادة من الوفورات المرتبطة بتوزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من المنتجات، حتى يكاد يصل نصيب الوحدة الواحدة منها إلى الصفر، ما يتناسب مع تحقيق ميزة تنافسية في أسعار وتفرع البيع.

2- إستراتيجية التميز: أي تميز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لإيجاد شيء فريد ومميز، ويمكن الوصول إلى ميزة التميز بثلاث طرق هي: (حسام قرني، 2023، صفحة 200)

تميز المنتج أو الخدمة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة وذلك بإضافة خصائص فريدة لها مما يعطيها جاذبية تنافسية.

توافر فرص الاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للآخرين امتلاكها.

وجود خبرات ومهارات متميزة.

3 - إستراتيجية التركيز: التي تشير إلى تركيز إمكانيات وموارد المؤسسة في مجال محدد تتخصص فيه أو مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة أي إنتاج نوع واحد من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء، لإشباع رغبات فئة معينة ويمكن أن تحقق هذا النمو المركز عموديا أو أفقيا، ويتيح لها التركيز التفوق في إنتاج المنتج، أو خدمة العملاء بشكل أكثر فعالية من المنافسين وبالتالي تخلق لنفسها ميزة التركيز.

ثانيا: إستراتيجية الاستقرار

تعني استمرار المؤسسة في العمل مستقبلا وفقا لما هو جار فيها حاليا، حيث ترى الإدارة بأن البيئة الخارجية المحيطة لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات اعمالها، أهدافها، خططها، سياستها، وبرامج عملها الحالية دون تغيير، وتنقسم إستراتيجية الاستقرار إلى أربع استراتيجيات ثانوية، وهي: (محي الدين قطب، 2012، صفحة 36)

(سعيد يس عامر، 2001، صفحة 66)

1 - إستراتيجية عدم التغير: وهي الإستراتيجية التي تعني استمرار المؤسسة على نفس المسار دون أي تغيير يذكر.

2 - إستراتيجية الربح: وتتعلق هذه الإستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية بحيث يصاحبها نجاح في الأمد القصير مصحوبا بركود في الأمد الطويل.

3- إستراتيجية التريث: وهي تعني خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزافها.

4- إستراتيجية الحركة: مع الحيلة تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ هذه الإستراتيجية لظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمؤسسة تعوق إستمرارها، وبعد حدوث تغير إقتصادي غير متوقع أو تغير هيكل الصناعة فجأة بسبب دخول منافس جديد قوي وبالتالي تفضل المؤسسة الحركة ولكن البطء مع الحذر والحيلة من تأثير هذه العوامل على أدائها.

ثالثا: إستراتيجية الانكماش

إن استراتيجيات النمو واستراتيجيات الاستقرار تبينت بدائل إستراتيجية وبشكل طبيعي من قبل مؤسسات الأعمال التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق، ولكن عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المؤسسات متدنيا، فلا بد من إتباع استراتيجيات انكماشية تتلائم مع واقع أداء المؤسسات المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المؤسسات إلى مخاطرة، فالمؤسسة هنا تحاول الحفاظ على مواردها ونقلهم من الأنشطة التي تحقق خسارة إلى الأنشطة الربحية واستغلالهم أحسن استغلال من أجل خلق ميزة تنافسية وتعديل مسارها نحو الأحسن، وتتبع المؤسسات استراتيجيات الانكماش، عندما ترى المؤسسة : (زكريا مطلق الدوري، 2005)

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
- ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها.
- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.

بإختصار فإن التخطيط الاستراتيجي يمهّد الطريق للمؤسسات لتحديد قدراتها الأساسية وتوجيه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة العالية واستباق المنافسين والاستعداد للتحديات وبناء ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

3- التنفيذ الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية

تعتبر عملية التنفيذ الإستراتيجية بمثابة الخطوة الأخيرة من خطوات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، فالتنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية يضمن تحويل الرؤى إلى نتائج، بينما تسمح بمراقبة التقدم وإجراء التعديلات اللازمة للحفاظ على الميزة التنافسية ، فالتنفيذ والرقابة ضروريان للميزة التنافسية لأنهما يسمحان للمؤسسة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبناء القدرات والاستجابة للتغيير وكذا مراقبة التقدم واتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال التنفيذ السليم للخطوة الإستراتيجية والمراقبة المستمرة ، ومن خلال ذلك يمكن للمؤسسات الحفاظ على ميزتها التنافسية وتحقيق نجاح مستدام في السوق. وللقيام بعملية التنفيذ والرقابة على أكمل وجه يجب أن تتوفر مجموعة

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الموارد الضرورية والتي يجب أن تتلاءم مع الخطط والاستراتيجيات الموضوعة، وتشمل هذه الموارد كلا من: (العواودة جميلة اديب، 2018)

أولاً: الموارد البشرية

والذي يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التطبيق الناجح للاستراتيجية تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، حيث يتطلب تطويره من خلال نوع التفكير المستقبلي واتخاذ قرارات متكاملة وإجراءات رسمية ووضع برامج لمختلف أنشطة الموارد البشرية، إذا أن التدريب المستمر لقدرات الموارد البشرية لدى المؤسسة بوصفها أصول نادرة يمكن أن تحقق ميزة تنافسية.

ثانياً: الموارد المعلوماتية:

تدفع البيئة التنافسية المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة، وفي هذا الإطار تلعب المعلومات دوراً هاماً فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع كما تحدد الطريقة التي يستطيع المستخدمون بها الوصول إلى الأهداف المشتركة، فلا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت المعلومات أحد أهم سبل تعظيم الميزة التنافسية وأحد الوسائل المساعدة في خفض التكاليف وتحسين الجودة.

ثالثاً: الموارد المصنعة:

التي تعتبر من الموارد الهامة نظراً لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، فضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد ، فالاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها مما ينتج فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحام الأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد، وكذا الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها المركز على هدف استراتيجي أساسي ، مع إدخال عنصر الابتكار والتجديد يهدف الحصول على نتائج أفضل سواء تعلق الأمر بمجال الإنتاج أو التسويق أو نمط الإستهلاك.

المطلب الثاني: دور الرقابة الاستراتيجية في الحفاظ على الميزة التنافسية.

تلعب الرقابة الاستراتيجية دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من الحفاظ على الميزة التنافسية في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد. فمن خلال الرقابة المستمرة على تنفيذ الاستراتيجيات وضبط الأداء مقارنةً بالأهداف والخطط الموضوعة، تستطيع الإدارة الكشف عن الانحرافات وتصحيحها بصورة مبكرة، ما يقلل من تراكم الأخطاء ويمنع المؤسسات من الوقوع في أزمات حادة قد تهدد مركزها التنافسي (لوط موسى وبراشمي نصر الدين، السنة الجامعية: 2017-2018، الصفحات 50-58).

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هذا النهج الرقابي لا يقتصر فقط على متابعة النتائج، بل يشمل أيضاً مراجعة الفرضيات الأساسية للاستراتيجية ومدى ملاءمتها للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. من جهة ثانية، تساهم الرقابة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، سواء كانت تكنولوجية، اقتصادية، أو اجتماعية. إذ تتيح أنظمة المعلومات الرقابية للإدارة الحصول على بيانات دقيقة وحديثة حول الأداء والمنافسين، مما يساعد في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة لمواجهة التحديات الجديدة. كما تساهم عملية المقارنة المرجعية ومراقبة معايير الإنجاز في تحفيز المؤسسة على تطوير عملياتها باستمرار، والسعي لتبني أفضل الممارسات التي تضمن استمرار تفوقها في السوق. وأخيراً، تُعدّ الرقابة الاستراتيجية أداة أساسية في تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد، من خلال متابعة تنفيذ الخطط وضبط الموارد المالية والبشرية بشكل يحقق كفاءة الأداء ويقلل من التكاليف.

وبفضل هذا الدور، تستطيع المؤسسات ليس فقط المحافظة على موقعها التنافسي، بل وتعزيز هذا الموقع عبر الابتكار المستمر وتحقيق رضا الأطراف المعنية، سواء كانوا عملاء أو موظفين أو مجتمعاً محلياً. بهذا الشكل، تؤكد الرقابة الاستراتيجية مكانتها كعنصر أساسي في منظومة الإدارة الاستراتيجية، وكمصدر متجدد للميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثالث: دور الموارد في إنجاح الإستراتيجية التنافسية

يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة أن تحقيق التميز في أداء مؤسسات القرن الحادي والعشرين لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول لقدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد (المرسي محمد جمال الدين، 2006، صفحة 23).

فالموارد البشرية المتميزة مسئولة عن تنفيذ برامج ومخططات المؤسسة الرامية لتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في جميع نشاطاتها ومجالات عملها، لذلك تهتم المؤسسات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية المحلية وحتى العالمية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج؛ يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي إلى المفهوم الذي يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي مؤسسة والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

كما يبدو دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تقريب مسعى المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية في توفيرها لموارد بشرية مؤهلة قادرة على الحفاظ على رؤوس أموالها، فلا يكفي أن تحوز المؤسسة على تكنولوجيات متطورة حتى تتصور أنها تمتلك السوق، فهذا لن يتحقق دون امتلاكها لموارد بشرية قادرة على تشغيل وصيانة الوسائل التكنولوجية، لأنه وبخلاف ذلك تتكبد المؤسسة تكاليف الصيانة التي من المفترض أن تخصص لتحسين منتجاتها أو خدماتها، وهو ما يبرز أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية بالخصوص من خلال تركيزها على

الفصل الثالث دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

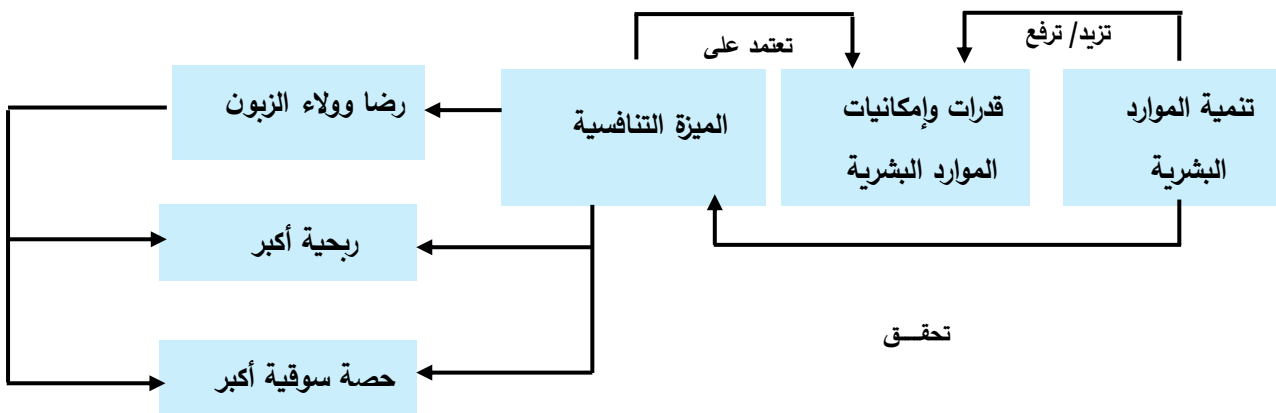
التدريب وهذا وفقاً للاحتياجات المطلوبة من المؤهلات والمهارات مع إلزامية تقييم مستوى أداء الموارد البشرية قبل وبعد التحاقهم بالدورات التدريبية لمعرفة مستوى التحسن في إمكانياتهم (ط د. هدى قيزح، 2020، الصفحات 700-701).

بالإضافة إلى أن توفير منتجات أو تقديم خدمات مطابقة للرغبات المتجددة للزبائن يستند أساساً إلى امتلاك المؤسسة لقدرات بشرية خاصة قادرة على التطوير والتجديد في المنتجات أو الخدمات في الشكل، طريقة العرض المحتوى طريقة المعاملة ... الخ؛ وهو ما يتطلب تحسيناً مستمراً للمدخلات موارد بشرية مالية، تقنية وفي جميع مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث يمكن ذلك المؤسسة من عرض منتج أو خدمة على درجة عالية من الجودة ترضي أو تفوق توقعات الزبائن، ويتحقق ذلك عن طريق دراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن؛ مما يكسبها حصة سوقية أكبر من منافسيها تؤهلها للحصول على ربحية أعلى للبقاء في السوق.

كما أن توفير السبل لدمج الموارد البشرية في المؤسسة يعمل على الرفع من معنوياتهم فيشعرهم بأنهم جزء منها، حيث أن فتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم وتزويدهم بكافة المعلومات لتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة يعتبر فرصة مهمة للمستويات الإدارية العليا للتعرف على الإمكانيات الحقيقية للقوى البشرية في المستويات الدنيا، فيؤدي ذلك إلى زيادة درجة الالتزام لديهم، بالإضافة إلى تعزيز شعورهم بالملكية النفسية للمؤسسة ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المؤسسة.

ضف إلى ذلك؛ يكون تحقيق الميزة التنافسية من خلال نجاح المؤسسة في عملية جذب واستقطاب الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل، وبذلك تبدو أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في التكيف مع التغيرات في بيئة شديدة الديناميكية؛ حيث تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة، ولأجل هذا تؤكد الفلسفة التنظيمية الحديثة على أن العنصر البشري هو المصدر الرئيسي لتقدم وتفوق المؤسسات وهو ما يتطلب الاهتمام أكثر بهذه الطاقات لتحقيق الميزة التنافسية.

الشكل رقم (12) يوضح دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: (ط د. هدى قيزح، 2020، صفحة 702)

خلاصة الفصل:

نستخلص من دراسة هذا الفصل أن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يتوقف على حجم مواردها بقدر ما يعتمد على فاعلية تبنيها لنموذج إدارة استراتيجية مرنة يتناسب مع طبيعتها الديناميكية، حيث أظهرت النتائج أن هذه المؤسسات، رغم مواجهتها لمعوقات تمويلية وتنظيمية، قادرة على التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية والتركيز على الابتكار والسرعة في اتخاذ القرار. كما يتضح أن الهيكل التنظيمي المرن وتفعيل أنظمة الرقابة الاستراتيجية يلعبان دوراً حاسماً في سد الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، مما يحول الاستراتيجية من مجرد وثيقة نظرية إلى أداة حقيقية لخلق القيمة والحفاظ على التميز؛ وبذلك يكتمل ترابط البحث ليؤكد أن الإدارة الاستراتيجية هي المحرك الأساسي الذي يمنح المؤسسات الصغيرة القدرة على الصمود والمنافسة في بيئة أعمال عالمية لا تعترف إلا بالتميز.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة

توزيع المياه المعدنية فرع سعيدة

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الماء المعدني سعيدة

تعرف مؤسسة الماء المعدني سعيدة بأنها وحدة انتاج المياه تختص في تعبئة المياه المعدنية تحت تسمية "سعيدة" انشأت هذه الوحدة سنة 1967م منذ ان كانت مؤسسة عمومية الى ان الحقت بمجمع "ياسي" سعيدة الجزائر التي ضمنت الاستمرارية بفضل طاقاتها وطبيعة المواد. Cassera. بينهم مشروب ومن Cds المؤسسة تنتج مشروبات غازية بالمصنع في وحدة هذا النشاط يرتبط بالمركب الصناعي للماء المعدني والمشروبات المختلفة هذا المركب يحتوي على مجموعة صناعات اضافة الى مخازن وبيانات اخرى Orangina بالإضافة اجتماعية وتقنية...

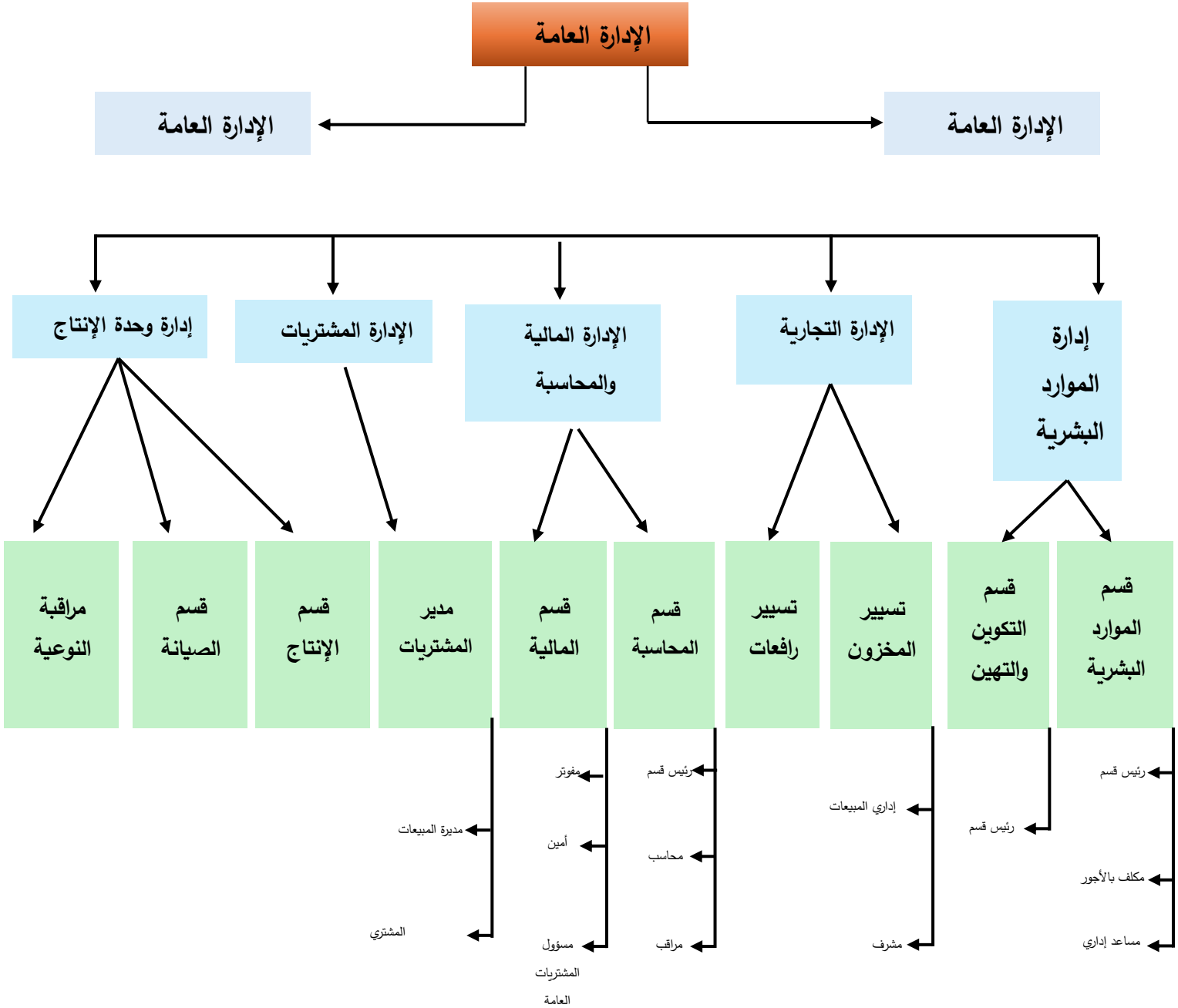
التسمية القانونية للمؤسسة هي م. ش. و. ذ.م.م ماء المعدني سعيدة وهي تسمية قانونية وشكلها القانوني يتمثل في المؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة يتمثل رأس مالها في 1369.000.000 دج ويتمثل نشاطها في انتاج المياه والمشروبات المختلفة غير الكحولية.

انتقلت مؤسسة الماء المعدني عيدة التي كانت تسمى انذاك بمؤسسة المياه المعدنية عنصر سعيدة الى

مؤسسة عمومية سنة 2008 لتصبح خاصة تسمى الماء المعدني سعيدة EMISS

مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية سعيدة.EMS

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة
الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الماء المعدني سعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة

- تحقيق نظام السلامة والأمن الافضل على الاطلاق.
- تحقيق نظام السلامة والأمن الافضل على الاطلاق.

المطلب الثالث: اهم المنافسين لمؤسسة الماء المعدني سعيدة

الجدول رقم (05): أهم المنافسين لمؤسسة الماء المعدني سعيدة

رتبة المنافس	اسم المنافس	مكان المنافس
1	Nestle	وهران
2	Ifri	بجاية
3	sfid	سعيدة
4	lala khadidja	تيزي وزو

الجدول رقم(05): منافسين مؤسسة الماء المعدني سعيدة

يعتبر منتج نتسلي أول منتج منافس للماء المعدني سعيدة وتحتل إفري المرتبة الثانية بمدينة بجاية في حين يحتل منتج سفيد المرتبة الثالثة في ولاية سعيدة ومنتو جلاله خديجة يعتبر المنافس الرابع بولاية تيزي وزو

المطلب الرابع: الوضعية التنافسية الحالية لمؤسسة الماء المعدني سعيدة

تحتل المؤسسة المرتبة الأولى من حيث انتاج المعدني في الوطن وذلك راجع الى الجودة ونوعية المنتج مع الاخذ بعين الاعتبار صحة المستهلك. للمستفيدين وحاملي الاسهم بالإضافة الى تحقيق الرقابة والمتابعة المستمرة على صور النشاط داخل المؤسسة...

إدارة المشتريات: هي عبارة عن ادارة العملية الشراء وما يتعلق بها في المؤسسة ونظرا لان شركات الانتاج تشتري حاليا ما يقارب من 70 بالمئة من اجمالي المبيعات الخاصة بما تعد إدارة المشتريات احدى الادارات أكثر اهمية في المؤسسة وتحتاج الى ادارة مشددة كما تشمل إدارة المشتريات مجالات الاستعانة بمصادر خارجية وداخلية تتضمن النماذج المستخدمة في مساعدة مديري المشتريات حيث أن ادارة المشتريات تتكون من ثلاثة مراحل: التخطيط للشراء ومتابعة عملية الشراء وتقديم تقرير عن المشتريات.

إدارة الانتاج: ان الانتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ أنشطة جلب عوامل الانتاج او مدخلات العملية الانتاجية تحويلها الى مخرجات اما ادارة الانتاج هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة تهدف الى المساهمة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة باستعمال الامثل

للموارد المادية والبشرية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود الداخلية والخارجية المفروضة على المؤسسة بالإضافة الى الها الأنشطة الادارية اللازمة لتصميم وتشغيل الرقابة على العملية التحويلية وظيفية العلاقات العمل: تهدف الى اطمئنان المستخدمين ولها دور اجتماعي يمكن تحقيقه من خلال الاعمال التي لها صلة بالاتفاقيات الجماعية او القوانين الخاصة والقانون الداخلي للمؤسسة. إن تلبية حاجيات العمال مع الإدارة تساعد في جذب لتعاون بين العمال والإدارة للحصول على مردودية مرتفعة وبالتالي تؤدي الى نجاحه.

المبحث الثاني: تشخيص الوضعية الحالية لمؤسسة الماء المعدني بسعيدة

المطلب الأول: أهم فروع المؤسسة.

فرع وهران، فرع سطيف، فرع الجزائر العاصمة، مستودعات تيبازة البويرة.
تحت مسؤولية رؤساء التسويق والتوزيع مه تفرع كبير في خطوط التوزيع من المصدر ومن نقاط البيع فرع الصحراء التوزيع مباشرة.

المطلب الثاني: البرامج المستقبلية المؤسسة الماء المعدني سعيدة

1- تحقيق الميزة التنافسية عالمية تحت اشراف مؤسسات مراقبة خاصة عالمية.

2- إضافة منتج جديد.

3- IZO 22003 الحصول على شهادة.

4 - إضافة خط انتاج جديد باسم المؤسسة.

المبحث الثالث: الطريقة وادوات المستخدمة في الدراسة

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة ن الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من عمال مؤسسة الماء المعدني بسعيدة بحجم عينة مكون من 60 مجيب على الاستبيان، تم استرجاع 51 عينة فقط، وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS نسخة 26 وهو اختصار لعبارة "Statistical Package for the Social Science" بحيث يسهل لنا البرنامج الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للقسم الأول (البيانات الشخصية)
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان
- تحليل محاور الدراسة " المتوسطات الحسابية لمؤشرات الدراسة والانحرافات المعيارية "

- التحليل الوصفي للمؤشرات
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمجروف- سمرنوف للعينة الواحدة (One Sample K-S)

- اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)

- اختبار فرضيات الدراسة
- اختبار الارتباط الثنائي بيرسون

المطلب الأول: تحليل البيانات الوصفية

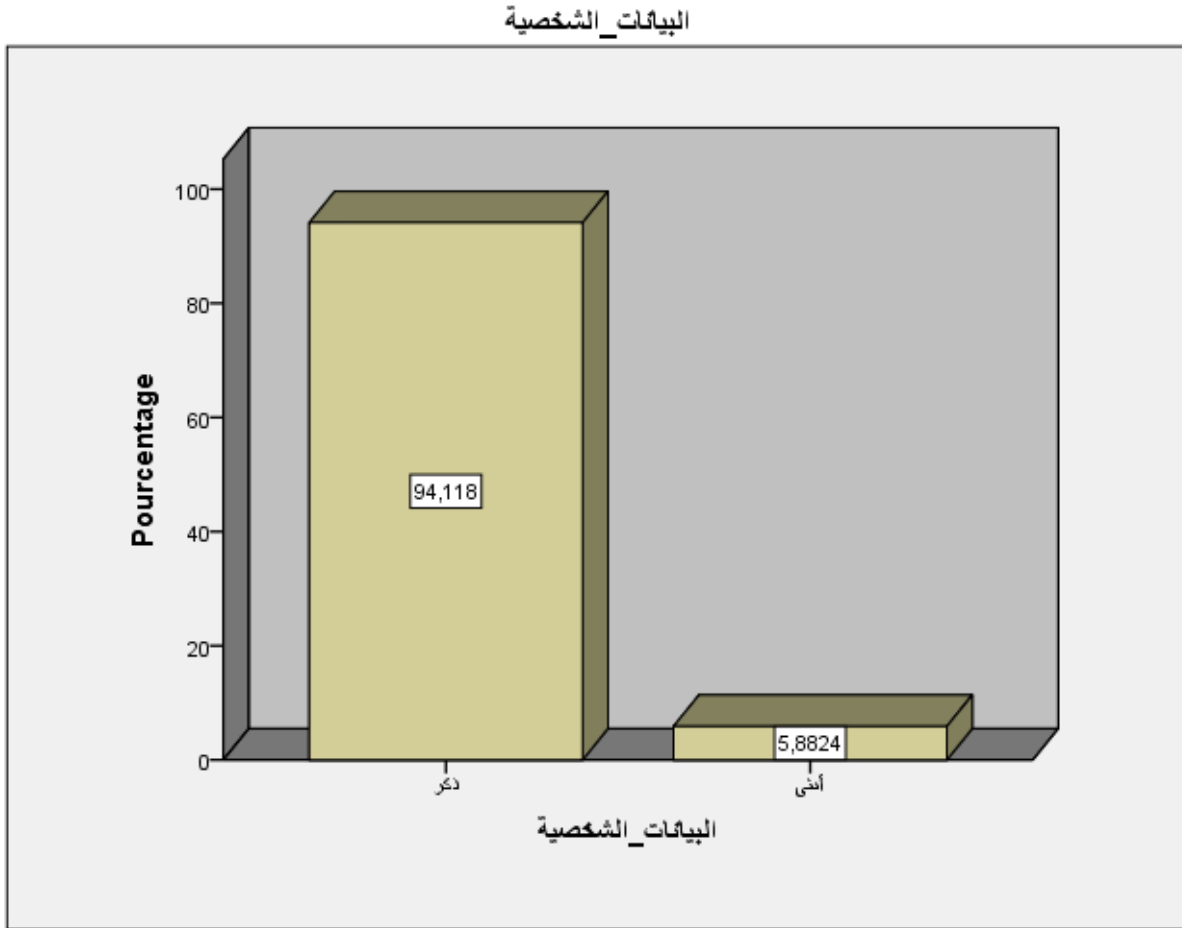
جدول رقم(06): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير النوع

النسبة	التكرارات	الفئات
94.1%	48	ذكر
5.9%	03	أنثى
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات Spss v26

من الجدول أعلاه يتضح أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 94.1% أي 48 فرد بينما بلغت نسبة الإناث 5.9% أي 03 أفراد ويشير هذا التوزيع إلى هيمنة الذكور على عينة الدراسة مقارنة بالإناث.

الشكل رقم (14): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير النوع



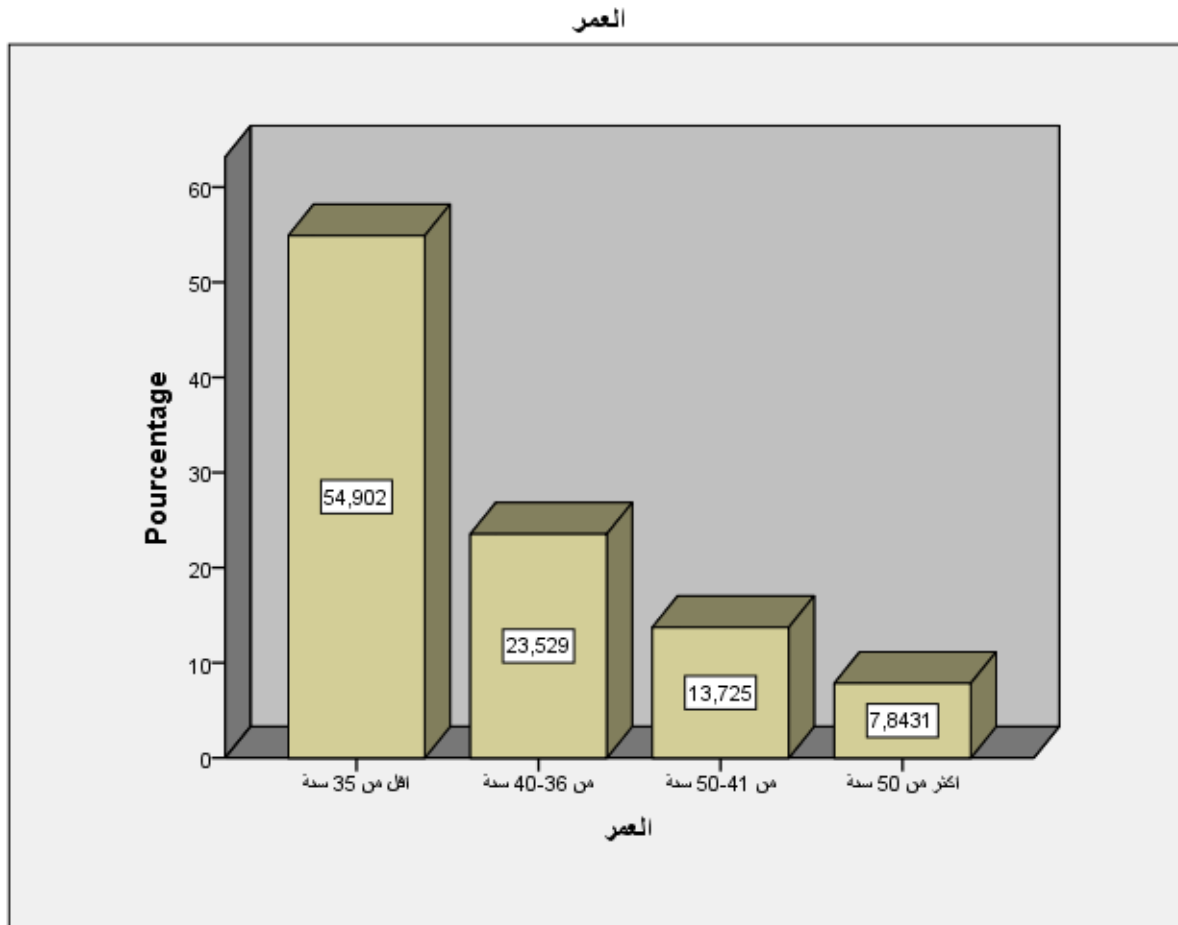
جدول رقم (07): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
54.9%	28	أقل من 35 سنة
23.5%	12	من 36 إلى 40 سنة
13.7%	07	من 41 إلى 50 سنة
7.8%	04	أكثر من 50 سنة
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v26

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة أعمارهم أقل من 35 سنة، حيث بلغت نسبتهم 54.9% أي ما يعادل 28 فردًا، تليها جاءت الفئة العمرية (من 36 إلى 40 سنة) بنسبة 23.5% أي ما يعادل 12 فردًا، ثم الفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 13.7% أي ما يعادل 7 أفراد، في حين سجلت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) أدنى نسبة قدرت بـ 7.8% أي ما يعادل 4 أفراد.

الشكل رقم (16): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير العمر



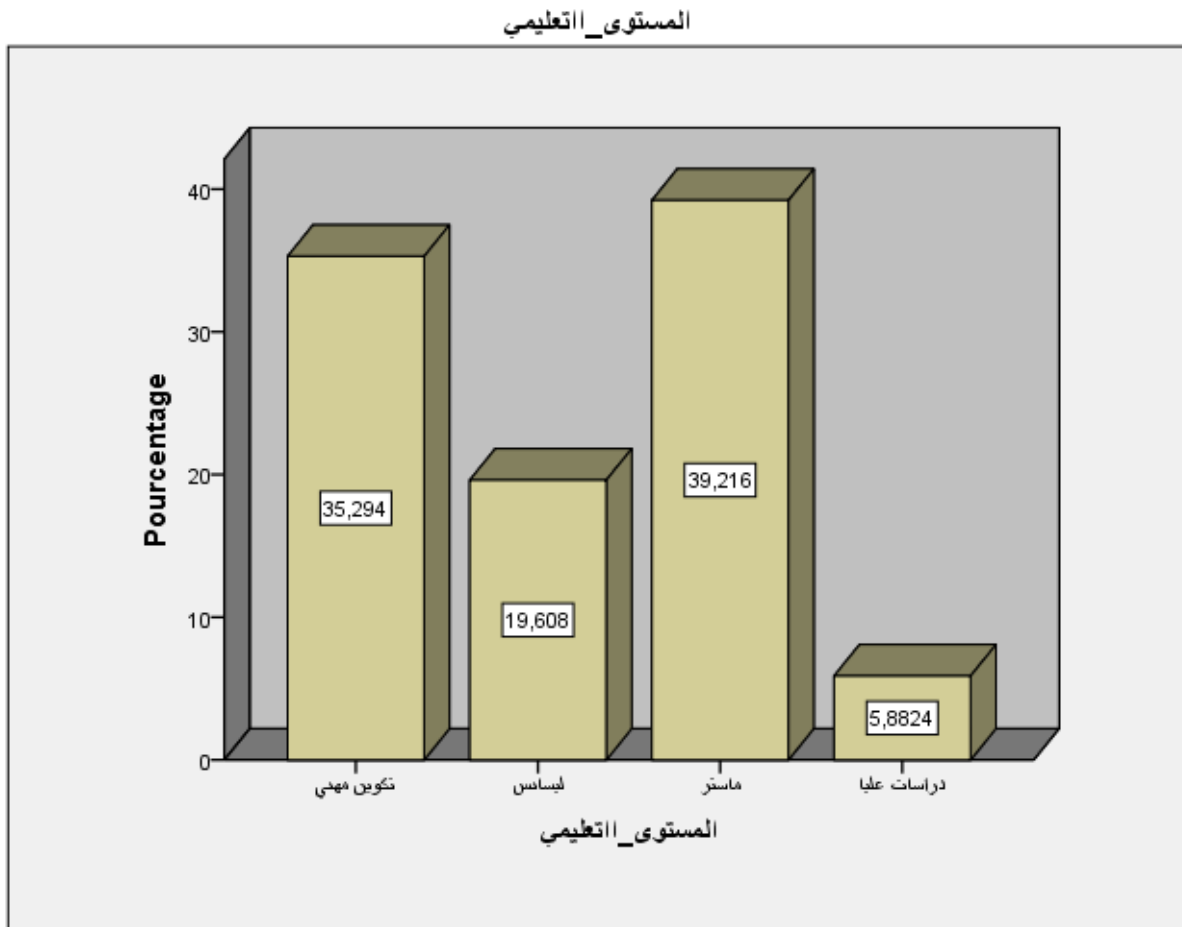
جدول رقم (08): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
35.5%	18	تكوين مهني
19.6%	10	ليسانس
39.2%	20	ماستر
5.9%	3	دراسات عليا
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة التي تحمل مستوى الماستر تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 39.2% أي ما يعادل 20 فردًا، تليها فئة الحاصلين على شهادة التكوين المهني بنسبة 35.3% بما يعادل 18 فردًا، ثم فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بنسبة 19.6% أي ما يعادل 10 أفراد، في حين سجلت فئة الدراسات العليا أدنى نسبة قدرت بـ 5.9% أي ما يعادل 03 أفراد.

الشكل رقم (15):



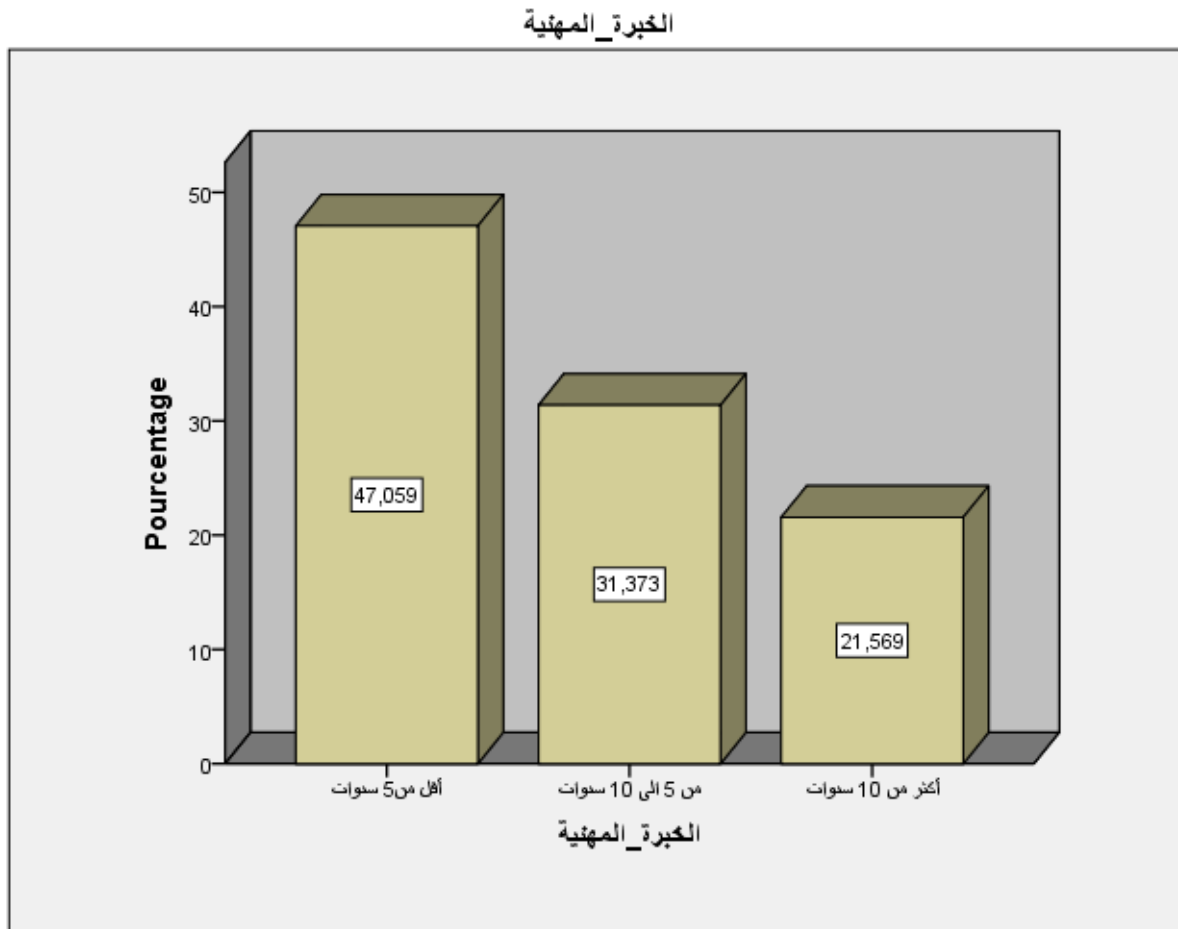
جدول رقم (09): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
47.1%	24	أقل من 05 سنوات
31.4%	16	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
21.6%	11	أكثر من 10 سنوات
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الفئة التي تقل خبرتها المهنية عن 5 سنوات تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغت 47.1% أي ما يعادل 24 فردًا، تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.4% بما يعادل 16 فردًا، ثم فئة الذين تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات بنسبة 21.6% أي ما يعادل 11 فردًا.

الشكل رقم(17): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير الخبرة المهنية



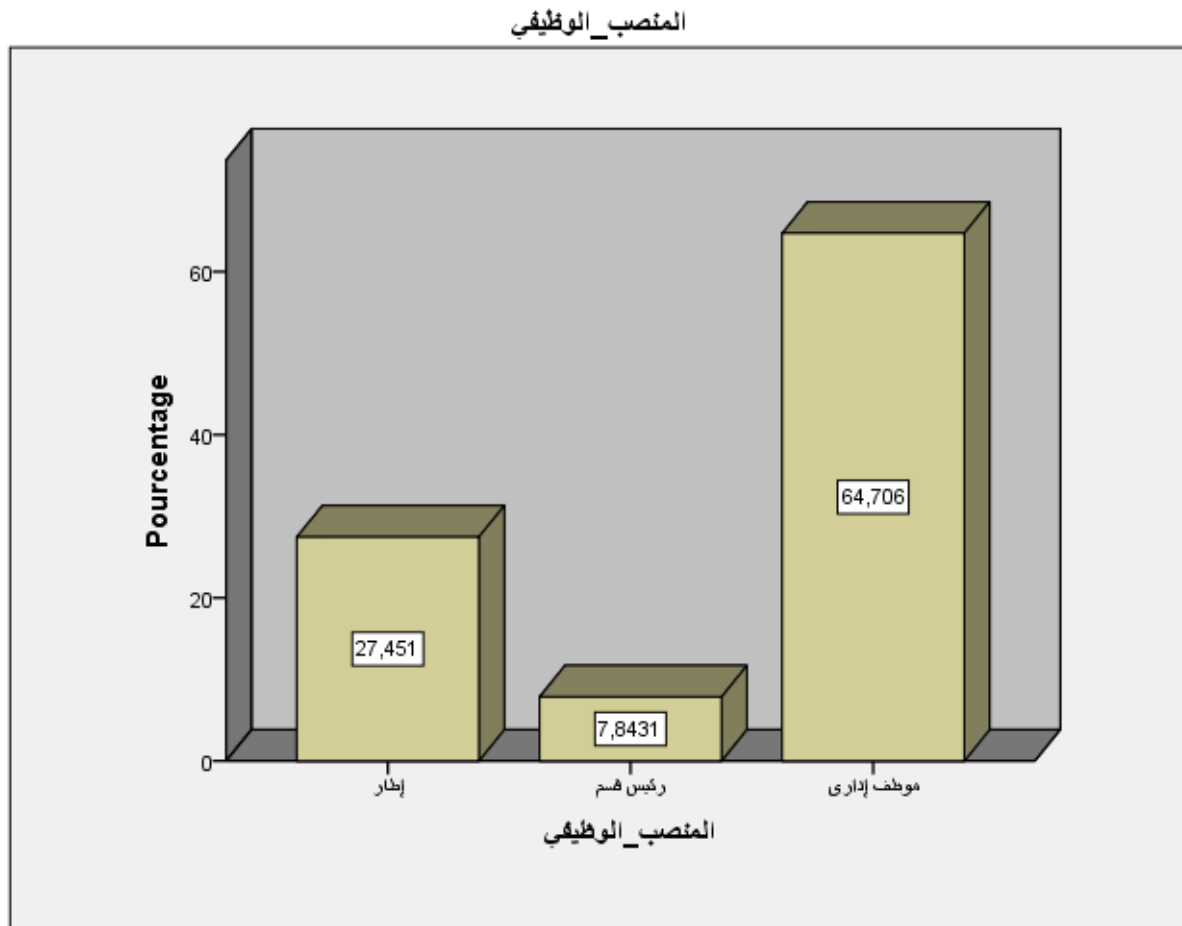
جدول رقم(10): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناءا على متغير المنصب الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
27.5%	14	إطار
7.8%	04	رئيس قسم
64.7%	33	موظف إداري
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات Spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة الموظفين الإداريين تمثل النسبة الأعلى، حيث بلغت 64.7% أي ما يعادل 33 فردًا، تليها فئة الإطارات بنسبة 27.5% بما يعادل 14 فردًا، في حين جاءت فئة رؤساء الأقسام في المرتبة الأخيرة بنسبة 7.8% أي ما يعادل 4 أفراد.

الشكل رقم (18): التوزيع التكراري النسبي لعينة دراسة بناء على متغير المنصب الوظيفي



الجدول رقم(11): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	10	0.90
المحور الثاني	10	0.88
جميع محاور الاستبيان	20	0.93

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة تراوحت ما بين (0.88 و 0.90)، كما بلغت القيمة الكلية لأداة الدراسة (0.93) وبالنظر إلى هذه القيم جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.60). ما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

- اختبار التوزيع الطبيعي

H_0 : بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05.

H_1 : بيانات محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم(12): جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro- Wilk)

المحاور	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول (الإدارة الاستراتيجية)	0.086
المحور الثاني (الميزة التنافسية)	0.121

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى المعنوية للمحور الأول بلغت 0.086 وللمحور الثاني بلغت 0.121 وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نقبل الفرضية التي تدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبانة.

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية.

جدول رقم(13): التحليل الوصفي لعبارات الإدارة الاستراتيجية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل ضروري ومنظم.	2.33	0.864	متوسط
02	تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لجمع المعلومات عن تحركات المنافسين في السوق.	2.76	0.992	متوسط
03	تمتلك المؤسسة رؤية وأهدافا إستراتيجية واضحة.	2.73	0.940	متوسط
04	تقوم الإدارة العليا بالمشاركة الفعالة في إعداد ووضع الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.	2.49	0.987	متوسط
05	تتماشى الإستراتيجية المعتمدة مع إمكانيات المؤسسة	2.36	1.005	متوسط
06	تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.	2.84	1.189	متوسط
07	تحرص المؤسسة على مراقبة تنفيذ الاستراتيجية بصفة دورية لضمان تحقيق النتائج المرجوة.	2.63	1.019	متوسط
08	يتم العمل على تصحيح الانحرافات فور ظهورها، من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان العودة إلى المسار الصحيح.	2.63	1.019	متوسط
09	تتميز المؤسسة بالمرونة في تعديل استراتيجيتها وفق التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية.	2.69	0.990	متوسط
10	تتبنى المؤسسة أساليب علمية ومنهجية دقيقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال جمع البيانات وتحليلها بعناية.	2.92	1.111	متوسط
	الاتجاه العام لمحور الإدارة الاستراتيجية.	2.63	0.750	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لفقرات محور الإدارة الاستراتيجية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.63) والانحراف المعياري (0.750)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور ما بين (2.33 و 2.92).

حيث جاءت العبارة رقم (10) "تتبنى المؤسسة أساليب علمية ومنهجية دقيقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال جمع البيانات وتحليلها بعناية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (2.92) وانحراف معياري قيمته (1.111)، مما يدل على وجود اهتمام متوسط بتبني الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تليها العبارة رقم (06) "تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.84) وانحراف معياري قيمته (1.189)، وهو ما يعكس سعي المؤسسة بدرجة متوسطة إلى توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ استراتيجيتها.

كما سجلت العبارة رقم (02) «تمتلك المؤسسة نظاماً فعالاً لجمع المعلومات عن تحركات المنافسين في السوق» متوسطاً حسابياً قدره (2.76)، والعبارة رقم (03) «تمتلك المؤسسة رؤية وأهدافاً استراتيجية واضحة» متوسطاً حسابياً بلغ (2.73)، مما يشير إلى وجود اهتمام متوسط بمتابعة البيئة التنافسية وتحديد التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

في حين سجلت العبارة رقم (09) "تتميز المؤسسة بالمرونة في تعديل استراتيجيتها وفق التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية" متوسطاً حسابياً قدره (2.69)، تليها العبارتان رقم (07) و (08) بمتوسط حسابي بلغ (2.63)، وهو ما يدل على وجود متابعة متوسطة لتنفيذ الاستراتيجية وتصحيح الانحرافات عند ظهورها.

كما جاءت العبارة رقم (04) "تقوم الإدارة العليا بالمشاركة الفعالة في إعداد ووضع الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة" بمتوسط حسابي قيمته (2.49)، وهو ما يعكس محدودية نسبية في مشاركة الإدارة العليا في إعداد الاستراتيجية.

في حين سجلت العبارة رقم (05) "تتماشى الاستراتيجية المعتمدة مع إمكانيات المؤسسة" متوسطاً حسابياً قيمته (2.36)، بينما جاءت العبارة رقم (01) "تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل ضروري ومنتظم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.33)، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في الاهتمام بالتحليل الداخلي للمؤسسة.

وبناءً على النتائج الموضحة في الجدول، وبما أن الاتجاه العام لمحور الإدارة الاستراتيجية جاء بمستوى متوسط، فإن ذلك يدل على أن المؤسسة تطبق ممارسات الإدارة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، خاصة فيما يتعلق باتخاذ

القرارات الاستراتيجية وتوفير الموارد اللازمة، إلا أن بعض الجوانب ما تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير، لاسيما ما يتعلق بالتحليل الداخلي والمشاركة الفعالة للإدارة العليا في إعداد الاستراتيجيات.

المحور الثاني: الميزة التنافسية.

جدول رقم(14): التحليل الوصفي لعبارات الميزة التنافسية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
01	تضمن المؤسسة تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تتوافق مع معايير الأداء المطلوبة.	1.96	0.871	منخفض
02	تسعى المؤسسة لتقديم أسعار عادلة ومنافسة، بما يضمن جذب العملاء والحفاظ على حصتها السوقية أمام المنافسين.	2.27	0.874	منخفض
03	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بشكل سريع ومنهجي، لضمان تحقيق مستوى عال من رضاهم وتعزيز الثقة بها.	2.37	0.894	متوسط
04	تستثمر المؤسسة مواردها بشكل استراتيجي لدعم الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها السوقية.	2.44	0.972	متوسط
05	تحرص المؤسسة على تعزيز سمعتها في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات موثوقة تضمن رضا العملاء وتعكس جودة الأداء المؤسسي.	2.16	0.857	منخفض
06	تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في السوق من خلال استراتيجياتها الفعالة التي تجعلها تتفوق على منافسيها في الجودة والأسعار والخدمات.	2.37	0.824	متوسط
07	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وضمان استمرارية الجودة والتميز.	2.35	0.890	متوسط
08	تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على توسيع حصتها في السوق عن طريق تقديم عروض وخدمات تميزها عن منافسيها وتلبي توقعات العملاء بشكل أفضل.	2.59	0.876	متوسط
09	تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين من خلال تقديم	2.31	0.876	منخفض

			منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتعزز موقعها في السوق.	
10	تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدراتها الداخلية والتشغيلية لدعم ميزتها التنافسية وتحقيق أداء مستدام في السوق	2.50	1.065	متوسط
الاتجاه العام لمحور الميزة التنافسية.				متوسط
		2.34	0.630	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لفقرات محور الميزة التنافسية جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.34) والانحراف المعياري (0.630)، كما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور ما بين (1.96 و 2.59).

حيث جاءت العبارة رقم (08) "تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على توسيع حصتها في السوق عن طريق تقديم عروض وخدمات تميزها عن منافسيها وتلبي توقعات العملاء بشكل أفضل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (2.59) وانحراف معياري قيمته (0.876)، مما يدل على وجود إدراك متوسط لدور الميزة التنافسية في دعم الحصة السوقية للمؤسسة.

تليها العبارة رقم (10) "تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدراتها الداخلية والتشغيلية لدعم ميزتها التنافسية وتحقيق أداء مستدام في السوق" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.50) وانحراف معياري قيمته (1.065)، وهو ما يعكس اهتماماً متوسطاً بتطوير القدرات الداخلية للمؤسسة وتعزيزها.

كما سجلت العبارة رقم (04) "تستثمر المؤسسة مواردها بشكل استراتيجي لدعم الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها السوقية" متوسطاً حسابياً بلغ (2.44)، بينما سجلت العبارتان رقم (03) و (06) متوسطاً حسابياً قيمته (2.37)، مما يشير إلى وجود مستوى متوسط في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق التفوق التنافسي من خلال الاستراتيجيات المعتمدة.

في حين سجلت العبارة رقم (07) "تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وضمان استمرارية الجودة والتميز" متوسطاً حسابياً قيمته (2.35)، تليها العبارة رقم (09) "تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين" بمتوسط حسابي بلغ (2.31)، وهو ما يعكس محدودية نسبية في قدرة المؤسسة على استقطاب العملاء والمحافظة عليهم.

كما جاءت العبارة رقم (02) "تسعى المؤسسة لتقديم أسعار عادلة ومنافسة" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.27)، تليها العبارة رقم (05) "تحرص المؤسسة على تعزيز سمعتها في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات موثوقة"

بمتوسط حسابي بلغ (2.16)، في حين سجلت العبارة رقم (01) "تضمن المؤسسة تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تتوافق مع معايير الأداء المطلوبة" أدنى متوسط حسابي قيمته (1.96)، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في مستوى الجودة والقدرة التنافسية للمؤسسة.

وبناءً على النتائج الموضحة في الجدول، وبما أن الاتجاه العام لمحور الميزة التنافسية جاء بمستوى متوسط، فإن ذلك يدل على أن المؤسسة تمتلك مستوى متوسطاً من الميزة التنافسية، خاصة فيما يتعلق بتوسيع الحصة السوقية وتعزيز القدرات التشغيلية، إلا أن بعض الجوانب ما تزال بحاجة إلى تحسين، لاسيما ما يتعلق بجودة الخدمات والأسعار التنافسية وتعزيز السمعة السوقية للمؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

- تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)

H_0 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (15): جدول معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية

الإدارة الاستراتيجية	الميزة التنافسية	
0.759 **	1	الميزة التنافسية
1	0.759 **	الإدارة الاستراتيجية

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية ($\text{sig} = 0.000$) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تفيد بأنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

كما قدرت قيمة معامل الارتباط بـ (0.759) وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الإدارة الاستراتيجية ارتفع مستوى الميزة التنافسية بشكل كبير.

اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة للإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة للإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(16): نتائج تحليل خط الانحدار البسيط (Anova)

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	66.631	11.450	1	11.450	Régression
		0.172	49	8.420	Résidu
			50	19.871	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن مجموع مربعات الانحدار يساوي 11.450 ومجموع مربعات البواقي يساوي 8.420 أما مجموع المربعات الكلي يساوي 19.870 حيث قدرت درجة الحرية بـ 1 كما بلغت قيمة $F=66.631$ وقيمة (sig): 0.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نستنتج أن خط الانحدار يلئم معطيات الدراسة وصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تفيد بأنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم(17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الإدارة الاستراتيجية	0.638	0.759	0.576	8.163	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات Spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 8.163 عند مستوى دلالة $(sig) = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يدل على معنوية النموذج الإحصائي، كما قدرت قيمة معامل الارتباط (R) بـ 0.759 وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد 0.576 وهو ما يعني أن الإدارة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 57.6% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.، كما بلغ معامل الانحدار 0.638 مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.638 في الميزة التنافسية. وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية ومنه يمكننا تشكيل معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0.638 \text{ الإدارة الاستراتيجية} + 0.652$$

المطلب الثالث: مناقشة نتائج

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (Pearson) قيمة 0.759، وهي قيمة تدل على ارتباط إيجابي قوي. كما أن القيمة الاحتمالية $(sig = 0.000)$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات مغزى إحصائي.

أما فيما يتعلق بأثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة F البالغة 66.631 مع $sig = 0.000$ تؤكد صلاحية نموذج الانحدار وملاءمته لمعطيات الدراسة. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد $(R^2 = 0.576)$ يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تفسر 57.6% من التباين في الميزة التنافسية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت قيمة معامل الانحدار (0.638) أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.638 في مستوى الميزة التنافسية.

تدل هذه النتائج على أهمية تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. كما تؤكد على أن الإدارة الفعالة والمخططة تساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة

تنافسية مستدامة، إلا أن هناك عوامل أخرى ينبغي أخذها بعين الاعتبار مستقبلاً لشرح النسبة المتبقية من التباين في الميزة التنافسية. وعليه، توصي الدراسة بضرورة التركيز على تطوير وتفعيل أدوات الإدارة الاستراتيجية، إلى جانب دراسة متغيرات أخرى قد تؤثر على الميزة التنافسية في الأبحاث القادمة.

خاتمة

تأتي هذه الدراسة في سياق البحث الأكاديمي والحقلي المستفيض لتشكل إضافة علمية وميدانية تحاول الإحاطة بإحدى أعقد الإشكاليات التي تواجه قطاع الأعمال المعاصر، والمتمثلة في تحديد أثر وطبيعة العلاقة السببية والارتباطية بين تبني آليات وفكر الإدارة الاستراتيجية بمختلف أبعادها، وبين القدرة على بناء، وتطوير، واستدامة الميزة التنافسية في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية العالية، والاضطراب المستمر، والتحويلات الهيكلية الناتجة عن تيار العولمة والانفتاح التجاري، حيث انطلقنا في هذا المسار البحثي من رؤية تفكيكية حاولت استقراء الأدبيات النظرية والفكرية التي أصلت لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، ومراحل الإدارة الاستراتيجية بدءاً من التحليل البيئي الداخلي والخارجي، مروراً بصياغة الخيارات الاستراتيجية وتطبيقها ميدانياً، ووصولاً إلى نظم الرقابة والتقييم، بالتوازي مع تشرح ماهية الميزة التنافسية ومحدداتها ومصادرها الأساسية وسياقاتها المستدامة القائمة على الجودة والتكلفة والتميز والتركيز، ليتم بعد ذلك إسقاط هذا المزيج المفاهيمي والنظري على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشكل عصب الاقتصاديات الحديثة بالرغم من كل ما يواجهها من تحديات تمويلية، وتنظيمية، وبنوية تحجم في كثير من الأحيان من آفاق نموها.

وقد أفضى هذا التتبع الفكري في شقه النظري إلى استخلاص حتمية تاريخية وإدارية مفادها أن الإدارة الاستراتيجية لم تعد مجرد خيار تسييري ترفي أو حكراً على المنظمات والشركات العالمية الكبرى، بل غدت ضرورة وجودية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي باتت مطالبة بالانتقال الجذري والنوعي من أنماط التسيير التقليدية واليومية القائمة على ردود الأفعال اللحظية والعشوائية، إلى نمط التسيير الاستراتيجي الاستباقي الذي يستشرف آفاق المستقبل ويتحكم في متغيرات البيئة المحيطة، مع التأكيد على أن امتلاك ميزة تنافسية في الوقت الراهن ليس هدفاً ساكناً أو محطة نهائية يتم الوصول إليها وينتهي الأمر، بل هو سيرورة ديناميكية متجددة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة وثقافة وهيكل المنظمة وقدرتها على استغلال مواردها غير الملموسة كالمعرفة والابتكار، وهي الخلاصات النظرية التي قادتنا مباشرة إلى تشييد واختبار النموذج التطبيقي للدراسة في شقها الميداني.

حيث تكلفت المعالجة الإحصائية المتقدمة للبيانات المستقاة من أدوات البحث وعمليات التربص بالنتيجة الجوهرية والأبرز لهذا البحث العلمي ككل والمتمثلة في القبول الإحصائي والعلمي التام للفرضية الرئيسة للدراسة والتي تنص على أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً إيجابياً طردياً وذو دلالة إحصائية معنوية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وهو القبول الذي لا يمثل مجرد رقم إحصائي عابر بل يحمل في طياته دلالات إدارية وعملية بالغة الأهمية، فهو يثبت قاطعاً وبمستوى معنوية مرتفع جداً يقل عن المؤشر القياسي (0.05) أن الطفرات والتحسينات المحققة في مستويات الأداء التنافسي، والحصص السوقية، والقدرة على الصمود

في وجه المنافسين داخل هذه المؤسسات ليست وليدة الصدفة المحضة أو الظروف الخارجية المؤقتة، وإنما هي نتاج مباشر وعملي لمدى الالتزام بتطبيق وتفعيل أبعاد ومراحل الإدارة الاستراتيجية كمنظومة متكاملة ومتشابهة؛ حيث تبين ميدانياً أن هذا الأثر السببي يتضاعف وتتأكد نجاعته كلما كان هناك تناغم وتكامل بين عمليات التحليل البيئي الدقيق للمحيط وعمليات الصياغة الواعية والتنفيذ المرن، مما يعطي دليلاً حاسماً على أن تبني الرؤية الاستراتيجية ينعكس إيجاباً وبشكل فوري على جودة الخيارات التنافسية للمؤسسة، وبالرغم من هذا الأثر الإيجابي الشامل الذي أثبتته قبول الفرضية، إلا أن الواقع الميداني كشف أيضاً عن وجود بعض التفاوتات النسبية في مستويات تطبيق وتأثير هذه الأبعاد نتيجة لخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يطغى عليها أحياناً النمط الإداري الفردي، ونقص الإطارات المتخصصة في التخطيط على المدى الطويل، بالإضافة إلى ضعف التركيز على جانب الرقابة والاستشراف الاستراتيجي مقارنة بالتركيز على الجوانب العملية والتنفيذية اليومية، وبناءً على هذا الإثبات العلمي للمتغير المستقل المؤثر في المتغير التابع.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج حقلية ونظرية متطابقة، فإن الدراسة تخلص إلى تقديم جملة من التوصيات والمقترحات العملية التي ينساب بعضها من بعض وتصب كلها في خانة تمكين هذه المؤسسات من تعظيم هذا الأثر الاستراتيجي، وتتمثل في ضرورة استثمار إدارات وملاك هذه المؤسسات بشكل جدي وإلزامي في نشر وتعميق الوعي بالفكر الاستراتيجي عبر كافة المستويات التنظيمية، والعمل على التخلي عن الممارسات الروتينية الضيقة لصالح رؤى استشرافية واضحة، مع التركيز البالغ على تخصيص وتوجيه الموارد المالية والتقنية المتاحة لدعم وتفعيل خيارات استراتيجية تنافسية صريحة (سواء تمثلت في قيادة التكلفة أو التميز والابتكار أو التركيز السوقي) لتجنب الوقوع في فخ العشوائية أو التشتت التنظيمي.

ويرافق ذلك بالضرورة العمل على إعادة هندسة وتطوير الهياكل التنظيمية الحالية لتصبح أكثر مرونة، وتدفقاً للمعلومات، ولامركزية في اتخاذ القرار، بما يسمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات، بالإضافة إلى التوصية الملحة باستحداث خلايا أو وحدات مصغرة ومتخصصة في "اليقظة الاستراتيجية" داخل بنية هذه المؤسسات تكون مهمتها الأساسية واليومية هي مراقبة محيط السوق، وتتبع حركات المنافسين الحاليين والمحتملين، ورصد التحولات القانونية والتكنولوجية وأذواق المستهلكين لتغذية صناع القرار بالبيانات الاستراتيجية الاستباقية قبل حدوث الأزمات أو ضياع الفرص التنافسية، ناهيك عن ضرورة الاستثمار المكثف في رأس المال البشري والمعرفي من خلال إخضاع الإطارات والمسيرين لدورات تدريبية تخصصية ومستمرة في مجالات التحليل والنماذج الاستراتيجية الحديثة، باعتبار العنصر البشري المؤهل والمبتكر هو المنبع الأساسي لخلق ميزات تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها على المدى الطويل، لتظل هذه الخلاصات والنتائج والتوصيات المترابطة التي تمخضت عنها دراستنا هذه بمثابة لبنة علمية مفتوحة وأرضية خصبة تفتح آفاقاً بحثية مستقبلية واعدة وممتدة تدعو

الباحثين والمختصين لاستكمال مسارات البحث والتوسع في زوايا وأبعاد أخرى لم يتسع لها نطاق هذه المذكرة، مثل دراسة أثر آليات "التحول الرقمي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي" في تفعيل مخرجات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الناشئة والصغيرة، أو استقراء دور "الإدارة الرشيدة" كمدخل تسييري حديث في تعزيز المرونة والأداء التنافسي للمنظمات في ظل بيئات الأعمال شديدة الاضطراب، بما يسهم في النهاية في تطوير وترقية أداء هذا القطاع الاقتصادي الحيوي والاستراتيجي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم العديلي. (2018). *فن الادارة الاستراتيجية*. عمان-الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع، ط1.
2. أبو بكر محمود الهوش. (2016). *"إستراتيجيات إدارة المعرفة"*. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى.
3. احمد ابراهيم سعيد حسن. (2017). *مذكرة ماجيستر. اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية*. حزيران، قسم ادارة اعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.
4. أحمد القطامين. (2009). *الإدارة الإستراتيجية*. الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1.
5. احمد يوسف و محمد الامين دلهوم. (2019). *تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية*. مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات.
6. اشرف محمد ابراهيم العوض. (2019). *افكار جديدة لمشروعك الصغير-طريقك لتحقيق الثروة و النجاح*. القاهرة-مصر: دار الفكر العربي، ط1.
7. الحسين عبد الله. (2010). *التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل التكنولوجي الحيوية كنموذج*. مصر: المكتبة الأكاديمية.
8. العواودة جميلة اديب. (2018). *مذكرة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة. دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين*. القدس، معهد التنمية المستدامة جامعة القدس، فلسطين.
9. العيهار فلة. (2005). *دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة*. مذكرة ماجستير في فرع ادارة الأعمال. جامعة الجزائر.
10. المرسي محمد جمال الدين. (2006). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية المنظمة القرن الحادي والعشرين*. مصر: الدار الجامعية.
11. المنظمة العربية للتنمية الادارية. (2006). *تطوير ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي*. القاهرة-مصر.

12. أمينة بن علي و العجال بوزيان. (10-11 نوفمبر، 2009). ملتقى وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة-الجزائر.
13. أمينة بن علي، عجال بوزيان. (10-11 نوفمبر، 2009). الملتقى العلمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مدخله بعنوان الميزة التنافسية: المفهوم و المحددات. سعيدة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر.
14. انس عبد الباسط عباس. (2018). الإدارة الاستراتيجية-رؤية معاصرة. دار النشر الدولي.
15. بعبط امال. (2017). أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
16. بن الموفق سهيلة. (2011). محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري، قسنطينة.
17. بن عباس حليلة. (الموسم الجامعي: 2016/2017). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة - بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات . جامعة محمد خيضر - بسكرة -.
18. بو بكر خوالد ، خير الدين بوزرب. (2017). مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر ، العدد 03 ، المجلد 03 . الذكاء الإستراتيجي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية. جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر .
19. بوبعة عبد الوهاب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. قسنطينة، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير تخصص ادارة الموارد البشرية.
20. جميلة أديب العواودة. (2018). دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين في فلسطين. مذكرة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، معهد التنمية المستدامة. مذكرة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، معهد التنمية المستدامة جامعة القدس - فلسطين .

21. حريري بوشعور و صليحة فلاق. (13- 14 ديسمبر، 2011). الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في كُنظَمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة. قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف- الجزائر.
22. حسام قرني. (2023). مجلة كلية السياسة والاقتصاد جامعة أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة، العدد17. تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات دراسة حالة البنك الأهلي المصري. أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة.
23. حسن الحسين فلاح. (2009). إدارة المشروعات الأعمال الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز. عمان-الأردن: دار الشروق، ط1.
24. حنان علي شوقي، آخرون. (2014). الإدارة الاستراتيجية و دورها في رفع كفاءة أداء العاملين، المجلد 20، العدد 84. 35. مصر.
25. حيرش نور الدين و يحيوي سعاد . (2019). دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية المحلية و الوطنية. مجلة النمو الاقتصادي و ريادة الأعمال، المجلد 1، العدد 2.
26. خالد حسين سعيد العسيري. (2013). استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، مصر.
27. د أ. علاء فرحان طالب م. وم زينب مكي محمود البناء. (2025). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. الإدارة والاقتصاد: إدارة الأعمال: الإدارة الاستراتيجية: تحليل البيئة والرقابة والقياس.
28. د. محمد محمد إبراهيم. (2020). الإدارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات. الإدارة والاقتصاد : إدارة الأعمال : الإدارة الاستراتيجية : أساليب التخطيط الاستراتيجي ومراحله: <https://almerja.com/reading.php?idm=130033>.
29. رقية منصوري. (2008). دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، بسكرة.
30. زكريا مطلق الدوري. (2005). الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم عمليات و حالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

31. سالم إلياس. (جوان, 2021). التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1. الجزائر.
32. سالم إلياس. (بلا تاريخ). التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال.
33. سعد غالب ياسين لخصه ربحي عبد القادر جديلي. (1998). الادارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري للنشر، ط1.
34. سعيد يس عامر. (2001). الادارة و تحديات التغيير. القاهرة-مصر: دار الكتاب الحديث للنشر، الطبعة الاولى.
35. سفيان عبد العزيز و لخضر دولي و سمير بن عبد العزيز. (جوان, 2019). المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني الجزائري (تحديات و آفاق) . مجلة الدراسات النالية و المحاسبية و الإدارية، جامعة محمد العربي بن مهيدي- أم بواقي- الجزائر، المجلد 6، العدد 1.
36. سملاي يحضية، . (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، . أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
37. سومية شاهيناز و جعدي شريفة و غزال مريم. (ديسمبر, 2021). المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة ايليزا للبحوث و الدراسات، المجلد 6، العدد 2. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
38. شوراب محمد. (2022). دراسة لإتجاهات الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايات الوادي- تقرت-ورقلة. مجلة المنهل الاقتصادي.
39. ط د. هدى قيزح. (ديسمبر, 2020). دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي المجلد 7، العدد 3.
40. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس. (2007). الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان-الاردن: دار وائل.

41. عائشة يوسف الشميلي. (2017). *الإدارة الإستراتيجية الحديثة*. القاهرة- مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1.
42. عبد السلام ابو قحف. (1995). *أساسيات الإدارة الإستراتيجية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
43. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). *الادالة الاستراتيجية*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر.
44. عبد الغفور و عبد السلام و اخرون. (2001). *ادارة المشروعات الصغيرة*. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1.
45. عطوي جودت عزة. (2016). *الإدارة التعليمية للإشراف التربوي-اصولها و تطبيقاتها*. عمان، الاردن: دار الثقافة، ط7.
46. علاء عبد الرزاق السالمي. (2003). *"نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية*. قطر.
47. علي السلمي. (1995). *السياسات الإدارية في عصر المعلومات*. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
48. علي محمد عبد الوهاب. (2000). *إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز*. مصر: دار النشر و التوزيع الاسلامية.
49. عمار بوشناف. (2002). *الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها - تنميتها وتطويرها*. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر.
50. عمار درويش. (2021). *مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 1. المجلة الجزائرية الموارد البشرية، المجلد 6، العدد.*
51. عمر وصفي عقيلي. (2018). *ادارة مشروعات الاعمال الصغيرة*. عمان-الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط1.

52. غاني زهرة، غوتية بن سعيد. (2018-2019). أثر الابداع الاداري في تحقيق الميزة التنافسية
مذكرة ماستر. ادرار، جامعة احمد دراية-ادرار-الجزائر علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير،
الجزائر.
53. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد. (2005). الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية
المحلية مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
54. قندوز طارق. (2015). الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك. دار زمزم للنشر والتوزيع،
عمان الأردن، الطبعة الاولى.
55. لطيفة قرين واخرون . (2018). مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، جامعة طاهري محمد
بشار - الجزائر، العدد 03 المجلد 02. النكاء الاقتصادي بين المفاهيم الاساسية والية التطبيق.
الجزائر، جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر، الجزائر.
56. لوط موسى وبراشمي نصر الدين. (السنة الجامعية: 2017-2018). دور الرقابة الاستراتيجية
في اكساب المنظمة ميزة دراسة حالة مؤسسة النقل الحضري -تيسمسيلت-. مذكرة تخرج تندرج ضمن
متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال.
57. ماجد صقور. (2012). الادارة الاستراتيجية مفاهيم و اساسيات. سوريا: منشورات جامعية
افتراضية سورية.
58. مجد صقور، رعد الصرن. (2018). الادارة الاستراتيجية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية
للنشر و التوزيع، ط1.
59. محسن أحمد الخضير. (2004). صناعة المزاي التنافسية. القاهرة - مصر: مجموعة النيل
العربية ، ، الطبعة الأولى.
60. محسن عبد الله الراجعي و اخرون. (2016). الميزة التنافسية للنشاط السياحي. عمان-الاردن:
دار الايام للنشر و التوزيع، ط1.
61. محمد احمد عوض. (2003). الادارة الاستراتيجية الاصول و الاسس العلمية. الاسكندرية-
مصر: الدار الجامعية.

62. محمد بوطلاعة. (2008). مذكرة تخرج نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير. دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. ام بواقي، المركز الجامعي العربي بن مهيدي ام بواقي.
63. محمد بوطلاعة. (2008). مذكرة ماجستير. دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي-الجزائر.
64. محمد جاسم علي العبيدي، و اخرون. (2015). الادارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الابداع. عمان،الأردن: دار ديونو للنشر و التوزيع، ط2.
65. محمد عبد السميع،احمد طيبة. (2010). الادارة الاستراتيجية في ادارة الازمات. عمان-الأردن: دار جليس الزمان للنشر و التوزيع.
66. محمود حسن الهوسي،حيدر شاكر البرزنجي. (2014). مبادئ علم الادارة الحديثة. دار الجنان.
67. محي الدين قطب. (2012). الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية. عمان-الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع،الطبعة الاولى.
68. مناصرية سناء،ضيف الله مريم. (2013). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لفرع فارمال. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي قالمة.
69. مؤيد سعيد سالم. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية. عمان - الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
70. ناجم عبد المهدي مساعدة. (2013). الادارة الاستراتيجية-مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية. عمان-الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
71. نبيل محمد مرسى. (2003). الادارة الاستراتيجيةتكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس. الاسكندرية-مصر: دار الجامعة الجديدة.

72. نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم. (2007). *الادارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث. الاسكندرية، مصر.*
73. نبيل مرسي خليل . (1996). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية.*
74. نبيل مرسي خليل. (1996). *الميزة التنافسية في مجال الاعمال. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر.*
75. نبيل مرسي خليل. (1996). *الميزة التنافسية في مجال الاعمال. الاسكندرية: دار الجامعية للنشر.*
76. نحاسية رتيبة. (2003). *أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وجامعة الجزائر. جامعة الجزائر.*
77. نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). *الادارة الإستراتيجية،عالم الكتاب الحديث. عمان - الاردن.*
78. هيثم عبد الله ذيب. (2016). *اصول التخطيط الاستراتيجي. عمان-الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،ط1.*
79. وريدة الشيكرك . (2021). *اطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر. اتجاهات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية". كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، الجزائر.*
80. وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. (2003). *محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية، نقلا من موقع جامعة الجزائر على شبكة الانترنت. جامعة الجزائر، الجزائر.*
81. وفيق محمد عبد المحسن. (2001). *بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية. مصر: دار النهضة العربية للنشر و التوزيع،ط1.*
82. ياسر عبد الرحمان،براشن عماد الدين. (2018). *قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطةفي الجزائر الواقع و التحديات. مجلة نماء للاقتصاد و التجارة جامعة الجزائر، العدد 03.*

83. يحيى قحطان محمود. (2019). التخطيط الاستراتيجي-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.

مرجع باللغة الأجنبية

1. luc chaput » .(2006) .La veille stratégique intégrée : Connaissances, mimétisme, niveau d'aspiration », RePAd Working Paper, No. 03-2006 .Université du Québec en Outaouais , Québec, Canada.
2. obeidat,A,M .(2021) .E-marketing and it's impact on the competitive advantage, ilkogretim online.
3. Porter .(2000) .*M. L' Aventure Concurrentiel* .Paris: dunot.
4. THIERTART Raymond .(1997) .*La Stratégie d'Entreprise* .Paris2 :ème édition, ed. Ediscience International

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01:



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله وبعد:

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي ميداني لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر حول موضوع دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة توزيع المياه المعدنية -ولاية سعيدة-، نلتمس من سيادتكم المحترمة الإجابة بموضوعية تامة على الأسئلة مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الإجابة تكون بوضع (X) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: المعلومات العامة

الصف:

☐ ذكر

☐ أنثى

السن:

☐ أقل من 35 سنة

☐ من 36-40 سنة

☐ من 41 - 50 سنة

☐

☐ أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي:

☐ تكوين مهني

☐ ليسانس

☐ ماستر

☐ دراسات عليا

الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10

سنوات

المنصب الوظيفي:

☐ مدير

☐ إطار

☐ رئيس قسم

☐

موظف إداري

المحور الثاني: الإدارة الإستراتيجية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم المؤسسة بدراسة نقاط القوة والضعف الداخلية بشكل ضروري ومنتظم .					
02	تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لجمع المعلومات عن تحركات المنافسين في السوق .					
03	تمتلك المؤسسة رؤية وأهدافاً إستراتيجية واضحة .					
04	تقوم الإدارة العليا بالمشاركة الفعالة في إعداد ووضع الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة .					
05	تتماشى الإستراتيجية المعتمدة مع إمكانيات المؤسسة					
06	تعمل المؤسسة على توفير الموارد اللازمة، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة .					
07	تحرص المؤسسة على مراقبة تنفيذ الاستراتيجية بصفة دورية لضمان تحقيق النتائج المرجوة .					
08	يتم العمل على تصحيح الانحرافات فور ظهورها، من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان العودة إلى المسار الصحيح .					
09	تتميز المؤسسة بالمرونة في تعديل استراتيجيتها وفق التغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية.					

قائمة المصادر والمراجع

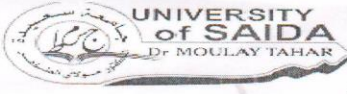
10	تبنى المؤسسة أساليب علمية ومنهجية دقيقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال جمع البيانات وتحليلها بعناية .				
----	---	--	--	--	--

المحور الثالث: الميزة التنافسية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تضمن المؤسسة تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تتوافق مع معايير الأداء المطلوبة.					
02	تسعى المؤسسة لتقديم أسعار عادلة ومنافسة، بما يضمن جذب العملاء والحفاظ على حصتها السوقية أمام المنافسين.					
03	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء بشكل سريع ومنهجي، لضمان تحقيق مستوى عال من رضاهم وتعزيز الثقة بها.					
04	تستثمر المؤسسة مواردها بشكل استراتيجي لدعم الميزة التنافسية وتحقيق أهدافها السوقية.					
05	تحرص المؤسسة على تعزيز سمعتها في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات موثوقة تضمن رضا العملاء وتعكس جودة الأداء المؤسسي.					
06	تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في السوق من خلال استراتيجياتها الفعالة التي تجعلها تتفوق على منافسيها في الجودة والأسعار والخدمات.					

قائمة المصادر والمراجع

					07	تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تحسين منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وضمان استمرارية الجودة والتميز.
					08	تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على توسيع حصتها في السوق عن طريق تقديم عروض وخدمات تميزها عن منافسيها وتلبي توقعات العملاء بشكل أفضل.
					09	تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم وتعزز موقعها في السوق.
					10	تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدراتها الداخلية والتشغيلية لدعم ميزتها التنافسية وتحقيق أداء مستدام في السوق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم 112/ك.ع.إ.ق.ع.تس.ب.ت.ج.ح.س.ق.ع.تس/2026

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: توزيع المياه - سعيدة-

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):

- الطالب(ة): كرفوف ياسمين فاطمة الزهراء مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة الإستراتيجية
- الطالب(ة): حمري ليلي مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة الإستراتيجية
- المادة الأولى: أحكام العامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية: أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2026/..../.... إلى 2026/..../.... حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

DJIHANE YAZIT

Directrice des Ressources Humaines et Affaires Juridiques

12 أبريل 2026
حررت (ت) سعيدة في:

رئيس قسم علوم التسيير



رئيس قسم علوم التسيير
د. يبيرير محمد

