

## الشكر

الحمد لله أولا وأخيرا الذي أهدانا قوة الصبر والتحمل وسدد خطانا.

نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الدكتور راجي بوعبد الله الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة وكان مثال العالم المتواضع.

أساتذة تواضعوا وأحبوا الخير وساعدوا الجميع فارتقوا، إلى كل من الدكتور لجلط إبراهيم والدكتور زيان موسى مسعود.

إلى كل الأساتذة الذين سهروا على أن يقدموا لنا الأفضل دوما.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بحظيم الشكر والامتنان إلى كل عمال مؤسسة صوفانكس - تيسمسيلت -

وفيه الأخير تحية شكر وامتنان لكل من ساهموا من قريب أو بعيد على إنجازنا.

## الإهداء

إلى من صد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير " أبي الغالي " .

إلى ينبوع المحبة و العنان ، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض إلى قرة عيني "

أمي الحبيبة " .

إلى شريك حياتي للأبد وسندي في الدنيا ، إلى الصخرة التي تتحطم عليها كل متاعبي " زوجي حكيم " .

إلى السنابل التي تنبت عطاء وتجوّد سناء إخوتي

فاتح ، وليد ، خيرة ، يسرى .

إلى نوال وروحي نوال وإلى من عشت معهم أجمل أيام حياتي صديقاتي كل باسمها ، وإلى ابنة عمتي

الغالية خيرة

إلى كل عائلة بوكليلة وبوشهر كل باسمه .

سعاد

## الإهداء

الحمد لله الذي أماننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

فالحمد لك حتى ترضى والحمد لك بعد الرضا .

إلى التي احتضنتني فكان حضنها دفنا وحنانا ، ربتي فكانت تربيته نبلًا وقيما وأخلاقا

إلى التي اكتوت بلسعات الدهر وضائق مرارة الحياة من أجلي

إلى جنتي " أمي الغالية " .

إلى من كان سندًا لي ، إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار

إلى من تحمل عبي الحياة من أجلي " أبي العزيز " .

إلى عيون رعت وقلوب دعت إلى من أعطوني

بلا جزاء ، وأحبوني بلا رياء إلى رياحين الفؤاد إخوتي كل باسمه

ولا أنسى زوجتي وكل أبنائهم وبناتهم .

إلى من تقاسمنا معًا عناء هذا العمل ، إلى أرقى إنسانة

في الوجود إلى نصفي الثاني سعاد .

إلى كل اللواتي تقاسمنا معًا لحظات الفرح والحزن

صديقاتي ورفيقات دربي كل باسمها .

نوال

## قائمة الجداول

الجدول :

الصفحة	العنوان	الرقم
32	مقارنة بين انماط المسح البيئي	(1- 1)
47	أمثلة على جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات	(1- 2)
66	مثال على قوة قياس المؤسسة في نموذج جنرال إلكتريك رقم 1	(2- 2)
68	مثال على قوة الصناعة وجاذبيتها في نموذج جنرال إلكتريك رقم 2	(3-2)
70	نموذج التحليل الثنائي	(4- 2)

الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
12	استراتيجيات التنافسية لبورتر	(1-1)
19	دورة حياة الميزة التنافسية	(2-1)
28	قوى بورتر الخمس	(3 -1)
53	عناصر التشخيص الاستراتيجي	(1- 2)
57	نموذج سلسلة القيمة	(2- 2)
61	مصفوفة جماعة يوسطن الاستشارية	(3- 2)
64	مصفوفة هوفر	(4- 2)
84	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت	(1-3)
88	القوى التنافسية لبورتر	(2- 3)

الملخص :

تسعى المؤسسات الى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها من أجل مواكبة التغيرات والتحولات السريعة في محيط الأعمال ، فالمؤسسات بدأت تولي اهتماما أكبر للانفتاح على المحيط الخارجي للتعرف على ماحتويه من فرص وتهديدات ودراسة المحيط الداخلي المتوقف على نقاط القوة والضعف ، وبذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على دور القوى التنافسية في التشخيص الفعال لمحيط المؤسسة واتخذنا من مؤسسة الأغذية بتيسمسيلت كحالة للدراسة معتمدين على المقابلة كأداة أساسية لجمع المعلومات ، الأمر الذي مكنا من التعمق أكثر في الموضوع والخروج بمجموعة من النتائج من أهمها ان المحيط التنافسي الذي توفره التنافسية يتكون من مجموعة من القوى ، وأبرزها تلك التي قدمها بورتر في نموذج القوى الخمس ، وأيضا توصلنا الى أن التشخيص الاستراتيجي يساعد المؤسسة في تحديد رسالتها وأهدافها ، وهذا ماجعلنا نقترح مجموعة من التوصيات منها الاهتمام أكثر بتحليل عوامل المحيط الخارجي للمؤسسة ، ودراسة اثره على مختلف جوانبها ، فهذا يساعد المؤسسة على معالجة نقاط ضعفها ، وتعزيز نقاط القوة لديها من أجل اقتناص أكبر عدد ممكن من الفرص واجتناب التهديدات ، وهذا لضمان استمرارها ونجاحها .

**الكلمات المفتاحية :** القوى التنافسية ، المنافسة ، المنافسين المحتملين ، المنتجات البديلة ، القوة التفاوضية للموردين و العملاء ، التشخيص ، التشخيص الاستراتيجي ، التحليل الاستراتيجي .



Les organisations cherchent à développer leurs méthodes et à moderniser leurs produits et services pour Rattraper les changements rapides et aux variations dans l'environnement des affaires. Alors Les institutions commencent à accorder plus d'attention à l'ouverture sur le monde extérieur pour se renseigner sur les opportunités et les menaces, Et étudier l'environnement interne dépend des forces et des faiblesses, c'est pour ça Cette étude vise à identifier le rôle des forces concurrentielles dans le diagnostic efficace de l'environnement de l'organisations, Nous avons pris **l'entreprise SOFAC Tissemselt** comme une étude de cas, en fonction de l'interview comme un outil essentiel pour la collecte d'informations.

Ce qui nous a permis de plus en profondeur le sujet et un ensemble de résultats de la plus importante de l'environnement concurrentiel fourni par la compétitivité se compose d'un groupe de forces, notamment celles présentées par **Porter** dans **le modèle des cinq forces**, et nous avons aussi atteint le diagnostic stratégique permet à l'organisations de définir sa mission et ses objectifs, et dans ce cadre Nous vous proposons une série de recommandations, notamment une plus grande attention à l'analyse du périmètre extérieur des facteurs d'établissement, l'étude de son impact sur les différents aspects, elle aide l'institution à répondre à ses faiblesses et les points forts ont pour capturer le plus grand nombre possible d'opportunités et d'éviter les menaces, ce qui a continué à assurer Et le succès.

**Mots clés:** forces concurrentielles, concurrence, concurrents potentiels, produits alternatifs, pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, diagnostic, diagnostic stratégique, analyse stratégique.



الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الاختصارات والرموز
أ - خ	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول : أساسيات حول القوى التنافسية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنافسية
03	● المطلب الأول : مفهوم وأهداف التنافسية
05	● المطلب الثاني : أسباب التنافسية
06	● المطلب الثالث : أنواع التنافسية
07	● المطلب الرابع : استراتيجيات التنافسية
12	● المطلب الخامس : الأداء التنافسي
15	المبحث الثاني : المنافسة والميزة التنافسية
15	● المطلب الأول : المنافسة
17	● المطلب الثاني : الميزة التنافسية
21	● المطلب الثالث : العلاقة بين التنافسية والمنافسة والميزة التنافسية
21	المبحث الثالث : تحليل القوى التنافسية لبورتر
21	● المطلب الأول : المنافسون الحاليون

23	● المطلب الثاني : المنافسون المحتملون
25	● المطلب الثالث : الموردون
25	● المطلب الرابع : العملاء
26	● المطلب الخامس : المنتجات البديلة
29	المبحث الرابع : ماهية تحليل القوى التنافسية لبورتر
29	● المطلب الأول : مفهوم وأهمية القوى التنافسية
30	● المطلب الثاني : دوافع تحليل القوى التنافسية
35	خلاصة
<b>الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي للتحليل التنافسي</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول : تحليل محيط المؤسسة
38	● المطلب الأول : البيئة الداخلية وعناصرها
40	● المطلب الثاني : البيئة الخارجية
46	المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي
46	● المطلب الأول : أساسيات حول التحليل الاستراتيجي
49	● المطلب الثاني : استراتيجيات SWOT
51	المبحث الثالث : التشخيص الاستراتيجي
51	● المطلب الأول : ماهية التشخيص الاستراتيجي
52	● المطلب الثاني : مستويات التشخيص الاستراتيجي
55	● المطلب الثالث : مراحل التشخيص الاستراتيجي
55	● المطلب الرابع : أدوات التشخيص الاستراتيجي
71	المبحث الرابع : العلاقة بين القوى التنافسية والتشخيص الاستراتيجي
71	● المطلب الأول : العلاقة بين المنافسين الحاليين والتشخيص الاستراتيجي
72	● المطلب الثاني : العلاقة بين المنافسين المحتملين والمنتجات البديلة مع التشخيص

	الاستراتيجي
73	● المطلب الثالث : العلاقة بين الزبائن والتشخيص الاستراتيجي
74	● المطلب الرابع : العلاقة بين الموردین والتشخيص الاستراتيجي
76	خلاصة
	<b>الفصل الثالث : مدى مساهمة القوى التنافسية في التشخيص الفعال لمحيط مؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت</b>
78	تمهيد
79	المبحث الأول : تقديم مؤسسة صوفاكت
79	● المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة
80	● المطلب الثاني : بطاقة فنية عن المؤسسة
81	● المطلب الثالث : أهداف ووظائف المؤسسة
82	● المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
87	المبحث الثاني : تحليل وعرض البيانات
87	● المطلب الأول : أدوات الدراسة
88	● المطلب الثاني : تحليل بيئة المؤسسة
92	المبحث الثالث : نموذج القوى التنافسية لبورتر
94	● المطلب الأول : المنافسون الحاليون
95	● المطلب الثاني : المنافسون المحتملين والمنتجات البديلة
95	● المطلب الثالث : الزبائن
96	● المطلب الرابع : الموردون
97	خلاصة
101-99	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق



شهد العالم ولا يزال، تحولات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الاقتصادية منها من ارتفاع ملحوظ في عدد المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها وازدياد المنافسة بينها إلى العولمة ونقل التكنولوجيا، كلها عوامل أدت بالمؤسسة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر فعالية من بين هذه المداخل هو فهم المؤسسة لمحيطها الخارجي البعيد منه والقريب، وعند الحديث عن المحيط القريب فإن التفكير يقودنا إلى التطرق إلى موقع المؤسسة ضمن مجموعة العوامل ذات التأثير المباشر عليها، وهو ما يصطلح عليه بالمحيط التنافسي الذي يضم مجموعة من القوى وهي القوى التنافسية، هذه الأخيرة فرضت على المؤسسات مجموعة من التحديات، بفعل التغيرات والتحولات العامة، بالإضافة إلى تعدد عوامل المنافسة فمنها الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وحتى الثقافية، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة بين المؤسسات الاقتصادية على الصعيدين المحلي والعالمي، وجعلتها تتهاوت وتتسابق من أجل جذب العملاء وكسب رضاهم وولائهم كما دفعت بالمسيرين إلى إعطاء أهمية متزايدة لتحليلها والتعرف على ماتنطوي عليه من فرص لاقتناصها وتحديات لتجنبها متفادين بذلك الأساليب التقليدية المعتمدة على الخبرة والأحكام الشخصية والتي لم تعد تعطي ثمارها ذلك أن نتائج هذا التحليل تعد ركيزة أساسية للحكم على نتائج المؤسسة.

وعليه فمسؤولوا المؤسسات الاقتصادية حاليا يجب أن يدركوا أن بقاء مؤسساتهم مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى قابليتها وسرعتها على التفاعل مع محيط غير مستقر سريع التغير ويعد أكثر تهديدا، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هو معرفة أهم المتغيرات المحتملة والغير قابلة للسيطرة والتي تتمحور أساسا في بيئتها الخارجية بالدرجة الأولى لضمان موقعها الريادي في السوق وكذا التحكم في بيئتها الداخلية.

ومن هنا على المؤسسات من أجل تحقيق البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام و تنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها، فأبي مؤسسة تعمل في ظل بيئة عدم التأكد تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة. في نفس السياق وبناء على تشخيص البيئة و ما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين و المنتجات و تنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة، وهذا لا يتحقق إلى بالتشخيص الفعال الذي يعتبر مرحلة لا تقل أهمية عن باقي مراحل التسيير الاستراتيجي لاسيما في الفترة الحالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة بمختلف القطاعات، فهذا يتيح لها أخذ مكان على خريطة العالم الجديد.

## 2. إشكالية الدراسة:

ومنه تبلور لدينا معالم إشكالية هذه الدراسة التي تطرحها بالطريقة التالية:

ما مدى مساهمة القوى التنافسية في التشخيص الفعال لمحيط المؤسسة؟

وقد ينجر عن هذا التساؤل الجوهري أسئلة فرعية أخرى نوجزها بالطريقة التالية:

-تتكون القوى التنافسية من خمس قوى، هل لكل القوى نفس التأثير على محيط المؤسسة؟

-ما مدى تأثير القوى التنافسية على محيط المؤسسة؟

- ما هو دور التشخيص الاستراتيجي في محيط المؤسسة ؟

- كيف تؤثر البيئة الخارجية على محيط المؤسسة ؟

**3. الفرضيات :** و للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية ارتأينا طرح مجموعة من الفرضيات المتمثلة في مايلي:

- لكل القوى التنافسية نفس التأثير على محيط المؤسسة .

-يساعد معرفة القوى التنافسية يساعد المؤسسة على تحديد الفرص واستغلالها والوقوف على التهديدات وتجنبها.

-يساعد التشخيص الاستراتيجي المؤسسة على معرفة نقاط القوة والضعف .

-تسمح دراسة البيئة الخارجية بمعرفة الفرص والتهديدات .

#### 4. أهداف الدراسة:

-التعرف على الخلفية النظرية لتحليل القوى التنافسية لبورتر والتشخيص الاستراتيجي.

-التعرف على مدى تأثير المنافسين الحاليين والمحتملين وكذا المنتجات البديلة على المؤسسة.

-التعرف على واقع تطبيق تحليل القوى التنافسية في مؤسسة "صوفاكت" ومدى دور هذا التحليل على التشخيص

الاستراتيجي لمحيط المؤسسة.

-إبراز أهمية علاقة الترابط الموجودة بين المؤسسة والبيئة الداخلية والخارجية.

#### 5. أهمية البحث:

إن التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات يمثل عملية حيوية للإدارة الإستراتيجية، وهو إحدى التوجهات الحديثة من

الدراسات المتقدمة في مجال إدارة المؤسسات، فبناء الإستراتيجية الأمثل يحتاج إلى تفكير معمق، والقدرة على التحليل

والتفسير، والربط بين العوامل والمتغيرات، لفهم الفرص والتحديات التي ستواجه المؤسسة ومن ثم صياغة الإستراتيجية

وتطبيقها، وهذا ما يعمل عليه التشخيص الاستراتيجي، من خلال دراسة وتحليل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية

للمؤسسة، ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين:

-**الأهمية العلمية:** تنبثق أهمية موضوعنا العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية لقللة الدراسات

المقدمة في هذا الموضوع في جامعتنا، بالإضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيرة في

الوقت الراهن، كذلك إلى إلقاء الضوء حول التشخيص الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة .

-**الأهمية العملية:** تبرز أهمية البحث في تقديم وتعريف التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية، وإبراز الدور الذي

يلعبه في المؤسسة، وذلك من خلال مساعدة المؤسسة في تحديد متغيرات البيئة الخاصة والعامة، بالإضافة إلى الفرص

والتهديدات الموجودة ضمن البيئة الخارجية ، كذلك يساعد على معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي يتسنى لها معالجتها في ظل بيئة سريعة التغير والنمو والتطور .

## 6. دوافع اختيار الموضوع:

- فضولنا الشخصي في تعمق دراسة نموذج بورتر .
- إعطاء فكرة واضحة عن القوي التنافسية والتشخيص الاستراتيجي .
- قلة الدراسات والأدبيات التي تتناول موضوع القوي التنافسية ودورها في التشخيص الفعال لمحيط المؤسسة .
- ضعف الاهتمام بعملية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات وعدم الأخذ بعين الاعتبار خطورة دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

## 7. حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية :تم إجراء البحث خلال فترة 2017-2018 .
- الحدود المكانية :في مؤسسة صوفاكت -تيسمسيلت .
- الحدود الموضوعية :اعتمدنا في دراستنا على المقابلة لأنها تعتبر أكثر وضوحا للمعلومات التي تتم بصفة مباشرة ،بدلا من الاستبيان الذي تكون فيه المعلومات غير دقيقة .

## 8. الدراسات السابقة:

- جغوبي فاديه ،دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المؤسسة ،دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة -مذكرة لنيل شهادة الماستر ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، 2006 .
- تطرت هذه الدراسة إلى دور التحليل الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ،وانخذت من مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة كحالة لدراسة هدفت هذه الأخيرة إلى الوقوف على التحليل الاستراتيجي وأهميته في المؤسسة ،وأهميته في المؤسسة محل الدراسة ،وإيجاد العلاقة بين التحليل الاستراتيجي SWOT وزيادة كفاءات وفعالية أداء المؤسسة .

وأهم ما توصلت إليه هو عدم إدراك المسيرين في المؤسسة لمفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT، و تحليل نقاط القوة والضعف والتي لها دور في تحسين أداء المؤسسة، بينما تحليل الفرص والتهديدات فليس له أي دور.

-بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف، 2006.

تمحورت هذه الدراسة حول محاولة التشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأخذت مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية كنموذج للدراسة، وأهم ما هدفت إليه بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها تقييم البيئة الخارجية في بناء الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى تحليل عوامل متغيرات هذه البيئة الخارجية، ومحاولة تطبيقها بالمؤسسة محل الدراسة بهدف الوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها، ومن أهم ما توصلت إليه هو التأكيد الكامل لفكرة المستثمر الأجنبي لما له من مزايا تساعد المؤسسة الوطنية على مختلف مجالات عملها، وكذلك في إرساء أساليب تكنولوجيا فيها، تمكنها من مواجهة تحديات العصر الحالي، فمعظم المؤسسات الاقتصادية لا تتلقى دعم من طرف الحكومة وهذا ما يدل على تحول الاقتصاد الجزائري جزئيا إلى اقتصاد السوق، وبالتالي أصبحت هذه المؤسسات تعتمد على آليات السوق في توزيع نشاطها.

-نوال عبداوي، أثر تحليل القوي التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 تناولت هذه الدراسة أثر تحليل القوي التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وأخذت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب كنموذج للدراسة وما هدفت إليه هو التعرف على مدى تأثير تهديد المنافسين الحاليين، المحتملين، وكذا المنتجات البديلة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، فتوصلت إلى أن المنافسون الحاليون يشكلون تهديدا على المؤسسة وهذا التهديد يعتبر نسبيا حيث يرتفع وينخفض بناء على العديد من العوامل أهمها: عدد المنافسين في الصناعة، تكاليف التحول، حجم المؤسسات في الصناعة، مرونة الإنتاج، ووجود عوائق الدخول والخروج من الصناعة، وأيضا المنتجات البديلة يمثلون تهديدا تنافسيا على المؤسسات، حيث أن هذه المنتجات تؤدي نفس الوظائف التي تؤديها منتجات المؤسسة، وتكون مهددة خاصة إذا كانت أسعارها تنافسية.



-طالب أحمد دنيا ،مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -بسكرة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2014.

تناولت هذه الدراسة مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ،حيث أخذت المطاحن الكبرى للجنوب كحالة للدراسة ،وأهم ما هدفت إليه هو محاولة الإلمام في المفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية مع إبراز أهميتها في المؤسسة ،والوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي ،وتسليط الضوء على العلاقة القائمة على الكفاءات البشرية بهذه العملية ،ومن أهم ما توصلت إليه أن المؤسسة تملك كفاءات بشرية ذات المعرفة النسبية العالية ،بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم ،الخبرة والتقنيات مع أنها تقرر بأهمية التسيير والكفاءات إلى أنه مازالت المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية في تسيير إدارتها ،إذن فالمؤسسة واعية بأهمية التشخيص الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة لكن مزال اهتمامها مركز على بعض جوانب التشخيص دون الأخرى هذا نتيجة لغياب نظام معلومات قوي يساهم في توفير المعلومات اللازمة ،إضافة إلى نقص الكفاءات القادرة على التشخيص ،والخوف من ارتفاع تكلفة مراقبة البيئة.

-من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع التشخيص الاستراتيجي والقوى التنافسية ،إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي ،أما الدراسة الثانية فركزت على دور التحليل الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ،والدراسة الثالثة ركزت على محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية ،أما الدراسة الرابعة ركزت على تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ،في حين يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث والجمع بين المتغيرين والتطرق إلى مدى مساهمة القوى التنافسية في التشخيص الفعال لمخطط المؤسسة.

## 9. منهج الدراسة:

من أجل دراسة الإشكالية موضوع البحث ،وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على تساؤلاتها وإثبات صحة الفرضيات من عدمها ستتم الدراسة بالاعتماد على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه ،ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور إلى الجانب

التطبيقي الذي سيكون مؤسسة صوفاكت وهو عبارة عن دراسة حالة إضافة إلى الجمع بين المنهجين السابقين محاولة بذلك إسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة.

## 10. نموذج الدراسة:

يشمل نموذج الدراسة في الأغلب على متغيرين اثنين، المتغير التابع وكذا المستقل وعليه يمكن إبراز أهم ما جاء في هذا الأساس كالتالي:

- المتغير المستقل : ويضم كل من:

القوى التنافسية لبورتر .

- التشخيص الاستراتيجي : وفيه يتم دراسة بيئتين وهما:

1. التشخيص الاستراتيجي الخارجي: و يضم :

- البيئة العامة
- بيئة الصناعة

2. التشخيص الاستراتيجي الداخلي

## 12. هيكل البحث:

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول تطرقنا في الفصل الأول لتحليل القوى التنافسية لبورتر ، وذلك باستعمال ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول الإطار المفاهيم للتنافسية أما الثاني فتناول المنافسة والميزة التنافسية في حين شمل الثالث القوى التنافسية الخمس لبورتر ، أما الرابع فتناولنا ماهية تحليل القوى التنافسية.

وباعتبار أننا بصدد دراسة التشخيص الاستراتيجي لمخطط المؤسسة سنقوم في الفصل الثاني بتقسيمه إلى أربعة مباحث تناول المبحث الأول ماهية عامة حول التشخيص الاستراتيجي ، أما الثاني فيتعلق بالتشخيص الاستراتيجي الداخلي أما الثالث فتطرقنا فيه إلى دراسة التشخيص الاستراتيجي الخارجي ، لنختتم الفصل بدور القوة التنافسية في التشخيص الفعال لمخطط المؤسسة.

في حين خصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية والذي تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة الأغذية ، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول عرض مفصل لمؤسسة صوفاكت بتيسميسيلت والذي تضمن نشأة

المؤسسة وبطاقة فنية لها وظائفها وأهدافها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي، أما الثاني فاستعرضنا من خلاله أدوات الدراسة، وتحليل بيئة المؤسسة والتعرف على فرص وتهديدات المؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها، في حين تناولنا في الثالث نموذج القوى التنافسية لبورتر المطبق على مؤسسة الأغذية بتيسمسيلت.

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل بيئة المؤسسة من الأنشطة الجوهرية، على اعتبار أنها تحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتساعد على وضع الخيارات الاستراتيجية في وضع نتائج التحليل البيئي، لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة متمثلة في المتغيرات الكلية والمتغيرات التنافسية، بالإضافة إلى متغيرات البيئة الداخلية والتي تمكنها من تحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف في بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء.

ولأن السمة المميزة لبيئة الأعمال المعاصرة هي شدة المنافسة، فإنه على المؤسسة أن تولي اهتماما بالغاً في تشخيصها لمخاطبات التنافسي، والذي يرتبط بشكل مباشر بمصيرها وتحقيقها لأهدافها، والصمود في وجه المنافسين، بالإضافة إلى عدم قدرتها على التأثير على متغيرات هذه البيئة والتي يجب التكيف وتحقيق الموازنة معها.

ولمعرفة أهم متغيرات البيئة التنافسية و تأثيرها على نشاط المؤسسة، نستخدم نموذج "بورتر" الخماسي والذي يحدد خمس قوى مؤثرة على المنافسة والتي سنتطرق في هذا الفصل إلى :

- الإطار المفاهيمي للتنافسية .
- المنافسة الميزة التنافسية .
- ماهية القوى التنافسية وتحليلها.

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتنافسية

تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، وهذا ما سنعرفه بالتفصيل في هذا المبحث.

## المطلب الأول : مفهوم وأهداف التنافسية

## الفرع 1. تعريف التنافسية

تختلف التعاريف المتعلقة بالتنافسية حسب عدة معايير، فمنها على مستوى المؤسسة، ومنها على مستوى القطاع وأخرى على مستوى الدولة، وتماشيا وهذه العناصر تعرف التنافسية على أنها:

**أولا. على مستوى المؤسسة :** تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية المقدمة من قبل الدولة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا).<sup>1</sup>

**ثانيا. على مستوى القطاع :** تعرف التنافسية على هذا المستوى، بأنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة معينة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الاعتماد على الدعم أو الحماية التي قد تقدمها الحكومة في تلك الدولة، بذلك تتميز هذه الأخيرة في هذه الصناعة.<sup>2</sup>

وتقاس تنافسية صناعة ما من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، بالإضافة إلى مقاييس أخرى تتعلق بالتكاليف وجودة المنتجات على مستوى الصناعة.

**ثالثا. على مستوى الدولة :** تعرف على أنها تعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع، ومستمر لمستوى دخل

<sup>1</sup> نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبور تر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوشان - مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 07.

<sup>2</sup> نادية تاهي، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة الحظنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006، ص 63.

أفراده ففي حين تقتضي الميزة النسبية المنافسة على أجور منخفضة، فإن الميزة التنافسية تقتضي تحسين الإنتاجية، للمنافسة في نشاطات اقتصادية ذات أجور مرتفعة، الأمر الذي يضمن تحقيق معدل نمو مرتفع ومستمر لدخل الفرد.<sup>1</sup>

يمكن القول أن العلاقة بين التنافسية على الأصعدة الثلاثة المذكورة سابقا (المؤسسة، القطاع، الدولة) هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية، دون وجود مؤسسات ذات قدرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، وبالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التنافسية هي: تقديم منتج ذو جودة عالية أو خدمة للزبائن بسعر مقبول وذوق مناسب لهم.

## الفرع 2 . أهداف التنافسية

هناك عدة أهداف للتنافسية نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة بمعنى أن المؤسسة تحقق نشاطها أو أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسة الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد من الأرباح، إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة على تميزها وتفوقها في أدائها.

<sup>1</sup> نادية تاهمي، مرجع سابق ذكره، ص 63

<sup>2</sup> أوريبي هبة الله، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية، دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 62.

المطلب الثاني : أسباب التنافسية

هناك العديد من الأسباب التي جعلت التنافسية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات ، ونذكر أهمها فيما يلي :<sup>1</sup>

1. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات ، نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات ، وتطور أساليب بحوث السوق .

2. ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركة الأسواق ، وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاريا ، متغيرات السوق وتسابق المنافسين .

3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة ، وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت ، وغيرها من آليات الاتصال الحديثة ، وتطبيقات المعلومات المتجددة .

4. الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ، ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال أصبح هناك تدفق في نتائج البحوث والتطورات التقنية ، وتسارع عمليات الإبداع .

5. زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة ، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في صناعات كثيفة الأسواق ، حول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار . والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط ، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية .

هذه هي أحد أبرز الأسباب التي ساهمت في بروز التنافسية عند المؤسسات ، ولعل أهم عنصر من هذه العناصر هو المستهلكون الذين يعتبر ميولهم ، ورغباتهم تتجه نحوى المؤسسات التي تخدمهم من ناحية الجودة ، السعر الوقت... الخ .

<sup>1</sup> وراة حسين ، محمد عاباء محمد أمين ، جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية ، دراسة حالة فندق النجم الأبيض تيسمسيلت مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي تيسمسيلت- الجزائر ، 2017 ، ص 7 .

## المطلب الثالث : أنواع التنافسية

تنقسم التنافسية إلى ثلاثة أنواع نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

## الفرع 1. التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن العناصر التالية:

**أولا . تنافسية المنتج :** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة ، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمصدر وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ، وعليه يجب اختبار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين .

**ثانيا . تنافسية المؤسسة :** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث يتم تقويمها والأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الاجتماعية من جهة أخرى .

## الفرع 2. التنافسية وفق الزمن

وتتضمن التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

**أولا . التنافسية الملحوظة :** تعتمد على النتائج المحققة خلال دورة إنتاجية معلومة ، ولكن يجب عدم الاعتماد على هذه النتائج الإيجابية في المدى القصير قد تختلف تماما عنها في المدى الطويل .

**ثانيا . القدرة التنافسية :** تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير مثل : الموقع في السوق ، المرونة...، حيث كل عامل من هذه العوامل يمكن المؤسسة من البقاء صامدة في بيئة غير مستقرة ، ولكنه لا يكفي بمفرده . وعلى خلاف التنافسية الملحوظة ، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى .

<sup>1</sup>. أوريسي هبة الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 ، 9.



## الفرع 3. التنافسية بحسب السعر

تنقسم إلى:

أولاً. التنافسية السعرية: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة بسعر أقل من المنافسين، مع جودة مطابقة والحفاظ على هامش كافي، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين .

ثانياً. التنافسية غير السعرية: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة من حيث الجودة عن طريق الإبداع

أو عن طريق الخدمات المقدمة مع المنتج مما يسمح بزيادة الطلب على المنتجات، مع الحفاظ على سعر ثابت وتنقسم هذه الأخيرة إلى :

1. التنافسية النوعية: وتعتمد على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية، ذلك أنه يمكن المؤسسة من بيع منتجاتها المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.

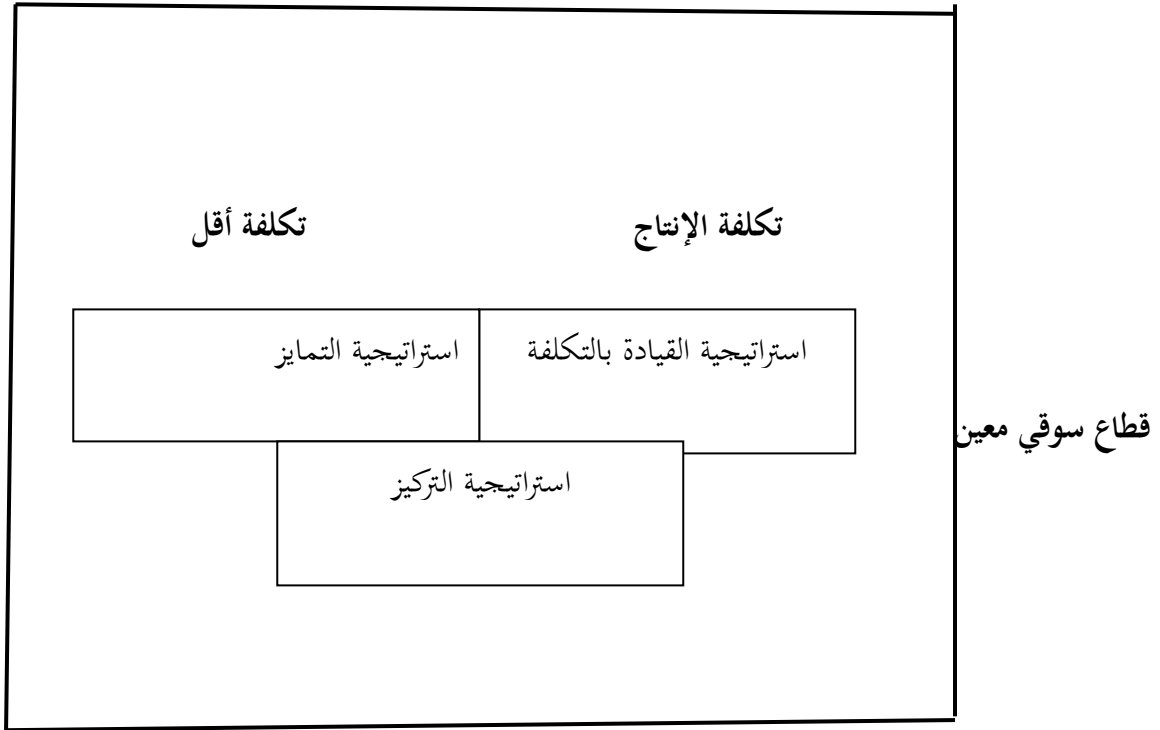
2. التنافسية التقنية: وتعتمد على الصناعات عالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة

## المطلب الرابع : استراتيجيات التنافسية

فقد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس موضحة في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 33 .

الشكل رقم (1\_1): الاستراتيجيات التنافسية لبورتر.



المصدر: بشير العلاق، التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة

الأولى عمان ، ب،س،ن، ص 150 .

ومن خلال الشكل السابق نجد :

### الفرع 1. استراتيجية القيادة في التكلفة :

الهدف من اعتماد المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة هو التفوق على منافسيها انطلاقا من العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع ، حتى تتمكن من رفع أسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها مع تحقيق نفس المستوى من الأرباح وتحقيق حصة سوقية معتبرة<sup>1</sup> ، فإذا تبنت المؤسسة هذه الاستراتيجية فستتوفر لديها مجموعة من المزايا نذكر منها :

أولاً. تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين ، فلو أراد المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير مدروسة جيدا فسيكون ذلك على حساب الأرباح ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى خروجهم من السوق لا محال .

أما في حالة ما إذا فضل المنافسون البقاء على وضعهم الحالي ، فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم النسبية الأمر الذي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم .

وأيضا من مميزات هذه الأخيرة أنها تشكل حاجزا دفاعيا أمام القوة التفاوضية للمستهلكين.

كما تشكل هذه الاستراتيجية حاجزا قويا أمام أية محاولة لدخول السوق من قبل منافسين جدد خاصة باعتمادها لاقتصاديات الحجم<sup>2</sup> ، ستضع حواجز أمام هؤلاء ، وترفع من تكلفة الدخول عندهم ، فتحقيق الحجم الكبير يتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبيرة ، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف لن يسمح للمؤسسة الجديدة بالصمود أمام أسعار القطاع .

ولنجاح هذه الاستراتيجية تتبنى المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف منها:

- توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم .
- الاستغلال الأمثل للموارد .
- الاستثمار في المناطق ذات التكاليف الأقل.
- التركيز على تحسين الإنتاج .

<sup>1</sup>نادية تاهمي ،مرجع سبق ذكره ، ص 67.  
<sup>2</sup> . تعني اقتصادية الحجم إن الإنتاج بالأحجام الكبيرة يساهم في تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج بحيث تصبح منافسة

● العمل على الحصول على مصادر التمويل المناسبة فهذه الاستراتيجية تتطلب ملاحظة مستمرة للتكلفة من أجل الحصول على تكلفة أقل.

إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الاستراتيجية مثل التغير التكنولوجي، أو أن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة.

وخلاصة القول أن تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات، أو خدمات بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا إذ تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول منافسين جدد كما تسمح بتقليل مخاطر المنتجات البديلة وعلى اعتبار أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة مع السعر فهي تسمح بتسويق المنتجات، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ومن فوائد هذه الاستراتيجية اكتساب موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر والأمان من الموردون الأقوياء خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح للمؤسسة بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع المدخلات .

**الفرع 2. استراتيجية التمايز:**<sup>1</sup> وتعرف على أنها "استراتيجية تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون، والتي تتناسب مع رغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر". فهي تركز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه باقي المنافسين، فيمكن تحقيق التميز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد منها: تصميم منتج، خدمات ما بعد البيع... الخ .

إن تبني هذه الاستراتيجية تهدف إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق. فتطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التميز وبالتالي ستجد نفسها محمية من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها.

<sup>1</sup> نادية تاهمي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

من ناحية أخرى، وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تمييز المنتج فإن ذلك سيشكل عائفا أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق.

فهي تعتبر مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين، على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة، من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة، أو الخصائص الفنية... لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر.

ومما سبق فإن هذه الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالحصول على مركز تنافسي قوي، فهي تركز أساسا على كسب ولاء المستهلك الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه السعر، خاصة في ظل مقارنة المستهلك لمنتجات المؤسسة مع باقي المؤسسات، فاستمرارية التمييز مرتبط بأمرين هما :

**أولا.** ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلك.

**ثانيا.** عدم إمكانية المنافسين تقليدها .

عند انتهاج المؤسسات لهذه الاستراتيجية فإن هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، والناجحة حسب بورتر من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتمييز و من بين أهم هذه الأخطاء ما يلي :

- **التفرد ليس له دوما قيمة :** فالحقيقة إن الوصول إلى شيء منفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز، فأفضل اختبار لقيمة التمييز يكمن في قدرة المؤسسة في الحصول على فائض سعري عند بيع منتجاتها .
- **التمايز المبالغ فيه :** في حالة ما لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات التي يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة<sup>1</sup> من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، ففي حالة ما إذا كانت جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة تفوق احتياجات الزبائن، فهنا المؤسسة ستكون معرضة للمنافسة، بمنتجات ذات نوعية أفضل وبسعر أقل .

وهناك عدة جوانب يجب التركيز عليها لتحقيق التمييز منها:

– أن تكون المؤسسة قادرة على تطوير المنتجات وبالتالي التركيز على الإبداع والتطوير.

<sup>1</sup> القيمة المدركة هي المنفعة الحقيقية إلي يدركها الزبون بعد استهلاكه للمنتج

-الإففاق على البحث والتطوير .

وخلاصة لما سبق فإن هذه الاستراتيجية تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة ،وفريدة عن باقي المنافسون فنجاحها يتطلب التركيز على الاحتياجات و الرغبات المراد إشباعها ،والأخذ بعين الاعتبار المخاطر المرتبطة بها .

**الفرع 3 . استراتيجية التركيز :** تختلف هذه الاستراتيجية عن سابقتها إذ تقوم على تضيق المجال التنافسي ضمن الصناعة ،فالمؤسسة التي تنتهجها تقوم بتعين جزء ،أو مجموعة من الأجزاء بدلا من التعامل مع السوق ككل فهي تركز على قطاع سوقي معين ،إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف ،من خلال تقديم منتجات ذات أسعار ،وتكلفة أقل من المنافسين ،أو منتجات متميزة من حيث الجودة ،المواصفات أو خدمة العملاء ،أو كلاهما معا .

فتعمل هذه الاستراتيجية على كسب الميزة التنافسية ،من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن ،والتي أهملت من قبل المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل .

و من مخاطر تطبيق هذه الاستراتيجية:

**أولا .** عدم الاستفادة من توفر الحجم الكبير ،وبالتالي تضيق أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر .

**ثانيا .** إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة ،مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل .

فهذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات الصغيرة ،والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العملاقة خدمته بكفاءة .

## المطلب الخامس. الأداء التنافسي

وله عدة تعاريف منها :<sup>1</sup>

**الفرع 1: تعريف الأداء التنافسي :** إن أصل كلمة الأداء لاتيني، ولكن اللغة الانجليزية هي التي أعطته معنى واضح ومحدد performance .

بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، وبمعنى آخر هو القيام بفعل يساعد على الوصول To perfora إلى الأهداف المسطرة .

Sinon عالم أشار للأداء التنافسي على أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها، وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وقد تم تحديد مجالات تقويم الأداء كما يلي:

**أولا. الحصة السوقية:** وهي تشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للمؤسسة، على حجم الأعمال والمبيعات في السوق بحيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة والتميزة .

**ثانيا. الربح :** وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للمؤسسة، وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار، ويتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.

**ثالثا. الإنتاجية:** وهي مؤشر يمثل العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الإنتاج) .

## الفرع 2. تحسين الأداء التنافسي من خلال استراتيجية السيطرة بالتكلفة

تلعب التكلفة الأقل دور سلاح تنافسي لمجابهة ومقاومة المنافسين، إذ أن الكثير من المؤسسات تحقق هذه الميزة من خلال امتلاكها لتكنولوجيا أفضل ومصادر أرخص للموارد الأولية المتميزة تنافسيا وتهدف أن تكون الرائدة في تخفيض

<sup>1</sup> سعاد قمار، فتحة تاهة، استخدام استراتيجية السيطرة بالتكلفة في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة منجم الباريت - بوقايد - مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تيسمسيلت، الجزائر، 2013، ص 65 .

عناصر التكلفة مقارنة بمنافسيها في نفس المجال، بالإضافة إلى كفاءة العمليات التسويقية، وهو ما يكون سببا في رفع عوائدها.<sup>1</sup>

**أولا. دور الإبداع التكنولوجي في تدعيم استراتيجية السيطرة بالتكاليف:** يمتلك الإبداع التكنولوجي الناجح قدرة مميزة لإحداث ثورة في هيكل المنافسة، ولقد أثبتت التجارب نتائج تلك العملية من خلال خفضه للتكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائد الدخول إلى السوق ومنح فرص الدخول أيضا لمؤسسات جديدة أخرى، بل وتشجيعها على المنافسة مع نظرائها على اختلاف أحجامهم، مما يستوجب ضرورة توجيه الجهود إلى مجال البحث والتطوير من أجل تحسين طرق الإنتاج، أو خلق وتحديث منتجات أكثر قدرة على المنافسة قصد تخفيض التكاليف بدلا من تركيز هذه الجهود لإبداع منتج ذو تكاليف عالية، والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح في هذه المرحلة، ويمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي، هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة، والتكلفة الوحودية بصفة خاصة، إذا يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو ارتفاع حجم الإنتاج وتدني تكلفة الإنتاج الواحدة.

**1. ارتفاع حجم الإنتاج:** بحيث أن إدخال تقنيات جديدة في عملية الإنتاج، يكون هدفه زيادة عدد الوحدات المنتجة خلال فترة زمنية معينة، أي زيادة المردودية وبالتالي تخفيض التكاليف .

**2. تخفيض التكلفة الوحودية للمنتج:** أن الهدف من الإبداع التكنولوجي هو تخفيض التكاليف، وخاصة تكلفة إنتاج الوحدة، الأمر الذي يمكن من ترشيد العملية الإنتاجية، وتحقيق هامش أكبر وبالتالي ضمان الاستمرارية والمنافسة.

**3. بناء ميزة تنافسية عن طريق عدة مصادر:** إن طريقة الإنتاج التركيب والتمويل، والإمداد والسيطرة على قنوات التوزيع... الخ، تساهم في بناء ميزة تنافسية، إذا استطاعت المؤسسة التحكم في تكاليفها .

**4. توفر الإمكانيات والموارد:** وذلك يكون بتوفر:

- **استثمارات كبيرة:** لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات استراتيجية تدنيه التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف.

<sup>1</sup> سعاد قمار، فتيحة باهة، مرجع سابق، ص 68 .



- كفاءة كبيرة لليد العاملة: من أجل الحد الأقصى من عدم الأشغال الجيدة، وبما في ذلك التكاليف، وهذا ما يؤدي إلى فرض وجود تكوين ملائم لليد العاملة .
- أنظمة توزيع مطابقة : والتي تكون قادرة على التعامل مع سياسات الحجم من أجل تدنيه التكاليف .
- التأقلم مع متغيرات السوق حسب المنظور التسويقي واحتياجات الزبائن : من أجل تنشيط المؤسسة لاستراتيجياتها لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن كي يبقى عرضها مقبولاً في السوق .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سعاد قمار ، فتحة تاهة ،مرجع سبق ذكره ص 65- 68 .

المبحث الثاني : المنافسة والميزة التنافسية .

أصبحت المنافسة ذات واقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، ولن تنجح المؤسسة إلا من خلال ميزة تنافسية تملكها و هذا ما سنتطرق إليه من خلال المبحث التالي .

المطلب الأول : المنافسة

الفرع 1. تعريف المنافسة:

للمنافسة عدة تعاريف منها :<sup>1</sup>

**تعريف 1** .تعرف المنافسة على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل اعتمادا على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والخدمة ما بعد البيع وغيرها،وقد تزايدت المنافسة على المستوى المحلي والعالمي ،حيث أصبح من الضروري دخول المؤسسات إلى الأسواق الدولية.

**تعريف 2**.هي وضع اقتصادي يتميز بجرية المواجهة،وتعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلق بالسلع والخدمات وهي الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه على طبيعة السلع،وتطويرها والكمية والكفاءة في الإنتاج . وكاستنتاج لهذه التعاريف فإن مفهوم المنافسة يشير إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للفوز بحصة سوقية.

الفرع 2.محدداتها:

تختلف شدة المنافسة من قطاع إلى آخر ،فهناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي:

**أولا** . عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين فكلما زاد عدد المؤسسات زادت شدة المنافسة بينها.

**ثانيا** . سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق ، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات لإنتاج وتوزيع منتج معين ، كلما زادت شدة المنافسة.

<sup>1</sup>بوزايد وسيلة ، مرجع سبق ذكره ،ص 11 .

ثالثا . العلامة التي يطلبها الأفراد في السوق ، وكذلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها ، وعرضها فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها ، كلما زادت شدة المنافسة .

### الفرع 3. أنواع المنافسة

للمنافسة عدة أنواع نذكر منها :<sup>1</sup>

**أولا. المنافسة الكامنة:** تتركز على افتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق ، والذي يتحدد وفق قانون العرض والطلب ، وهي عبارة عن المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع نفس الحاجة الأساسية ، كما تتميز المنافسة التامة بتجانس السلع ، وطالما أن السلع المنتجة متجانسة يترتب عن ذلك وجود سعر واحد ، وبالتالي تمكنها أن تكون تامة عندما يكون عدد من المؤسسات كبير وإنتاجها متجانس ، إضافة إلى توفير المعلومات لديها بشكل تام حول السوق ، وتوفر حرية انتقال المواد إذ أنه لا يمكن اعتبار المنافسة الكاملة أمرا حقيقيا لأن كلمة (كاملة) عبارة عن افتراض مبسط يأخذ به من أجل معالجة المشاكل .

**ثانيا. المنافسة الاحتكارية:** تتميز بوجود عدد كبير من المشتريين والبائعين ولكن السلعة أو الخدمة تعتبر غير متماثلة .

**ثالثا. احتكار القلة:** يتميز هذا النوع بقلة المنتجين ذوي المنتجات المتشابهة ، وعليه يتم اختيار سعر موحد لهذه المنتجات لتجنب المؤسسات الصراع في الأسعار .

**رابعا. الاحتكار التام:** يعتبر حالة لغياب المنافسة ، فالمؤسسة الاحتكارية تشغل وحدها السوق ككل لمنتج واحد مثل مؤسسة سونلغاز أو نפטال ، وبهذا تملك سلطة كبيرة لتحديد سعر المنتج ، أو الخدمة التي تقدمها كما يتميز بوجود صعوبات (الموانع القانونية أو التكنولوجية ) التي تمنع الآخرين من الدخول إلى السوق .

<sup>1</sup> سعد قمار ، فتيحة باهة ، مرجع سبق ذكره ، ص 45-46 .

## المطلب الثاني : الميزة التنافسية

## الفرع 1. تعريف الميزة التنافسية وخصائصها

أولا .تعريف الميزة التنافسية :لقد شغل تحديد الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال لذلك تعددت التعاريف لها منها:<sup>1</sup>

1. تعرف على أنها مجموعة من العوامل والإمكانات التي تمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها ،والتي تساعد على تحقيق أداء هائل وعلى سبيل الاستمرار.

2 .عرفها علي السلمي على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها.

3 . هي قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة للعملاء تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى مع الاستغلال الأقصى لجميع إمكانياتها ،هذه القيمة التي تقدمها للعملاء يجب أن تقدم منفعة أكيدة لهم ،ويكونون مستعدون للحصول عليها في جميع الحالات ،ونعني بذلك إدراكهم بتحصيل المنفعة جراء التعامل معها .<sup>2</sup>

4 . و تعرف على أنها التقدم على الآخرين بالسعر ،والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد .<sup>3</sup>

ومنه نستنتج أن الميزة التنافسية هي مجموعة العوامل والإمكانات التي تمتلكها المؤسسة والتي تتفوق بها على منافسيها .

## ثانيا . خصائص الميزة التنافسية

فالميزة التنافسية تتميز بعدة خصائص أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>فاصل إيمان ،دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة اتصالات الجزائر ، مذكرة ماستر ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي تيسمسيلت ، الجزائر ، ص 37.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي ،تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ،دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الأغواط 1999 - 2005 مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الأغواط ، الجزائر ، 2004 ، ص 120.

<sup>3</sup> عز الدين على سويسي ،نعمه عباس خلفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ،الأردن 2015 ، ص 71 .

- 1 . أن تكون مستمرة ومستدامة ، وتمكن المؤسسة من التسابق على المدى الطويل.
- 2 . تحقيق الأفضلية والتفوق على المنافسين .
- 3 . أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات أخرى بسهولة .
- 4 . التناسب في الاستخدام بمعنى التماشي مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها.

## الفرع 2 . مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية وهي كالتالي<sup>2</sup>:

**أولا . الربحية :** هي مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول ، أو الاستثمارات فيمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع ، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

**ثانيا . الحصة السوقية :** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق ، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق ، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين ، ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشرا عن وضع المؤسسة في السوق ، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و سلع المنافسين ، وعليه فإن انخفاض الحصة السوقية يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

**ثالث . النمو السنوي للمبيعات :** تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمؤسسات الأعمال ، وهي عبارة عن مخرجات النشاط من خلالها يتم تحقيق الأرباح ، وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق ، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة ، وعلى زيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق ، وتسعى العديد من مؤسسات الأعمال أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح .

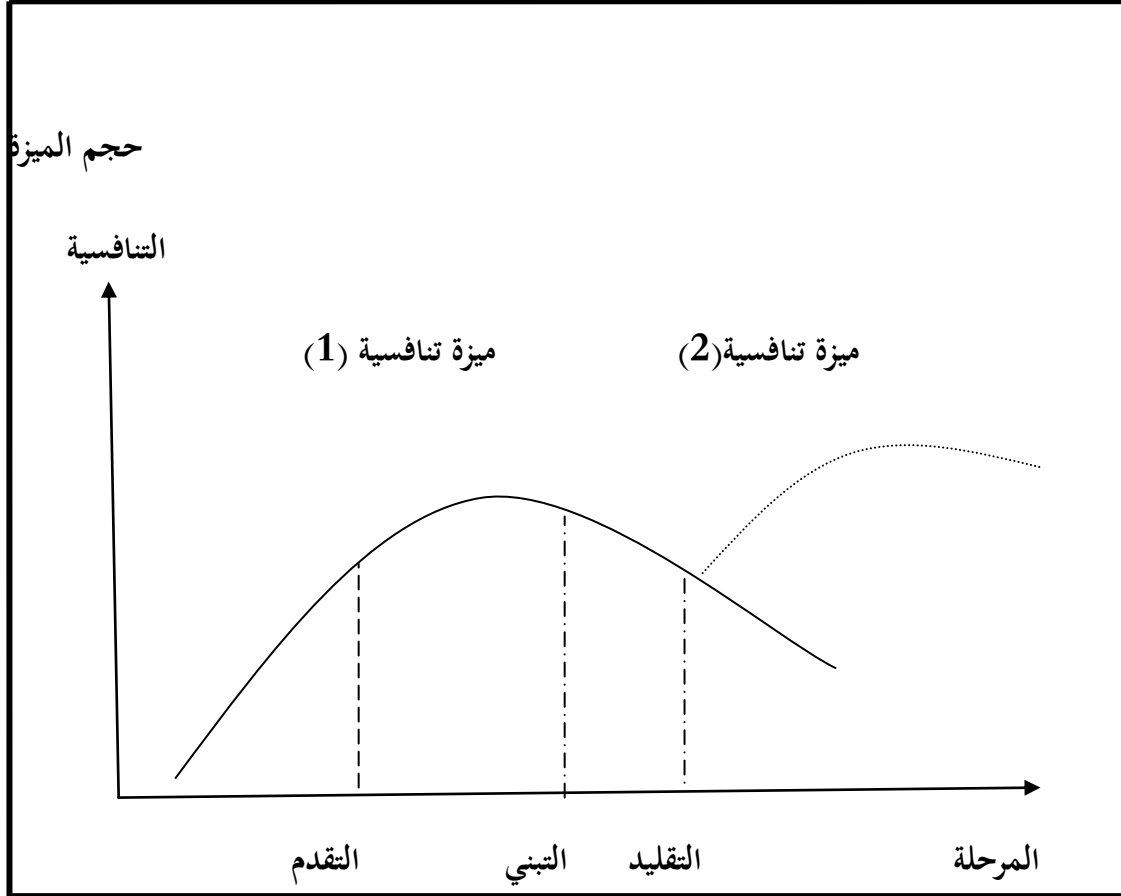
## الفرع 3 . دورة حياة الميزة التنافسية

<sup>1</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان ، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، دراسة ميدانية من منظور المديرين رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، 2002 ، ص 33 .

<sup>2</sup> مهدي صلاح الدين جميل عثمان ، مرجع سابق ، ص 39 .

تمر الميزة التنافسية بعدة مراحل وهي <sup>1</sup>:

الشكل رقم (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر : حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة الورود بالوادي ، مذكرة ماجستير ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 20 .

أولا . مرحلة التقديم : من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى ، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية ، المالية ، والبشرية ، وجهود ضخمة ، وذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة وكذلك جديدة على المستهلكين ، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد

<sup>1</sup> رديم خديجة ، زرقان يمينة ، دور الرعاية الرياضية في القدرة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة Master ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي تيسمسيلت ، 2016 ، ص 20 .

للمستهلكين، وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .

ثانيا . مرحلة التنبؤ: هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرار نسبيا من حيث الانتشار، إذا أنه ومن خلال الشكل السابق يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع بالتحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

ثالثا . مرحلة التنفيذ : يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع وهذا بسبب تقلب المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة، ومحاولة التفوق عليهم.

رابعا . مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يمتلكون نفس الميزة، أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع.

#### الفرع 4 . معايير الحكم على جودة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

أولا. مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:

1. مزايا تنافسية منخفضة : تعتمد على التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام فهي منتجات منمطة وسهلة التقليد نوعا ما.

2. مزايا تنافسية مرتفعة : كالتيكولوجيا العالية تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تمييزها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير وعلوم تجارية ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 8 .

3. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : أي على المؤسسة أن تعتمد على تعدد مصادر في الميزة التنافسية ، لكي يصعب على المنافسين تقليدها عكس انفرادها بميزة تنافسية واحدة ، والتي تعرضها لخطر سهولة التقليد .

4. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : أي قيام المؤسسات بخلق مزايا تنافسية حديثة بدلا من القديمة ، وتكون بشكل أسرع دون إعطاء المجال للمؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا .

### المطلب الثالث : العلاقة بين التنافسية والمنافسة والميزة التنافسية

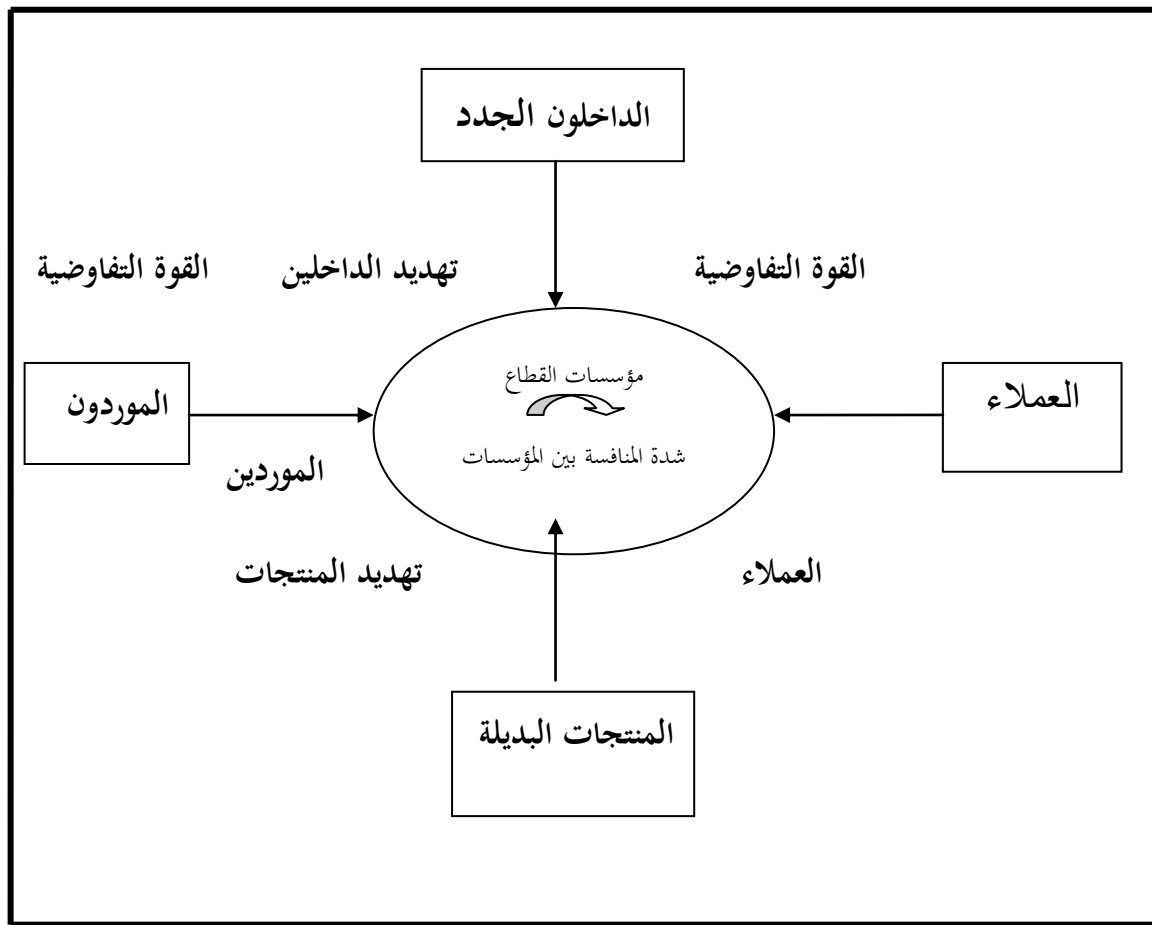
قصد التوسع في فهم الميزة التنافسية التي تعبر عن عنصر تفوق المؤسسة ، يتم تحقيقه في حالة إتباعها استراتيجية معينة والوصول إلى الوسيلة المثلى التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسيها ، تطرقنا إلى مصطلحين ألا وهما المنافسة التي تعبر عن الصراع بين المؤسسات التي تنشط في نفس المجال ، وتسعى أساسا إلى الزيادة والتفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر ، و التنافسية التي تبذل فيها كل الجهود والإجراءات والضغط من أجل الحصول على شريحة أكبر في السوق ، فهما المصطلحين الأكثر تداولاً على المستوى الاقتصادي والتسيير فالمنافسة هي التي تعكس نوع من التحدي القائم بين المؤسسات في صناعة ما للفوز برقعة أكثر اتساعا في السوق ، باستخدام أساليب مختلفة كالأداء ، الجودة ، السعر وفي ظل هذا تكون المؤسسات في تنافسية ، فهي تتعلق بقدرات المؤسسة على مواجهة المنافسة وتحقيق موقع تنافسي جيد ضمن الشروط الملائمة لها ، وعليه فإن أصل المنافسة هو التنافسية .



المبحث الثالث : تحليل قوى التنافسية لبورتر

يمكن التمييز بين خمس قوى لبورتر المتمثلة في :

الشكل رقم (1-3): قوى بورتر الخمس



المصدر : بوزايد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، 2012 ، ص

ومن خلال الشكل السابق نجد

### المطلب الأول : المنافسون الحاليون

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما<sup>1</sup>، وعادة ما تكون متقاربة في الحجم والإمكانيات حيث تتنافس المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات، أو خدمات متشابهة للزبائن.

إن الكثافة السكانية تمثل مركز نموذج بورتر للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى التي سنتطرق إليها لاحقاً، فالمؤسسة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق وكذا منافسيها، عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسة بين المؤسسات، فنقاط الضعف عند المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة كما أن التهديدات التي تواجه هذه الأخيرة، ما هو إلا نتيجة لنقاط قوة لدى المنافسين، ويمكن الإشارة إلى وجود أربعة أنواع من المنافسين في الأسواق حيث نجد :

**1 . المنافس المتجاوز depqsse:** ويتمثل في المؤسسات التي تتفاعل ببطء مع المتغيرات التي تحدث في السوق والسبب وراء ذلك راجع أحيانا إما لاعتقادها بوفاء زبائنها لها، أو لأنها لم تكتشف التغيرات التي حدثت بعد، أو أنها تفتقر للموارد المادية والمالية اللازمة.

**2. المنافس الاختياري Sélective :** هذا المنافس يتفاعل مع بعض التهديدات فقط فعلى مستوى الأسعار مثلاً يعمل على جعل أسعاره تتماشى مع أسعار المنافسين الآخرين، لعدم تشجيع المبادرات اللاحقة في الزيادة في الأسعار وتفادي كثرة الإعلانات، لأنها تتطلب أموال كثيرة لكن الكشف عن نقاط ضعف، أو حساسية المنافس الاختياري يعتبر بالكسب الثمين .

<sup>1</sup> نوال عيداوي، مرجع سبق ذكره ،ص 16،15 .

3 . المنافس المفترس : يتفاعل هذا النوع من المنافسين بقسوة مع كل هجوم يمس إقليمه والذي يمثل غالبا حصته السوقية.

4 . المنافس العشوائي : بعض المؤسسات لا تتحاجم بصفة متناسقة حيث أنها في بعض الأحيان تتحاجم والبعض الآخر تفتعل الخمول، لذا يصبح من الصعب على المؤسسات الأخرى، أو المنافسة لها اكتشاف مثل هذه الممارسات غير المنتظمة والتي تتماشى مع الظروف التي تسود السوق.

أما فيما يخص حدة المنافسة بين المؤسسات التي تعمل حاليا في نفس الصناعة، فإنها تزداد كلما زاد عددها، ومحاولات القوة النسبية لهم، وكثرة محاولات تخفيض السعر وإتباع استراتيجيات عدائية، وتقاس هذه المنافسة باستخدام المعايير التالية :

أولا . عدد المنافسين : تزداد حدة المنافسة كلما زاد عدد المنافسين ، أما إذا وصل السوق إلى هذا الإشباع من طرف المستهلكين ، فإنه يصبح ناضجا بحيث تقل حدة دخول منافسين آخرين .

ثانيا . تكاليف الدخول : تزداد حدة المنافسة إذا تمكن العميل من التحول من مؤسسة إلى أخرى ، بدون تحمل أي تكاليف.

ثالثا . حجم مؤسسات الصناعة : تزداد حدة المنافسة كلما صغر حجم مؤسسات الصناعة الواحدة ، وتقاربت أحجامها في حين يقل ذلك التنافس كلما كان هناك شركات كبيرة ، وقليلة أين يتسم السوق بما يسمى باحتكار القلة وفيه يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم ، وشروطهم على السوق كله.

رابعا . هامش الربح : كلما زاد هامش الربح كلما أغرى ذلك المؤسسات الصناعية على الدخول في حرب سعرية وإتباع استراتيجية هجومية والقيام بحملات إعلانية مكثفة ، وكذلك هامش الربح يغري المنافس الجديد على الدخول في الصناعة وبالتالي تزداد حدة المنافسة.

المطلب الثاني : المنافسون المحتملون

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالبا ما يمتلكون موارد بديلة، وأن دخول منافس جديد أو أكثر يمثل تهديدا بارزا للشركات القائمة حاليا، وبالتالي لن يؤدي فقط إلى زيادة حدة المنافسة، وخفض المبيعات والحصة السوقية، بل سيؤثر على هيكل الأسعار وبدوره يؤثر على الأرباح، ويتوقف هذا التهديد على العوائق الموجودة أمام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وتعتمد على ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين إزاء المنافسين الجدد من جهة أخرى، فإذا كانت العوائق عالية فإن المنافسين الجدد يتوقعون بأن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة فقد يتمكن المنافسون الجدد من الدخول في الصناعة، وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة حصتهم في السوق، وتحقيق الأرباح لمؤسستهم<sup>1</sup> وحدد بورتر ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي<sup>2</sup> :

**أولاً. اقتصاديات الحجم:** يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة، نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة.

**ثانياً. تميز المنتج:** ويتمثل في تفضيل المستهلكين لمنتجات المؤسسات الحالية، من خلال قيام بعمليات تحديث مستمرة للمنتج، وهذا أمر صعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

**ثالثاً. تكلفة التبديل العالية:** تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتا ويبدل جهدا، ويتكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسات جديدة.

**رابعاً. سياسة الحكومة:** إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية، ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يقلص، وبذلك تنخفض حدة المنافسة، وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكبر في الصناعة والعكس.

**خامساً. سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع:** فالمؤسسات العامة في الصناعة لفترة طويلة تستطيع تطوير وسائل كفاءة لتوزيع منتجاتها، أو خدماتها ومن خلال علاقتها مع الموزعين تستطيع خلق عوائق أمام المؤسسات الراغبة في الدخول

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2013، ص 105.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية عمان، الأردن، شارع الملك حسين بنابة الشركة المتحدة للتأمين، 2008، ص 120.

في الصناعة ، تتمثل في تكاليف التحول للصناعة التي تعمل فيها ، فالمؤسسة التي ترغب دخول الصناعة عليها إقناع الموزعين على توزيع منتجاتها ، بالإضافة إلى ما لديهم من منتجات تخص المؤسسات العاملة في الصناعة أو بدلا عنها وهذا يتطلب تخفيضات في الأسعار ، أو تقديم مساحات إعلانية كي لا يعكس سلبا على الأرباح المحتملة للمؤسسات الجديدة.

**سادسا . المتطلبات الرأسمالية :** تتطلب بعض الصناعات موارد كبيرة لإقامة التسهيلات الإنتاجية ، والإنفاق على العمليات التشغيلية المختلفة ، إن الحجم الكبير لهذه الموارد ، إضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة الرغبة في الدخول في الصناعة ، في حالة فشل المشروع قد يشكلان عائقا أمام دخولها إلى الصناعة ، واقتصر المنافسة على المؤسسات الموجودة فيها فعلا .

ومما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائق دخول منافسين محتملين ، كلما تدنت المخاطر المترتبة على ذلك ، وبذلك تزداد معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة .

### المطلب الثالث : القوى التفاوضية للموردين

يمكن للموردين تطبيق قوة مساومتهم عن طريق الرفع من الأسعار ، أو تخفيض جودة المنتجات المباعة ، وتكون مجموعة من الموردين قادرة على المساومة إذا تمكنت من تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- السيطرة عن طريق عدد قليل من المؤسسات ، والتركيز أكثر على الصناعة التي تخص مبيعاتها ، ومن هنا يكون التأثير على الأسعار والجودة وشروط الشراء لدى الزبائن .
- يجب أن يكون منتج المؤسسة متميزا ، أو وجود تكلفة التبديل ، ففي الحالة الأولى يتكون نوع من التبعية لدى الزبون حيث لا يستطيع هذا الأخير التخلي عن المنتج ، وفي نفس الوقت لا يمكن العثور عليه عند بائع آخر ، وفي الحالة الثانية يكون الزبون مجبرا على تحمل تكاليف التبديل ، والمتمثلة في خسارة الوقت والعلاقات التي بناها مع المورد الأول .

<sup>1</sup> بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسية العالمية **ISO** في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية ، دراسة حالة مؤسسة كوندور الالكترونية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أو الحاج البيرة ، 2015 ، ص 148 .

- يجب تجنب الوقوع في صراعات مع المنتجات البديلة، لأن هذا يضعف من قوة المساومة لدى الموردين، فمثلا المنافسة بين مختصين في صناعة الحديد، وصانعي الألمنيوم من أجل صناعة علب الحفظ، تؤدي إلى تقليص قوة المساومة للطرفين.
- استعمال تأثير التكامل الأمامي، بحيث يمكن أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج في قطاع نشاط زبائنه، وفي هذه الحالة فإنه يكتسب قوة التفاوض.
- يجب ألا يمثل قطاع المشتري زبونا مهما، حيث نجد أن الموردين يبيعون لقطاعات مختلفة، وعندما لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال تكون قوة المساومة لدى الموردين كبيرة، أما في الحالة العكسية يكون مصير الموردين مرتبطا أكثر بقطاع المشتري، ويعملون من أجل حماية أنفسهم عن طريق تقديم أسعار معقولة ومساعدات من خلال أنشطة البحث والتطوير.

#### المطلب الرابع : قوة المساومة لدى العملاء

- يمكن للزبائن تطبيق قوة مساومتهم عن طريق العمل على تخفيض الأسعار، والتفاوض من أجل الحصول على خدمات رفيعة ومنتج ذو جودة عالية وتكون مجموعة من الزبائن قادرة على المساومة إذا تمكنت من تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:
- يجب أن تكون المنتجات المشتراة معيارية أو غير متميزة، وبالتالي يكون الزبائن غير مرتبطين بمورد واحد، بل بإمكانهم الانتقال من مورد إلى آخر حسب ما يقدم من تنازلات من طرف المورد.
  - يجب أن تمثل المنتجات المشتراة جزءا كبيرا من تكاليف الزبائن، وفي هذه الحالة نجد أن الزبائن يبحثون عن أفضل الأسعار، أما في الحالة العكسية عندما تكون أسعار المنتجات المشتراة لا تمثل إلا جزءا صغيرا من تكاليفهم، فإن الزبون يكون على العموم أقل حساسية للسعر.
  - يجب أن تكون المكاسب أقل ارتفاعا، ومن هذا يكون بإمكان الزبائن في تحقيق التفرد في تقليص تكاليف مشترياتهم وعلى العكس فعند تحقيق مكاسب مرتفعة جدا، يكون على العموم التأثير على السعر أقل بشرط أن لا يمثل المنتج المشتري جزءا كبيرا من التكلفة.

<sup>1</sup> بن العربي حمزة ، مرجع سابق ذكره ، ص 149 .

- يجب أن لا يؤثر المنتج على منتجات وخدمات الزبون ،حيث أنه عند ارتباط منتجات وخدمات الزبون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع ،يكون الزبون أقل حساسية للسعر ،والعكس صحيح .
- يجب التأثير عن طريق التكامل الخلفي من أجل التمكن من إنتاج بعض العناصر الداخلة في صنع المنتج بنفسها حيث نجد أن المؤسسات الكبيرة تعمل على استعمال التكامل الخلفي كإسلاح للتفاوض ، وفي المقابل نجد أن البائعين يحاولون تحييد هذا التأثير عن طريق التكامل العمودي.

### المطلب الخامس : القوة التفاوضية للمنتجات البديلة

إن القوة الأخرى التي تطرق إليها بورتر في نموذجها هي المنتجات البديلة والتي يمكن من خلال ممارسة المنافسة على المنتجات المتاحة ،وتحديد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة ،هذه القوة تعتبر قوة (حية دائما ) لأنها تمثل قلب النظام فهي القوة التي تسمح بتعويض ،أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا ،بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة<sup>1</sup> .

والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى ،والتي يمكن أن تلبى احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المؤسسة ،هذه المنتجات توقع ضغوط على الربح بالنسبة للمنتجات الحالية وهي منتجات تؤدي تقريبا نفس الوظيفة التي تؤديها المنتجات البديلة ،كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما ،كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق ،وتؤثر استراتيجيات وسياسة الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي المقدرة على الانحلال لها .

ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الأحوال التالية :

- عدم قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص أو أفضل .
- عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين السعر ،وجودة المنتج البديل ،وسعر وجودة المنتج الأصلي .
- عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة اتخاذ قرار بشراء السلع والخدمات البديلة .

<sup>1</sup>عبدوي نوال ،مرجع سبق ذكره ،ص 20 .

- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، لا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانيات المادية والآلات وعدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.
- فكلما زاد التهديد كلما دعا ذلك إلى زيادة الاستثمار والتطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، وكلما زادت نفقات الدعاية والإعلان ووجود السلع، والخدمات البديلة يجد من قدرة المؤسسة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات، والصناعات الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغا على المؤسسة، والشكل التالي يوضح القوى الخمس لبورتر.

### المبحث الرابع : ماهية تحليل القوى التنافسية لبور تر.

بعد التعرف على مختلف القوى التنافسية لبورتر نجد أنه من الضروري التعرف على معنى تحليل هذه القوى، والطرق المستخدمة لتحليلها، وهو ما سنعمل على توضيحه في هذا المبحث:

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية تحليل القوى التنافسية.

#### الفرع 1. تعريف القوى التنافسية لبور تر:

يعرف التحليل اصطلاحا على أنه عملية تقسيم شيء محدد إلى أجزائه، أو مكوناته الرئيسية، أما تحليل القوى التنافسية فنعرف على أنه مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في المحيط التنافسي وتحديد الفرص والتهديدات.

**تعريف 2.** كما يعرف على أنها مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات، والمعلومات المتاحة على القوى التنافسية، فهذه البيانات والمعلومات تعطي الإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات.

ومنه نستنتج أن القوى التنافسية هي عبارة عن عملية دراسة وتحديد دقيق للمحيط التنافسي للمؤسسة والقوى التي تواجهها من فرص وتهديدات، وأيهما الأكثر تأثيرا على المؤسسة.

#### الفرع 2. أهمية تحليل القوى التنافسية



تبرز أهميتها في أنها تعطي صورة عن مستقبل المؤسسة، وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات، وتغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها وتكمن أهمية تحليل القوى التنافسية كما يلي<sup>1</sup>:

- توفير المعلومات وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها، وذلك بتحليلها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في حدة أنشطتها، وتوجيهها حسب تلك المعلومات، وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.
- صياغة الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة المحيط الخارجي التي تساعد في وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسة هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف.
- صياغة إستراتيجية الموارد يساعد فهم القوى التنافسية المختلفة في بيئات الموارد المتاحة، وكيفية الاستفادة منها.
- تبيان الفرص التي يمكن استغلالها.
- تبيان المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

### المطلب الثاني : دوافع تحليل القوى التنافسية

لابد من تحديد الأسواق التي تخدمها المؤسسة ذلك أن هذه الأسواق من أكثر هذه العناصر حساسية نتيجة لصعوبة توفر البيانات عنها، وعن المشتركين، وحاجياتهم وقدراتهم ورغباتهم الشرائية لخدمة أغراض التحليلي البيئي<sup>2</sup>:

#### الفرع 1. أنظمة المسح البيئي :

تأخذ أنظمة المسح البيئي أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المؤسسة المستخدمة له، وبشكل عام فإن هذه الأنظمة يمكن أن تكون واحدة أو أكثر من ثلاثة أنماط وهي:

أولاً . أنظمة المسح غير المنتظمة : وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع للبيانات، ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة.

<sup>1</sup> نوال عبداوي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية - دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 231.

وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية باعتبارها قد أصبحت واقعا حال بمؤشرات واضحة بالإضافة إلى تركيز الجهود للتحديد تداعيات الأحداث على وضع المؤسسة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للأحداث البيئية المستقبلية.

ثانيا . أنظمة المسح المنتظمة :وهذه الأنظمة تدور حول أحداث منتظمة تتم فحصها لغرض اختيار مكونات إستراتيجية المؤسسة ، وقد يحصل أن تتم إعادة تقييم سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المؤسسة مستقبلا وإن هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطى لها أهمية خاصة من قبل المؤسسة.

ثالثا. أنظمة المسح المستمرة :وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المؤسسة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة، وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة، ويلخص الجدول التالي مقارنة بين أنماط المسح البيئي.

الجدول رقم (1\_1): مقارنة بين أنظمة المسح البيئي

أنظمة المسح المستمرة	أنظمة المسح المنتظمة	أنظمة المسح الغير منتظمة	
تجمع بيانات مهيكلة مع نظم معالجة	دراسات وقتية حديثة يجينها	دراسات موضوع لذاته	1. الاستعلام لأنشطة التشخيص
مدى واسع من الأنظمة البيئية	أحداث مختارة	أحداث محددة	2. نطاق التشخيص
موجهة بالعملية التخطيطية	موجه بالقرار والقضايا والموضوعات	يبدأ بالأزمة	3. المحفزات للنشاط
مبادر	مبادر	رد الفعل	4. الطبيعة الزمنية للنشاط
مستقبلي	الحافز قبل كل شيء استعادي	استعادي (استعادة الأحداث الماضية )	5. النطاق الزمني للبيانات
الأمد الطويل	الأمد القريب	الوضع الراهن والمستقبل القريب	6. النطاق الزمني لتأثير القرار
وحدة التشخيص البيئي	مختلف الكوادر	مختلف الكوادر	7. البناء المنظمي

المصدر : ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات - حالات تطبيقية ب ، س ، ن

ص 23 .

## الفرع 2. أنظمة التنبؤ

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بالإضافة إلى عمليات لتحديد القضايا الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المؤسسة المستقبلية ، هذا وتجد العديد من المؤسسة أن التنبؤ المستقبلي للأحداث الإستراتيجية يمثل العنصر المحوري في النجاح التنظيمي.

وفي إطار هذه التنبؤات يصار إلى تحديد مستويات الغير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية كذا بالعناصر المهمة مثل الموردين والعملاء والمنافسين وغيرهم.

ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي هي<sup>1</sup>:

**أولاً. آراء الخبراء :** حيث أن الأفراد الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة، يمكن أن يتم اختيارهم ليسألوا عن آرائهم في أهمية واحتمالية التطورات المستقبلية الممكنة، وهنا فإن طريقة دلفي تستخدم لتقييم أحداث وإعطاء افتراضات وأحكام حولها.

إن هذه الطريقة مهمة جدا وتستخدم في المؤسسات لاستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة، ترى المؤسسة ضرورة التخطيط لها.

**ثانياً. إسقاطات الاتجاهية:** والمعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات، ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي باتجاه المستقبل من قبل منحنيات النمو، والمبيعات والإيرادات وغيرها، وتستخدم هنا أساليب إحصائية ورياضية مثل البرمجة الخطية.

**ثالثاً. العلاقات الاتجاهية:** حيث أن البحث عن طريق العلاقات عبر الزمن بشكل سلسلة وأحداث لتأشير من هو مهم هنا، والذي يؤدي إلى بناء علاقات سببية تسند تنبؤات المؤسسة حول متغيرات بيئتها.

**رابعاً. النمذجة الديناميكية:** والمعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معادلات لغرض وصف حالة النظام في إطارها وتستخدم هنا وسائل إحصائية، ونماذج الاقتصاد الرياضي لتفسير ظواهر معينة.

<sup>1</sup> وائل محمد إدريس طاهر محسن لغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2013 ، ص 65-66.

---

خامسا. تحليل التأثير المتبادل: وهنا يتم تحديد مجموعة أحداث رئيسية، والتي تعتبر مهمة جدا ومحملة الظهور ويسأل عما إذا كان لها تأثير يحدث تداعيات أخرى، حيث أن النتائج التي تستخدم لبناء سلسلة مترابطة تؤثر على بعضها البعض.

سادسا. السيناريوهات المتعددة: ويتم في إطارها بناء صورة كخيارات مستقبلية كل واحدة منها تحمل احتمالية حدوث معينة حيث أن الغاية الأساسية من هذه السيناريوهات تتمثل في بحث الإدارة على استخدام التخطيط الموقفي.

## خلاصة :

لقد جاء هذا الفصل كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالمنافسة، والتنافسية والميزة التنافسية، وكذا قوى التنافس الخمس، حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالتنافسية، بالمنافسة تعكس حالا من التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بتحقيق موقع تنافسي جيد في السوق، كما أن الميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق، ولقد أكد بورتر أن تحديد القوى التنافسية المؤثرة على مؤسسات القطاع يستند على فكرة أساسية هي أن قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية في سوقها لا يعتمد على المنافسة المباشرة التي تواجهها، ولكن هناك دور تمارسه قوى تنافسية خارجية، والمتتمثلة أساسا في المنافسين الزبائن الموردون، المنتجات البديلة وكذا المنافسون المحتملون ومن خلال مما سبق يمكن القول أن سعي المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية يترتب على إمكانيات، وموارد هذه المؤسسات، ومدى فاعلية و استراتيجية المؤسسة المستخدمة في دراسة تحليل البيئة التنافسية، وتحسينها باستخدام أساليب تسمح لها بمواجهة هذا الواقع، كما تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا، ذلك أن درجة التنافس تعد من العوامل التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود وضمان استمرارها في السوق، ومن أجل ذلك يجب عليها الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالمنافسة، والتنافسية والميزة التنافسية بالإضافة إلى قوى بورتر حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف المسطرة على المدى الطويل والقصير.

تمهيد :

مما لا شك فيه أن المؤسسة لا تعمل في معزل عن باقي البيئة، وهذا ما أظهر العديد من المقاربات النظرية لدراسة ظاهرة تفاعل المؤسسة مع بيئتها، ففي عالمنا المعاصر نجد أغلب منظمات الأعمال نفسها تعمل في ظل بيئة تنافسية معقدة وسريعة التغير، تواجه فيها العديد من التحديات الاقتصادية والعالمية الجديدة مثل العولمة، والتكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية التي تفرض على هذه المؤسسات تبني أفضل الممارسات للوصول إلى أهدافها، وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها، أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، وبناءً على تحليل استراتيجي للبيئة وما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغيير نظرتها إلى الأسواق والمنافسين، والمنتجات، وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة تلك الظروف المتغيرة.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي أحد العوامل الهامة في إعداد الاستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف التهديدات، والفرص، وتحديد أثارها على اتخاذ القرارات في المؤسسة، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للنقاط التالية:

\_\_ ماهية التحليل الاستراتيجي.

\_\_ أهم مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

\_\_ وأخير أساسيات حول التشخيص الاستراتيجي وأدواته.

## المبحث الأول : تحليل محيط المؤسسة

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات، واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية، ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف قوة المؤسسة.

## المطلب الأول : البيئة الداخلية وعناصرها

## الفرع 1 . مفهوم البيئة الداخلية

فالبيئة الداخلية تعني إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون الأكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها .

ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

## الفرع 2 . عناصر البيئة الداخلية

وللبينة الداخلية عدة عناصر أهمها:

## أولا . الهيكل التنظيمي:

حيث يعتبر من المكونات الأساسية وموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولا إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن الهيكل التنظيمي.

إن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء لتلبية متطلبات أمرين وهما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الشريف بقّة ، فايّزة محلب ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، تأثير التحليل كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريّج ، وسطيف ، عدد 02 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف جوان ، 2015 ، ص 137 .



1. التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية حيث من الضروري بناء هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئة الغير مستقرة.

2. ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة وكما هو الحال في مسار الحياة ودروبها لا يوجد ثبات مطلق فالحياة فيها متغيرات لهذا فرضت على الهيكل التنظيمي أن يتغير ويتبدل تبعاً لتبدل الظروف والعوامل والمواقف، فليست من الاستراتيجية أن تثبت على هيكل مستقر، فالهيكل الناجح هو الذي يهدف إلى تحقيق التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

ثانياً. **الثقافة التنظيمية**: هي مجموعة من القواسم المشتركة بين الأفراد بالمؤسسة تكونت عبر الزمن والمثلة في القيم والأعراف والقواعد السلوكية، التي يتقاسمونها وتحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأطراف ذات المصلحة، فتسمح للمؤسسة من الاستفادة منها كنقاط قوة في صالح المؤسسة كالاتزام الوظيفي والولاء التنظيمي، وعلى الاستراتيجية استغلال نقاط القوة في ثقافة المؤسسة المتراكمة، ومحاولة إكساب المؤسسة ثقافة تساعد على التغيير المطلوب لتنفيذ استراتيجيتها، حيث تعتبر المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي الأكثر إبداعاً.<sup>2</sup>

ثالثاً. **الموارد**: وتشمل أصول المؤسسة من أصول مادية، ومهارات، وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

وأوضح (ويليام ينومان) وهو مرجع في الإدارة الاستراتيجية أن الطريقة العملية لوضع استراتيجية شاملة للمؤسسة أن تحصل على الأدوار الملائمة في ضوء الأوضاع التنافسية وموارد المؤسسة، وتشمل المؤسسة على الموارد المالية، والطبيعية والقدرات التكنولوجية .

ومن المعروف عن الموارد أنه إذا استخدمتها (المالية والمادية والبشرية ) بكفاءة فإنها تعد بمثابة نقاط قوة يمكن للمؤسسة

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم صغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، عمان ، 2007، ص 191 .

<sup>2</sup>قوراية بالبشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة ، دراسة حالة نموذجي McKinsey7s و E MORIN & asavoie بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية -نفظال - مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة آكلي محمد أولحاح - البويرة - 2014 ، ص 34.

أن تستند عليها لتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

### الفرع 3 . أهمية دراسة تشخيص البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكاناتها الداخلية لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد عليها في دراسة البيئة الداخلية أما لا مفر منه ،فهو يساعدنا على التعرف على بعض النقاط منها:<sup>2</sup>

**أولا .** اكتشاف المزايا التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين ،وهذه المزايا هي نقاط القوة التي توضع لها الاستراتيجية لتعظيم الاستفادة منها.

**ثانيا .** اكتشاف نقاط الضعف المتمثلة في العيوب والقصور ،ونقص المعلومات والمهارات ، والموارد والمعرفة ، والسمعة والتي تعوق المؤسسة عن مجاورات المنافسين وهي نقاط ضعف ينبغي العمل على وضع استراتيجية للقضاء عليها أو معالجتها.

**ثالثا .** اكتشاف مدى توافر المتطلبات الأساسية للعمل في الصناعة ، والتي لا يمثل توافرها أي ميزة تنافسية نظرا لوجودها في كل المؤسسات التي تعمل في الصناعة ، ومن ثم لا تصلح كأساس للمنافسة ، ولكن غيابها يمثل نقطة ضعف خطيرة.

### المطلب الثاني : البيئة الخارجية

إن التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لأية مؤسسة أعمال ، لم يعد فقط أمرا بالغ التعقيد ، وإنما صار أيضا شديد التغير ، فلم تعد أي مؤسسة تؤمن غدها في هذا البيئة ، ولذلك فإن عدم تشخيص وتحليل المؤسسة لمحيطها الخارجي بالشكل الأمثل ، قد يعرضها للمشاكل ، هذا إن لم يجبرها على الخروج من بيئة العمل ، لذلك نجد معظم الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة قيام المؤسسات بالتحليل الجيد للبيئة الخارجية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب:

### الفرع 1 . تعريف البيئة الخارجية

<sup>1</sup> هاني عبد الكريم وهبه ، واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطورها ، رسالة ماجستير ، قسم أصول التربية (إدارة تربوية) ، بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 1429هـ - 2008م ، ص 19-20 .

<sup>2</sup> براهمي حياة ، مساهمة في تطبيق تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية ، دراسة حالة مؤسسة عنتر التراد كوندور للإلكترونيات ، بروج بوعريبيج ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2007 ، ص 31-32 .

ويمكن تعريف البيئة الخارجية على أنها :

كل العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة ، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة ، فالمؤسسة لا تعمل بمعزل عن المجتمع المحيط بها ، فلا تتخذ قراراتها دون دراسة السوق أو البيئة التي تحيط بها .<sup>1</sup>

## الفرع 2. مكونات البيئة الخارجية

تعمل المؤسسات في ظل بيئة ديناميكية ، الأمر الذي يدفعها إلى القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر ، لرصد الفرص والتهديدات الكامنة فيها ، حيث يتمثل عامل الفرص في اكتشاف حاجة غير مشبعة في سوق أو مجتمع معين ، وهذه الحاجة ترتبط بمنتج معين ، و إذ ما تكاملت مع أهداف المؤسسة ستحقق عائدا كبيرا ، أما التهديد فهو تحدي أو خطر أو مشكلة تنشأ كنتيجة لبعض الاضطرابات أو العوامل البيئية غير المرغوب فيها ، والذي يؤدي إلى اختلال المؤسسة وعدم توازنها وإمكانية زوالها ، وتضم نوعين من البيئة وهما:<sup>2</sup>

**أولا. البيئة الخارجية العامة:** تشير هذه الأخيرة إلى مجموع العوامل السياسية ، والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية ، والبيئة التي تعمل مؤسسة الأعمال في إطارها وتؤثر فيها ، وفيما يلي تعريف مختصر لأهم عناصر ومكونات البيئة الخارجية العامة .

**1. العوامل السياسية (p) political:** وتعني التأثيرات الحالية ، والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على منظمات الأعمال ، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال بطرق وأساليب مختلفة تتمثل بالنظام السياسي في الدولة ، أو البلدان التي تعمل فيها المؤسسة ، ومدى الاستقرار والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها.

**2. العوامل الاقتصادية:** وتعني التأثيرات المحلية والوطنية والعالمية ، وتأثيرات المتغيرات الاقتصادية العالمية كالاقتصاد العالمي على عمليات منظمة الأعمال ، وتشير هذه العوامل إلى مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشموي ، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2014 ، ص 135 .

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة الاستراتيجية \_ المفاهيم والعمليات \_ دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 51 .

والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالناتج القومي الإجمالي ،معدل الدخل القومي و معدل النمو ،متوسط دخل الفرد ومعدل التضخم والبطالة.....الخ كل هذه المتغيرات تعتبر من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

**3. العوامل الاجتماعية :** وهي تندرج ضمن المتغيرات التي تكون في مجتمع ما ،والتي تؤثر في منظمات الأعمال وهي تضم العديد من العوامل التي ترتبط بالقيم والعادات ،والتقاليد الاجتماعية السائدة ،والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد بالإضافة إلى معدل نمو السكان ،والحركة الاستهلاكية.

**4. العوامل التكنولوجية :** وتكمن تأثيرات هذه الأخيرة في التكنولوجيا المتطورة ،والناشئة على عمليات منظمات الأعمال ،وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية في ميدان المنافسة كونها تعطي للمؤسسات مواقع ريادية في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

**5. العوامل القانونية :** وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات منظمات الأعمال ،من ناحية القوانين الصادرة الوطنية والعالمية على عمليات منظمات الأعمال في مختلف المجالات مثل قوانين العمل ،قوانين المنافسة قانون الصحة والسلامة ،وقوانين الاستثمارات الخارجية وغيرها.

**ثانيا. البيئة الخارجية الخاصة :** تشير البيئة الخارجية الخاصة إلى مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة ،وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة يقع في مقدمتها الموردون ،والمنافسين والعملاء ،ومنظمات الأعمال وفيما يلي عرض مختصر لأهم عناصر ومكونات هذه البيئة :<sup>1</sup>

**1. المنظمة أو الشركة (المؤسسة ) :** ربما يكون العامل الأكثر أهمية في نجاح خطة التسويق هو الموقف والمصدقية في المؤسسة ويعني ذلك اهتمام ومشاركة كل موظف في الشركة ،ويجب على الإدارة العليا أن تأخذ التسويق كإستراتيجية لتحقيق أهداف وغايات الشركة وتتضمن هذه الفكرة في صياغة رسالة الشركة ونشرها ،وتعتبر مفاهيم التوجه نحو التغيير والتركيز على خدمة الزبون مهمة للغاية خاصة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبون حيث تؤدي هذه التفاعلات الشخصية إلى تقوية وضع الشركة في مواجهة المنافسة .

**2. الموردون :** ويشكلون الشركات والأشخاص الذين يوردون المؤسسة بالمنتجات ومن المهم تحليل الموردون وتحليل

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس ،ظاهر محسن منصور الغالبي ،مرجع سابق ،ص 52 .

نوعية العقود بين الشركة وبينهم وتملك المؤسسات الكبيرة قوة تفاوضية نظرا لحجم المشتريات ويسمى هذا الموضوع اقتصاديات التدرج ويمكن أن يكون حافزا قويا للتعاون الإقليمي، وعند تحليل الموردون يجب الاهتمام بأنواع التجهيزات اللازمة والكميات التي تحتاجها المؤسسة وأسعار المواد .

**3. العملاء (المشركون):** ويشكلون موقع الصدارة بالنسبة للمؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المستمر وعلى المؤسسة معرفة الزبائن، وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها .

**4. المنافسة:** حتى تضمن المؤسسة بقاءها وريادتها في السوق يجب عليها دراسة أهم معرفة من هم المنافسون؟ وما هي وسائل الاتصالات التي تعتبر منافسة؟ أين المنافسة؟ وما هو حجم المخاطر؟ وتشكل هذه الأسئلة أساسا لتحليل المنافسة وتحت كل هذه الظروف فإن التحدي بالنسبة للمؤسسة هو التعلم كيف تصبح أكثر تنافسا.

**5. العامة:** ويقصد بالعامة المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومن الأمثلة على ذلك المؤسسات التمويلية كالبنوك والحكومة والمواطنون وموظفو الشركة .

يجب على المؤسسة الاهتمام بهذه التغيرات من أجل جني الفوائد منها، والتأقلم معها في المؤسسة وإبلاغ الزبائن بذلك بالإضافة لذلك فإن المواطنين (بما في ذلك الزبائن المتوقعين) هم من العامة الذين يهتمون بوضع الشركة وخططها من أجل تقديم خدمة أفضل له، ويعتبر رأي الموظفون مهم جدا نظرا لتفاعله مع الزبائن، وهناك جزء محدد يركز على إبقاء الموظفين بصورة التغيرات وإبقاء التشجيع لهم من خلال المعلومات عن الأهداف التي تم تحقيقها.

**ثالثا. تحليل البيئة الصناعية والقوى التنافسية في السوق:** تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، ويمكن أن تطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات وتؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها، ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء وعلى قدرتها على المحافظة على العمالة الجيدة وتتكون البيئة الصناعية من القوى الآتية: <sup>1</sup>

- الدخلاء الجدد، المنافسون، المنتجات البديلة، الموردون، الزبائن .

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، البقطة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة، دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص 16 .

وتتمثل القوة السادسة في جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمؤسسة وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة .

### الفرع 3. أهمية دراسة تحليل البيئة الخارجية

نوردها فيما يلي :<sup>1</sup>

**أولاً. توفير المعلومات :** وهي من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها ، وذلك بتحليلها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات ، وعلى الإدارة أن تكون لديها أسلوب لتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها .

**ثانياً. الأهداف التي يجب تحقيقها :** فصيغة الأهداف ، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات ، هذا إلى جانب دورها ووضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف ، فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء ، وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الاستراتيجية التسويقية التي تمكن من إشباع احتياجات كل نوع ، وتحقيق أهداف المؤسسة .

**ثالثاً. صياغة استراتيجية الموارد :** يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية ، رأسمال تكنولوجيا ، أفراد... الخ) وكيفية الاستفادة منها .  
ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق منفعة ، وكمثال عندما تخفض منظمة أوبيك من حصتها الانتاجية ، في ما يخص البترول يرتفع سعر البترول ، وبذلك يرتفع سعر المشتقات الأخرى فيؤثر على المؤسسات التي تدخل المشتقات في صناعتها كالبلستيك مثلاً وبذلك ترتفع التكلفة .

**رابعاً. النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة :** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ، ومجال المعاملات المتاحة أمامها ، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات ، وطرق التوزيع ، ومنافذه وأساليب وشروط الدفع ، وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها ، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية

<sup>1</sup> إبراهيمي حياة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22 .

المختلفة ، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة ، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها ، أو تستقبل منتجاتها

أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

خامسا . أنماط القيام والعادات والتقاليد وأشكال السلوك الانتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي : تساهم

دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع ، والجماهير التي تتعامل معها ، وذلك من خلال القيم السائدة ، وأيضا يحظى

بالأولوية ، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي ، للأفراد والمجتمعات ، مما قد يحدد

خصائص المنتجات وأسعارها ، وتوقيت إنتاجها وتسويقها .

سادسا . تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ، ومجال عملها .

سابعا . تبين الفرص التي يمكن اقتناصها .

ثامنا . توضح المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها .

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها العام ، والخاص التي تعبر عن أساسيات الإدارة في ترصد لها كل الامكانيات

من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة ، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة .

### المبحث الثاني : التحليل الاستراتيجي

إن الهدف الرئيسي من تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة هو معرفة وتحديد عناصر ،ومصادر الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال الدولية ،وإن الهدف من تحليل البيئة الداخلية هو معرفة وتحديد عناصر ومكامن القوة والضعف في المؤسسة. هذا التحليل المنهجي هو مقدمة منطقية لتطبيق أسلوب تحليل SWOT ،أي مقارنة عناصر القوة والضعف في الداخل بالفرص والتهديدات الحالية ،والمتوقعة في الخارج.

### المطلب الأول : أساسيات حول التحليل الاستراتيجي

#### الفرع 1. تعريف التحليل الاستراتيجي

أولا . هو فهم الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي ، والموارد والمهارات الداخلية ،والمواقف والتأثيرات الآخذة ،<sup>1</sup>ومن خلال هذا الجدول يمكن توضيح بعض الأمثلة عن عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات :

<sup>1</sup> براهمي حياة ، ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .



الجدول رقم (2\_1): أمثلة على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات

أمثلة على جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية	
أمثلة على جوانب القوة	أمثلة على جوانب الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القوة المالية</li> <li>- سمعة جيدة في السوق</li> <li>- الالتزام بوضع استراتيجيات</li> <li>- منتجات وخدمات رفيعة المستوى</li> <li>- القيادة في التكلفة</li> <li>- فريق ادارة قوي</li> <li>- عمليات تكنولوجيا كفو</li> <li>- عاملون موهبون</li> <li>- السرعة في ولوج السوق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخبط الاستراتيجي وفقدان الحس باتجاه ما</li> <li>- عمليات بالية</li> <li>- فريق إدارة ضعيف</li> <li>- إجراءات عمل غير محددة</li> <li>- خط انتاج محدود</li> <li>- منتجات الطلب عليها ضعيف</li> <li>- خطوط انتاج كثيرة متنوعة</li> <li>- صورة ذهنية ضعيفة في السوق</li> <li>- نظام توزيع رديء</li> <li>- مركز مالي ضعيف</li> <li>- ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافسين</li> <li>- نوعية سيئة للمنتجات والخدمات</li> </ul>
أمثلة على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	
أمثلة على فرص الخارجية	أمثلة على تهديدات خارجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفر زبائن جدد</li> <li>- سوق واعدة للمنتجات القائمة أو المحتملة أو المخطط لها</li> <li>- القدرة على التنويع في المنتجات والخدمات</li> <li>- إزالة العوائق التي تعوق النمو</li> <li>- فشل لدى المنافسين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دخول منافسين جدد يقدمون منتجات قليلة التكلفة</li> <li>- دخول منافسين جدد يقدمون منتجات مرتفعة الجودة</li> <li>- ارتفاع مبيعات المنتجات والخدمات البديلة</li> <li>- بطء ملحوظ في نمو السوق</li> <li>- إدخال تشريعات تنظيمية جديدة يترتب عليها تكاليف باهظة</li> <li>- علاقات متردية مع الموردين</li> </ul>

تكنولوجيا جديدة تعزز الانتاجية أو الجودة	-تغير عادات وأذواق الزبائن -تغيرات ديمغرافية مهددة
--	---

المصدر: عبد الباري ابراهيم ذرة ، ناصر " محمد مسعود " جرادات ، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2014 ، ص 162 .

ثانيا . يعني بصورة أساسية بتطوير فهم شامل ودقيق للوضع الاستراتيجي للشركة ، فهو يهدف إلى تكوين فكرة واضحة لإدارة المؤسسة ، عن العوامل ذات التأثير الرئيسي على أدائها الحالي والمستقبلي ، ونوع الاستراتيجيات المطلوبة للاستجابة الفعالة للتغيرات في الظروف المحيطة به .

## الفرع 2 . نبذة تاريخية عن التحليل الاستراتيجي SWOT

واجهت العديد من منظمات الأعمال الكبرى في القرن العشرين الفشل<sup>1</sup> ، فبدأ المسؤولون بالبحث والتساؤل حيث وجدوا هناك شيء مشترك لفشل المؤسسات بسبب نقص في التخطيط ، فالبرغم من أنها كانت لديها خبراء في التخطيط لكن الخطط التي تضعها باءت بالفشل ، أو بالأحرى طريقة تطبيقها لم تنجح ، رغم أنها أنفقت أموالا طائلا لتغطية تكاليف الخبراء ، ومع ذلك فإن هذه الاموال والأتعاب لم تجد المؤسسات نتيجة لاستثماراتهم ، وهذا ما جعل المسؤولين يقومون بالبحث ، وإلقاء نظرة حول مكان يدور داخل وخارج المنشآت ، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحليل .swot

حيث ظهر هذا التحليل نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 إلى 1970 وقام به مجموعة من دكاترة بالمعهد وهم otisbenepe وmqriondosher وbirgerlie وalbert hemphrey ، حيث قدمت هذه المجموعة سبع مفاتيح رئيسية من خلال هذا البحث وهي كما يلي :

القيم ، تقييم ، الحافز ، البحث ، انتقى ، برنامج قانون .  
وعندما عرض البحث لأول مرة قدم باسم soft وهو اختصار satisfactory مرضية ، opportunity  
فرصة ، fault خطأ و thruat التهديد . وفي عام 1964 تم تغييره إلى تحليل swot وهو اختصار strength  
قوة ، weakness ضعف ، opportunity فرصة ، و threats التهديدات .

<sup>1</sup> جنوبي فاديه ، دور التحليل الاستراتيجي swot في تحسين أداء المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان ، القنطرة - بسكرة ، مذكرة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر ، 2016 ، ص 57-58 .

### الفرع 3. أهمية التحليل الاستراتيجي

يعتبر التحليل الاستراتيجي ذو أهمية بالغة لما يعودوا به من فوائد على المؤسسة، ومن هنا يمكن استعراض البعض منها:<sup>1</sup>

- تساعد عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها .
- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الداخلية للمؤسسة يجعل الاستراتيجيين على معرفة دائمة بكل ما بها من نقاط قوة يمكن توظيفها، وأوجه ضعف يمكن معالجتها .
- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- يعد ضرورة حتمية نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء.
- تسعى الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة، وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المتميزة للمؤسسة، والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة، والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه العوامل على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المترقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.

### المطلب الثاني : استراتيجيات swot

وللتحليل الشئائي عدة استراتيجيات نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سوما علي سلطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة عي الساحل السوري ، بحث شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، 2007، ص 63 .

<sup>2</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية - المفهوم، الأهمية، التحديات - عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 1429 هـ، 2009 م، ص 111 .

أولاً. استراتيجية هجومية :حسب الشكل الموالي والذي يشير فيه المربع الأول إلى أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة ، هذا يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية فالغرض منها ، زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة ، وتعظيم قوتها الداخلية اعتمادا على الموقف القوي للمؤسسة علما أن المربع 1 هو نتيجة لتفاعل الفرص ونقاط القوة في المؤسسة .

ثانيا. استراتيجية علاجية : يوضح المربع رقم 2 أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة إلا أنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال الفرص المتاحة ،وعلى هذا الأساس ينبغي على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية ،سواء كانت في الأنشطة الإدارية أو الأنشطة الإنتاجية والتسويقية التي تمكنها من اقتناص الفرص المتاحة أمامها .

ثالثا. الاستراتيجية الدفاعية : تستطيع المؤسسة أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها ،وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها ،وهذا ما يتواجد في المربع رقم 3 فهو يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات.

والجدير بالذكر أن المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة نقاط الضعف ،لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة ولكن تصبح المشكلة أصعب عندما تتعلق بالعوامل الخارجية ،فالمؤسسة ،يمكنها أن تتلاءم وتتكيف مع الظروف الخارجية ولكن يصعب عليها السيطرة ع ليها بشكل كامل.

رابعا. الاستراتيجية الانكماشية : عندما تواجه المؤسسة تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية ،تتجه المؤسسة إلى استراتيجيات انكماشية ،فالمربع رقم 4 الاستراتيجيات المحسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ،ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

## المبحث الثالث : التشخيص الاستراتيجي

إن اهتمام أي مؤسسة بمستقبلها الاستراتيجي، يتطلب منها القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي باستمرار، لتحديد أدائها وفعاليتها ومن ثم تحسينها على المدى البعيد، ومن هنا سنتطرق إلى معرفة التشخيص الاستراتيجي، أهميته خصائصها، وأهدافه، ومراحل وأدواته.

## المطلب الأول : ماهية التشخيص الاستراتيجي

## الفرع 1 . تعريف التشخيص الاستراتيجي

قبل أن نتطرق إلى التشخيص الاستراتيجي، نعرف على التشخيص<sup>1</sup>، والذي يعتبر مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحديد الخلل، ومحاولة معالجته من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة، فالتشخيص الاستراتيجي له عدة تعاريف منها:<sup>2</sup>

**أولاً .** يشكل التشخيص الاستراتيجي إحدى الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، وذلك لتخصصه بتقييم وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط من فرص متاحة وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

**ثانياً .** كما يعرف على أنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة للمؤسسة في السيطرة على تحديد أهدافها، ومركزها الاستراتيجي .

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التشخيص الاستراتيجي هو الفهم العميق لما تقوم به المؤسسة، وفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية تعني قدرتها على تحديد نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص لاقتناصها والتهديدات لتجنبها.

<sup>1</sup> أخرى عبد الناصر، التشخيص الاستراتيجي، بحث في مقياس استراتيجية المؤسسة والمنافسة المقرر على طلبة سنة أولى ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب (البلدية)، الجزائر، 2012، ص 1 .

<sup>2</sup> سلطان محمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

## الفرع 2. أهمية التشخيص الاستراتيجي

تهدف عملية التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن مدى ملائمة المؤسسة لمحيطها فهو يحظى بأهمية بالغة داخل المؤسسة راجع إلى ما يقدمه من فوائد لها وتمثل أهمها في :<sup>1</sup>

- يساعد التشخيص الاستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها ،فالتشخيص المستمر للبيئة الخارجية يجعل الاستراتيجيين في وعي دائم بالفرص المتاحة أمامهم ومن السهل عليه استثمارها ، ومعرفة التهديدات التي يجب التعامل معها.
- يساهم التشخيص الاستراتيجي في تقسيم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة وإيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة ،ومن خلال هذا نستنتج أن أهمية التشخيص الاستراتيجي تكمن في الحصول على صورة واضحة ومتكاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها ،ومستقبلها ومن ثم محاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة ،أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص.

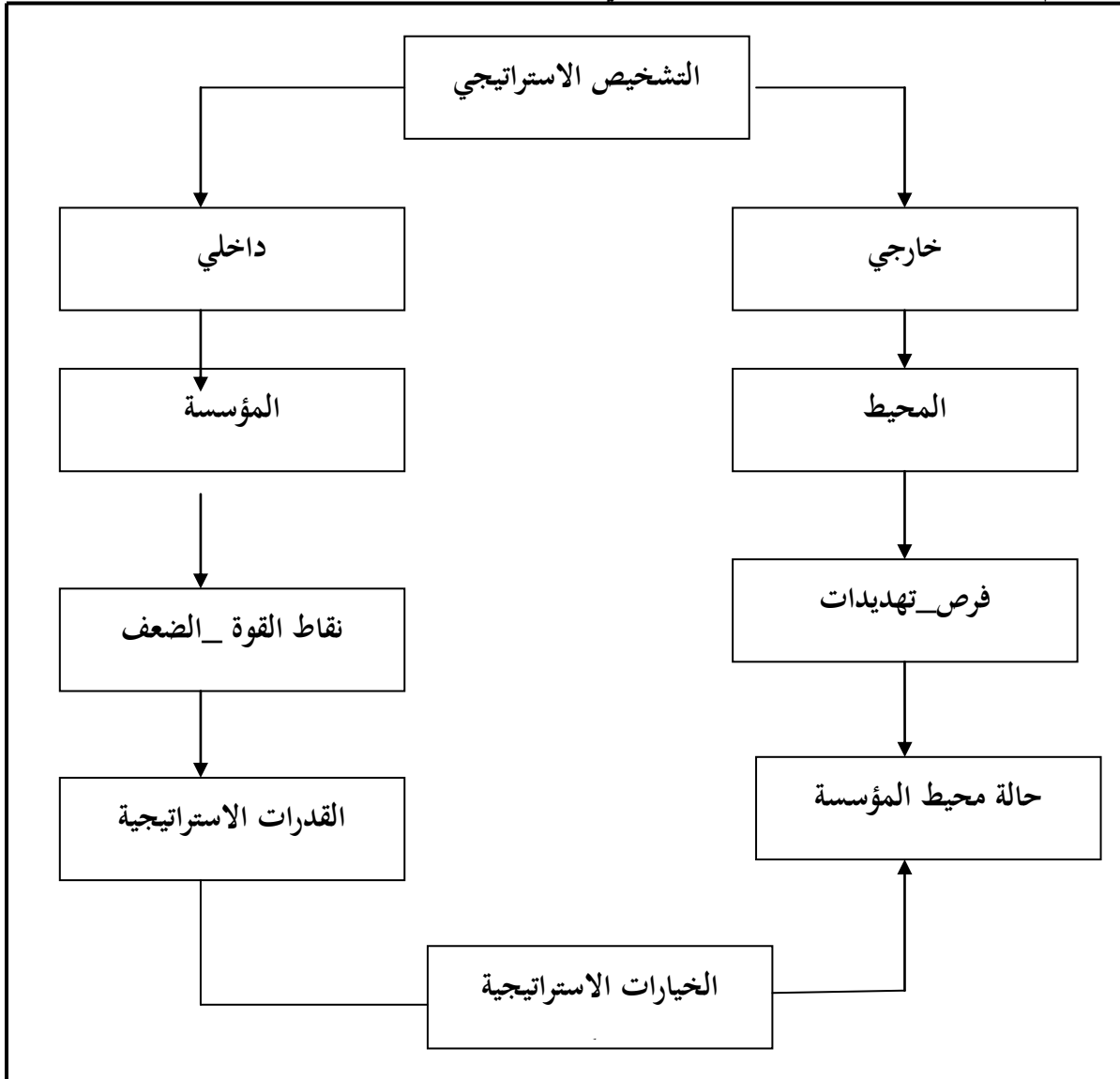
### المطلب الثاني : مستويات التشخيص الاستراتيجي

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين هما ،التشخيص الداخلي للمؤسسة ،والتشخيص الخارجي لمحيطها ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط ،وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الاستراتيجية ،فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة ،كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها<sup>2</sup> وفي الشكل الموالي وصف لهذه العناصر .

<sup>1</sup> جغوي فادية ، مرجع سبق ذكره ، ص 38 .

<sup>2</sup> طالب احمد دنيا ، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -بسكرة مذكرة لنيل شهادة الماستر ،تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014 ،ص 35.

الشكل رقم (2\_1): عناصر التشخيص الاستراتيجي



المصدر: طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -بسكرة -مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 35 .

**الفرع 1. التشخيص الداخلي:** ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية وتعرف نقاط القوة والضعف<sup>1</sup> كما يلي :

**أولاً. نقاط القوة:** تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تملكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدومتها أو تعزز خدمتها .

**ثانياً. نقاط الضعف :** ويمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو مالا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة مقارنة بالآخرين أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائق حركة، وقد تنتج عيوب الشركة الداخلية من خلال :

1. عجز في المهارات أو الخبرات المهمة تنافسياً أو قصور في الممتلكات أو الحقوق الفكرية وغيرها.

2. قلة الأصول التنافسية المهمة سواء كانت مادياً أو معنوية.

3. الامكانيات التنافسية الضائعة أو الضعيفة في المجالات الرئيسية في العمل .

**الفرع 2. التشخيص الخارجي:** المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات المحيط، الهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط<sup>2</sup>.

**أولاً. الفرصة:** حسب kotler تتمثل الفرصة في تلبية حاجات المستهلكين وكيفية تحقيق عائد (الحاجة يمكن أن تحققها المؤسسة ) إذا فالفرص مرتبطة بالسوق، وعند إذن نطرح مجموعة من الأسئلة، هل هذه الفرص تؤدي إلى تغيير في أهداف المؤسسة وغاياتها ؟ والفرص قد تتعدد ولا يمكن حصرها في السوق فمثلاً، الفرص تكون في الكثير من الأحيان مرتبطة بمجالات متعددة وتعتمد على السبق في الوصول إليها والانتفاع بها قبل الغير تقترن بوظائف المؤسسة كما تقترن بالمحيط الخارجي .

<sup>1</sup>طالب أحمد دنيا ، مرجع سابق ، ص 36 .

<sup>2</sup> الشريف بقعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 139.



ثانياً. التهديدات: هي مشاكل أو اضطرابات محتملة، وهي تنشأ من جراء تغيرات غير مطلوبة في عناصر البيئة، وهذه التغيرات لها آثار عكسية في أهداف المشروع .

### المطلب الثالث : مراحل التشخيص الاستراتيجي

في الواقع لا يتبع التشخيص الاستراتيجي في عملية التسيير الاستراتيجي منهاجاً محدداً، لكن يتفق العديد من الباحثين على وجود المراحل التالية:<sup>1</sup>

- التعرف بنشاط المؤسسة :فمن الضروري بناء صورة عامة حول ماهية المؤسسة؟ ما هي رسالتها؟ ما هي أهدافها؟
  - تساعد المرحلة الأولى في وضع الإطار الذي سيتم فيها عملية التقسيم الاستراتيجي كمرحلة ثانية لتحديد مجالات النشاط الاستراتيجي، وعوامل النجاح الأساسية للمؤسسة.
  - تحليل الديناميكية للمؤسسة، فلكي تضع المؤسسة استراتيجيتها التنافسية عليها أن تحلل البيئة والقوى التنافسية في مختلف مجالات نشاطاتها الاستراتيجية المستهدفة.
  - قياس جاذبية وقيمة النشاطات بتقييم المؤسسة لموقعها التنافسي، وتحديد خصائص المنافسة في كل منها، ويطرح بعد ذلك أشكال التوازن العام لمحافظة أنشطتها الاستراتيجية.
  - تشخيص المؤسسة لمواردها الداخلية حتى تحدد ما إذا كانت قادرة على أن تستعمل الفرص، وتواجه تهديدات بيئتها.
- وبذلك تتمكن المؤسسة من خلال هذه المرحلة تحديد موقعها الحالي في بيئتها، وهي مرحلة مهمة جداً، تركز عليها باقي المراحل اللاحقة لعملية التسيير الاستراتيجي، وتساعد على صياغة استراتيجية المؤسسة، وتحدد الموقع الذي ترغب فيه المؤسسة مستقبلاً حسب بيئتها، وإمكاناتها بالتوفيق بين الفرص والتهديدات، ونقاط قوتها وضعفها، ومتابعتها باستمرار للمحافظة على موقعها من خلال صياغة المهمة للمؤسسة، تحديد أهدافها ووضع خطط وسياسات.

### المطلب الرابع : أدوات التشخيص الاستراتيجي

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الاستراتيجي، ونظراً لكثرتها سوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المؤسسة على اختيار الاستراتيجية المناسبة لها، وتحقيق أهدافها

<sup>1</sup> جغوي فادية، مرجع سبق ذكره، ص 44،45 .

المنشودة والتي تمزج بين جانبيين الكمي والنوعي في المعلومات، وتختلف هذه المعلومات باختلاف البيئة التي يتم تحليلها (داخلية أو الخارجية أو معا)، لذا سيتم في هذا المطلب عرض بعض الأدوات والأساليب الأكثر استعمالاً وهي كالتالي:

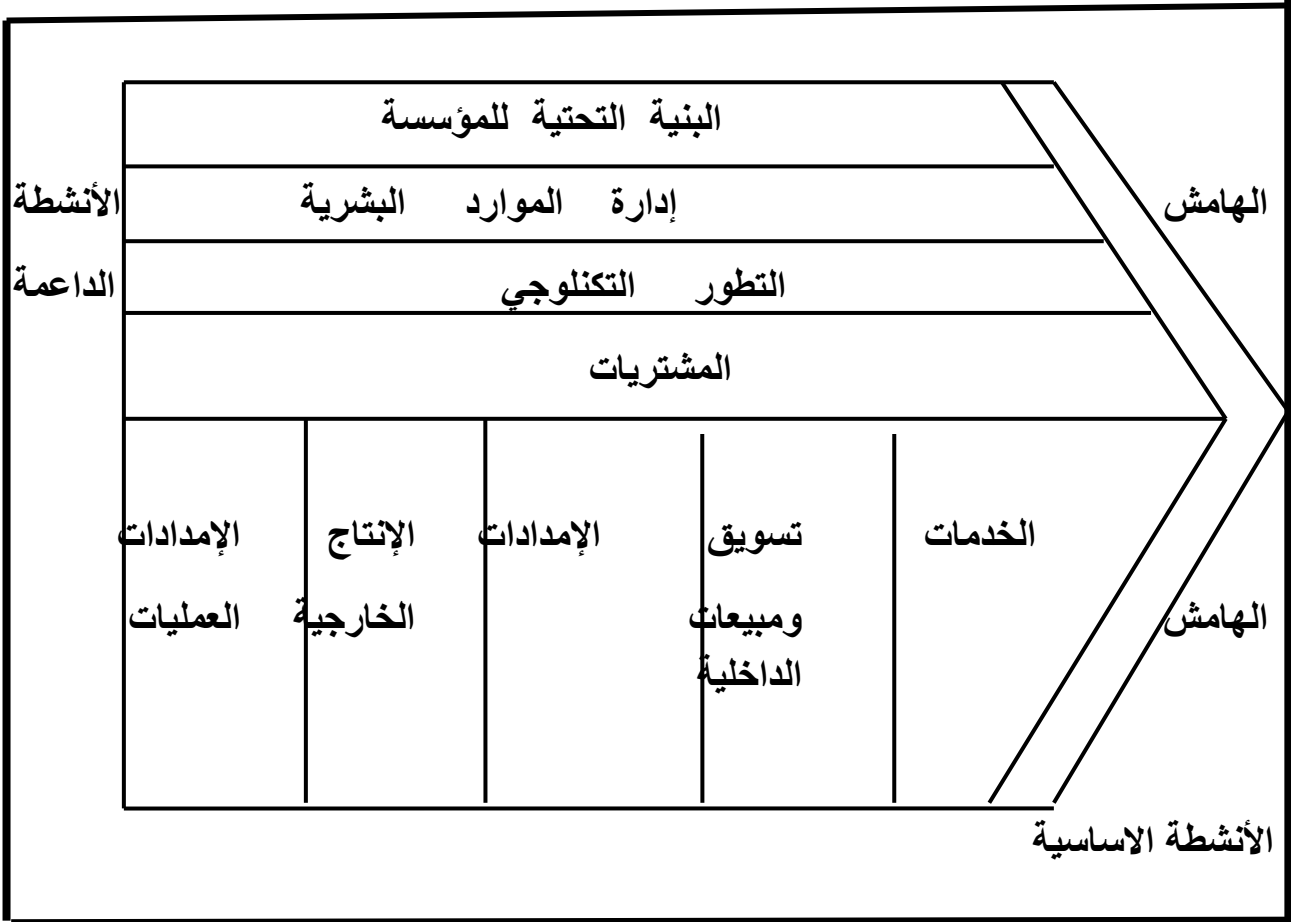
### الفرع 1. سلسلة القيمة

قدم بوتر في كتابه الشهير *competitive advantage* فكرة سلسلة القيم كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم منفصلة للعميل سواء كانت قيم مكانية تتحقق بنقل المواد الأولية للمصانع، ونقل السلع الجاهزة إلى الأسواق، وقيم شكلية تتحقق عن طريق الانتاج بإعادة تشكيل المواد والسلع المشتراة إلى شكل آخر أكثر فائدة للعميل، أو قيم زمنية تتم بتخزين المواد والسلع لحين الحاجة لها، وقيمة حيازة تتحقق عن طريق بيع السلع والخدمات لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم، فإذا كانت المؤسسة توفر هذه القيم للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء

الاستراتيجيات، وقد قسم *porter* المؤسسة إلى تسعة أنشطة يتكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها<sup>1</sup> و الشكل التالي يوضح سلسلة القيمة.

<sup>1</sup> وائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره ، ص 118 .

الشكل رقم(2\_2): نموذج سلسلة القيمة



المصدر : بوزايد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف 1 ، سطيف ، الجزائر ،

2012

ص 6 .

يعتبر نموذج تحليل القيمة "على أنه طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة ، بهدف التمكن من فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها " إن الفكرة الأساسية لهذا النموذج تكمن في

فحص مصادر الميزة أو لتحسينها.

يقوم النموذج بتحليل كل الوظائف، بمعنى القيام بتشخيص مدقق للمراحل المختلفة لصنع المنتج، وذلك للوصول إلى إعداد سلم القيمة الخاص بالمؤسسة كما هو موضح بالشكل السابق.

ويظهر الشكل السابق مجموعتين من الأنشطة الداخلية في المؤسسة المتمثلة في: <sup>1</sup>

أولاً. **الأنشطة الأولية أو الأساسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج والخدمة ويتضمن:

1. **الإمدادات الداخلية inbound logistics:** المتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد

والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الانتاجي.

2. **العمليات Operations:** وهي تلك الأنشطة المختلفة، والخاصة بتحويل المدخلات الى مخرجات (سلع

وخدمات).

3. **الإمدادات الخارجية outbound logistics:** أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة

بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع، أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبات وبالوقت المحدد.

4. **التسويق والمبيعات marketing and sales:** وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل

ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعة من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.

5. **الخدمة service:** هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع من أجل الوصول إلى الرضا

التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك

وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، تعديل المنتج.

ثانياً. **الأنشطة الداعمة:** وهي الأنشطة التي تساعد في تحسين كفاءة وفعالية الأنشطة الرئيسية ويمكن تقسيمها إلى: <sup>2</sup>

1. **الشراء:** تشير إلى المراحل اللازمة للحصول على المصادر المتنوعة لإدخالها للأنشطة الأساسية، وتتضمن أجزاء

عديدة من المؤسسة .

## 2. التطور التكنولوجي Technology Développement

إن كافة أنشطة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجية قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج، والبحث والتطوير

<sup>1</sup> وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>2</sup> محمد طاهر، مجلة، دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر للصناعات التقليدية، المجلد رقم 03، العدد 01، 2014، ص 49.

وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات، وقد ترتبط مع المواد الأولية لتطويرها مثلاً فهذه المجموعة هي أساس الطاقة الانتاجية للمؤسسة.

### 3 . إدارة الموارد البشرية Humane Resource Management

إن أهمية هذه المجموعة تتجاوز كافة الأنشطة الأساسية، تهتم هذه المجموعة بأنشطة الاستقطاب، تطوير ومكافأة العاملين في المؤسسة .

#### 4. البنى التحتية :

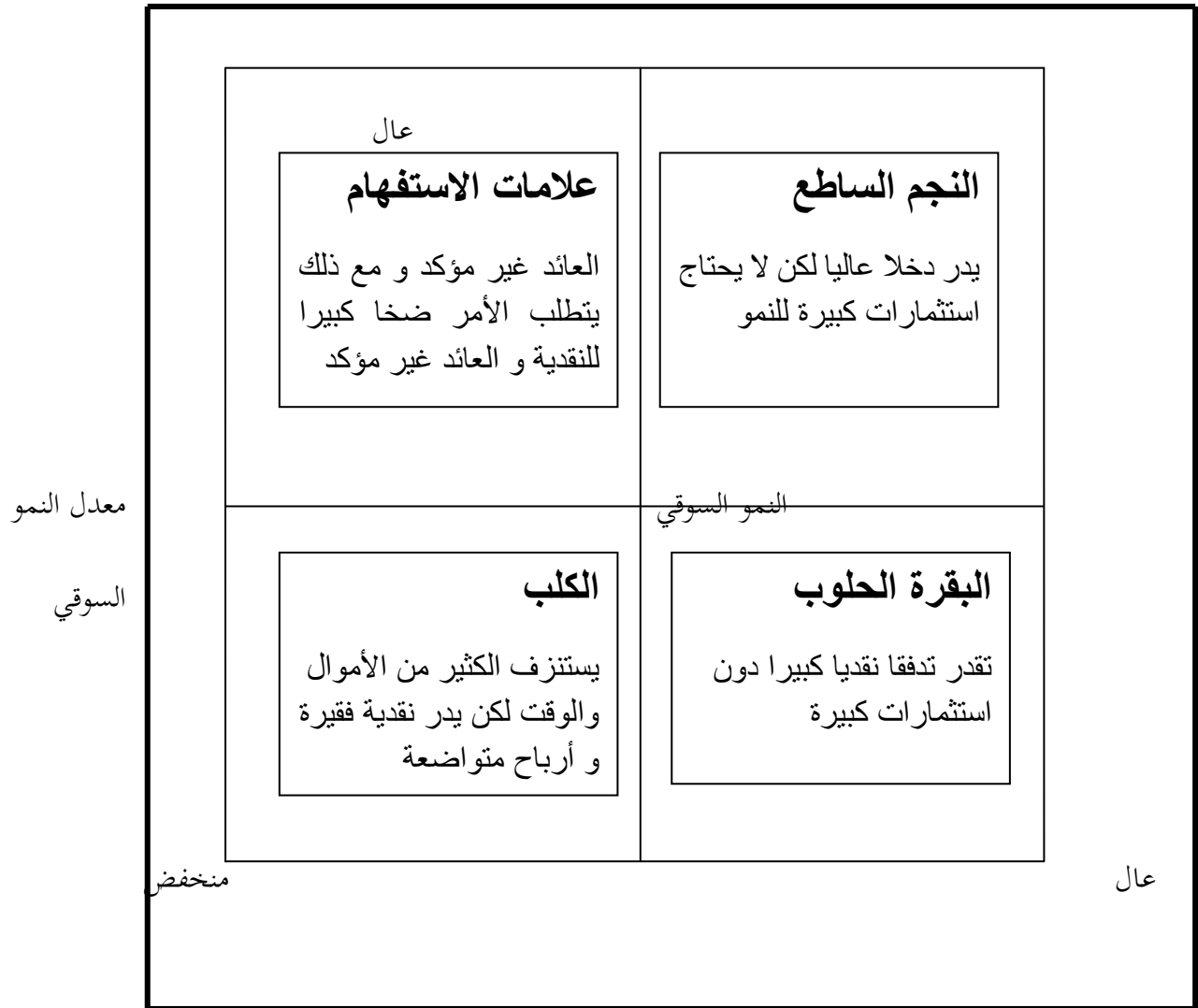
تتضمن هذه المجموعة إدارات التخطيط، الرقابة، المالية، النوعية وإدارة المعلومات، وغيرها وهي مهمة لأداء الأنشطة الأساسية في المؤسسة تتألف من البنى (التركيبات) وأنماط عمل للمؤسسة.

#### الفرع 2 .تحليل مصفوفة (أدوات تحليل حافظة الأنشطة )

#### أولا . مصفوفة BCG

والشكل التالي يوضح هذه المصفوفة :

الشكل رقم (2-3): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية



الحصة السوقية

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الأولى، 2014، ص 86 .

تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداما في تحليل الأعمال الاستراتيجية، فهي تساعد المؤسسات على تسيير وتنويع واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل واحدة، فهي تختار الاستراتيجية المناسبة لتعاملها مع السوق وعبر ما تقدمه من منتجات.<sup>1</sup>

ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين هما :

**1. الحصة السوقية النسبية :** والتي تتضح بالمحور الأفقي، والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال الاستراتيجية، قياسا بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في ذلك السوق أو أجزائه المستهدفة.

فالحصة السوقية النسبية التي يعبر عنها الرقم 1 يعني بأن حجم مبيعات الشركة تساوي 10 بالمائة من حجم مبيعات قائد السوق، وأن الحصة السوقية النسبية التي تساوي 10 بالمائة من حجم مبيعات قائدة السوق، وأنها الأقوى والأكبر تأثيرا في السوق.

**2. معدل نمو السوق :** ويسمى هذا المحور العمودي أيضا بمعدل نمو الصناعة، الذي يعطى مؤشر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة) فكلما ازدادت النسبة كلما أثر ذلك على ان السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول إليه وأن فرص النجاح متوفرة به وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للشركات العاملة فيه.

وهذه المصفوفة تنقسم إلى أربعة خلايا، وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، ومن المناسب الإشارة هنا الى أن الدوائر الموجودة في هذه المصفوفة تختلف من حيث الحجم لكونها تمثل قوة وحجم المنتج في السوق، أو قوة وحدة الأعمال الاستراتيجية وهذه الدوائر لا تكون مستقرة أو ثابتة بشكل دائم، بل يمكن أن تتحرك بأي اتجاه من الخلايا الأربع، قد تخرج كلياً وتعني ذلك انسحابها من السوق .

<sup>1</sup> تامر البكري، استراتيجية التسويق - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2012، ص 232-233 .

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أمام المؤسسة أربع بدائل استراتيجية وهي :<sup>1</sup>  
**أ. المربع الأول : علامات الاستفهام (درجة نمو عالية ، حصة سوقية منخفضة )**

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع ، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاطها ، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو لذا على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها ، مما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى المربع الثاني.  
**الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي : محاولة الرفع في الحصة السوقية ، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو ، هذا إذا كانت المؤسسة تمر بظروف مواتية أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش .**

**ب. المربع الثاني : النجوم (درجة نمو عالية ، حصة سوقية مرتفعة )**

ويشير هذا المربع إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة ، ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى ، مما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها ، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المؤسسات.  
**الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي : إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي ، وذلك بالإتفاق على البحث والتطوير ، واستمرار الإعلان ، والتوسع في التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف ... وغيرها .**

**ج . المربع الثالث : البقرة الحلوب ( حصة سوقية مرتفعة ، معدل نمو منخفض )**

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة ، ومعدل نمو يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى .  
**الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي : هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة ، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب استراتيجية الاستقرار .**

**د . المربع الرابع : خلية الكلاب ( حصة سوقية منخفضة ، معدل نمو منخفض )**

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض ، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها ، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها .  
**الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي : إحدى استراتيجيات الانكماش .**

<sup>1</sup> براهمي حياة ، أبين تأمر كلثوم ، ص 5,6 .



ثانيا. نموذج مصفوفة ADL: والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2-4): مصفوفة ADL

انطلاق	نمو	نضج	تدهور	
				مهيمنة
				قوية
				ملائمة
				يمكن الدفاع عنها
				ضعيفة

المصدر: أحميذة مليكة، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2009 ، ص 78.

ومن خلال الشكل السابق نجد نموذج للتحليل الاستراتيجي ويسمى أيضا مصفوفة تطور السوق \_ المنتج \_ تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D Little خلال سنوات السبعينات ، حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسين هما:<sup>1</sup>

1. **درجة نضج الصناعة** : هذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج ، من مراحل دورة حياته ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن ، بين ثمانية عوامل متمثلة في ، معدل النمو ، الطاقة الكامنة ، اتساع خطوط الإنتاج عدد المنافسين ، انتشار الحصة السوقية بين المنافسين ، ولاء المستهلكين ، قيود الدخول للسوق ، والتكنولوجيا.

2. **الوضع التنافسي** : هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها ، و تقييم الوضعية التنافسية لا يكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم ، إذ أن كل نشاطها يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي : مهيمنة ، قوية ، ملائمة يمكن الدفاع عنها ، ضعيفة.

- **بنية مصفوفة ADL** : تتم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل حسب متغيرين معتمدين كما يلي :

- **محور الفواصل** : يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع ، في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الانطلاق إلى التدهور.
- **محور التراتيب** : يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة ، من الهيمنة إلى الضعف كما يوضحه الشكل الموالي :

<sup>1</sup> حميدة مليكة ، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2009 ، ص 78 \_ 79.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هنالك أربعة أنظمة استراتيجية يمكن للمؤسسة العمل على أساسها إلا أنها أقل تميزا في المناطق التي حدودها أقل تحديدا، و تتمثل هذه الأنظمة الاستراتيجية في ما يلي:<sup>1</sup>

- **تنمية طبيعية** : تفرض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة ،مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
- **تنمية اختيارية** :تكون بالنسبة للمؤسسات التي تكون في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة من خلالها يتم العمل للوصول إلى أفضل وضعية ،و منه أفضل مردودية.
- **التقويم** : في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.
- **الانسحاب** : و يعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية ،و التي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

**ثالثا. طريقة شركة جنرال إلكتريك** :طورت شركة جنرال إلكتريك هذا الأسلوب لتفادي نقاط الضعف التي

ظهرت في نموذج بوسطن الاستشارية ،ويقوم هذا النموذج على عنصرين ،العنصر الاول هو قوة النشاط والأعمال والعنصر الثاني هو درجة جاذبية الصناعة ،وذلك كمعيارين يمكن الحكم من خلالها على محفظة الأنشطة الخاصة بالشركة هذا ويتم تحديد وضع النشاط لكل معيار على مقياس مكون من ثلاث درجات تتراوح ما بين قوي ومتوسط وضعيف ويتكون كل معيار من هذين المعيارين من عدة عناصر تساهم في إضفاء القوة على هذا التحليل<sup>2</sup> :

1. **قوة النشاط وتتوقف على العناصر التالية :**

- **درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة في السوق ،حصة المنتج أو النشاط أو الشركة في السوق ، جوانب القوة في المؤسسة مقارنة بالمنافسين ،مدى استغلال المؤسسة للطاقت الإنتاجية المتاحة ،المهارات الفنية المتاحة في المؤسسة ... الخ** ويقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتقييم العناصر الخمس السابقة من منطلق أهمية كل عنصر في مجال العمل ،ومدى جودة ذلك العنصر في الوقت الحالي ،باستخدام مقياس يتراوح من 1 إلى 9 درجات لكل عنصر وذلك لقياس أداء المؤسسة في كل عنصر.

<sup>1</sup>أحميدة مليكة، مرجع سبق ذكره ، ص 79 .

<sup>2</sup> نوري منير ،التسويق الاستراتيجي وأهميته في العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990 –2000) ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 93-94 .

قوة المؤسسة × (في احد العناصر) = أهمية العنصر × التقييم الحالي للعنصر.

وفي ما يلي مثال على ذلك:

الجدول رقم (2\_2): قياس قوة الشركة في نموذج جنرال الكترك

العنصر	أهمية العنصر	التقييم الحالي للعنصر	قوة المؤسسة
1. حصة المؤسسة في السوق	9	9	81
2. درجة الموسمية في مبيعات الشركة	2	9	18
3. جوانب قوة الشركة بالنسبة للمنافسين	9	7	63
4. مدى استغلال الطاقة الانتاجية	3	9	27
5. المهارات الفنية المتاحة للمؤسسة	7	9	63
المجموع	—	—	252

المصدر: نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسابقة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1999 - 2000) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005، ص 93.

ونحكم على قوة المؤسسة كما يلي: 250 درجة فأكثر المؤسسة قوية، ما بين 125 - 249 درجة المؤسسة متوسطة القوى، أقل من 125 درجة الشركة ضعيفة، ويوضح الجدول السابق أن الشركة قوية في النشاط وأن المنتج محل التحليل قوي في النشاط حيث أن مجموع الدرجات التي حصلت عليها 252 درجة.

## 2. درجة جاذبية الصناعة ويتم تحديدها من خلال العناصر التالية :

حجم السوق في الصناعة كلها - درجة الموسمية في نشاط الصناعة ، شدة المنافسة في الصناعة ، مدى استخدام الطاقة

المتاحة في الصناعة ، المهارات الفنية والتكنولوجيا على مستوى الصناعة ككل .

ويأتبع نفس الأسلوب السابق يقوم الخبراء بتقييم العناصر الخمسة السابقة من خلال بعدين ، البعد الأول هو أهمية

العصر للصناعة ، والبعد الثاني هو تقييم جودة ذلك العنصر في الوقت الحالي ، ويتم ذلك أيضا باستخدام مقياس مكون

من تسع درجات وذلك لتعرف على قوة الصناعة وجاذبيتها من خلال المعادلة التالية:

قوة الصناعة وجاذبيتها (في أحد العناصر ) = أهمية العنصر × التقييم الحالي للعنصر وفيما يلي مثال لذلك:

الجدول رقم (2-3) : مثال عن قوة الصناعة وجاذبيتها في نموذج جنرال الكترك.

العنصر	أهمية العنصر	التقييم الحالي للعنصر	قوة الشركة
1. حجم السوق في الصناعة كلها	8	8	27
2. موسمية النشاط في الصناعة	2	7	14
3. شدة المنافسة في الصناعة	8	4	32
4. درجة استخدام الطاقة في الصناعة	3	9	27
5. المهارات الفنية والتكنولوجيا	5	7	42
المجموع	—	—	187

المصدر : نوري منير ، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي للفترة 1999-2000) أطروحة دكتورا بالعلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 ، ص94.

ونحكم على قوة الصناعة وجاذبيتها كما يلي :

- 250 درجة فأكثر الصناعة قوية الجاذبية ، ما بين 125-249 درجة الصناعة متوسطة القوة والجاذبية
  - أقل من 125 درجة الصناعة ضعيفة ، وغير جذابة.
- وهكذا يتضح من الجدول أن الصناعة جذابة ومتوسطة القوة.

رابعا . مصفوفة تحليل swot

يتم تحديد الموقف الاستراتيجي بناءا على التحليل الشئائي (والذي تطرقنا له في المبحث الثاني كنوع من التفصيل) والذي

يرمز له ب swot<sup>1</sup> :

1 . نقاط القوة stength

2 . نقاط الضعف weakness

3 . الفرص opportunistes

4 . التهديدات threats

والجدول التالي يوضح لنا ذلك :

<sup>1</sup> صونيه كيلاي ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000،2005 مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ،الجزائر ، 2007 ، ص 42 .

الجدول رقم (2-4) : نموذج التحليل الثنائي:

ثانيا . تقييم الاداء الداخلي			
أولا .تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة	ضع هنا أهم نقاط القوة :	ضع هنا أهم نقاط الضعف	
	.....	.....	
	.....	.....	
	.....	.....	
	المطلوب	المطلوب	ضع هنا أهم الفرص
	1.عظم استغلال الفرص	1.عظم استغلال الفرص	.....
	2.قلل اثر نقاط الضعف	2.عظم استخدام نقاط القوة	.....
	فما هو التصرف المطلوب؟	فما هو التصرف المطلوب؟	.....
	المطلوب	المطلوب	ضع هنا أهم التهديدات
	1.قلل اثر نقاط الضعف	1.قلل اثر التهديدات	.....
	2.قلل اثر التهديدات فما هو التصرف المطلوب ؟	2.عظم استخدام نقاط القوة	.....
		فما هو التصرف المطلوب؟	.....

المصدر : صونيه كلاي ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية\_ دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2000،2005 ،مذكرة ماجستير في



العلوم الاقتصادية معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر -بسكرة ،الجزائر ،  
2007 ،ص 43.

من الشكل السابق يتضح أن هناك أربعة حالات تجد المؤسسة نفسها فيما يلي :

**1 . المزايا (نقاط القوة والفرص ) :** إذا كانت المؤسسة في هذا الوضع في صورة رئيسية فهي مؤسسة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة ،ولديها نقاط قوة مهمة ،ولهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون باتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة ،وتعظيم استغلال نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا .

**2. تقييد (نقاط الضعف والفرص ) :** إذا صنفت المؤسسة في هذا الوضع في صورة رئيسية فيجب أن تركز على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص البيئية السانحة ،و المشكلة هنا نقاط الضعف قد تمنعها من اقتناص الفرص السانحة ،والحل هنا يبدأ بمعالجة الضعف الداخلي .

**3. إحراج ( تهديدات ونقاط القوة ) :** إن التوجه الأساسي للمؤسسة في هذه الحالة ،هو محاولة استغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد ،وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها .

**4.مشاكل (تهديدات و نقاط الضعف ) :** في هذه الحالة تكون المؤسسة في وضع لا تحسد عليه وتواجه قيادتها مشاكل كبيرة من هذا المنظور .

### المبحث الرابع : العلاقة بين القوى التنافسية والتشخيص الاستراتيجي

نظرا للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات والذي أصبح يتسم بعدم الاستقرار الناتج عن سرعة الأحداث الاقتصادية والاجتماعية، والتطور التكنولوجي وغيرها من التطورات أصبح من الضروري نسيان ما يعرف بالأنظمة المعزولة، وأن تعمل المؤسسة على توسيع حدود نطاق وجودها والاستفادة من الموارد والفرص الموجودة داخل هذا النطاق، واستغلالها دون إلحاق الضرر بمكونات البيئة، وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط حاكمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص تعود فائدتها على المؤسسة .

### المطلب الأول : العلاقة بين المنافسين الحاليين والتشخيص الاستراتيجي

من المهم ملاحظة أن عملية تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخاصة للمؤسسة يجب أن يتم بعناية كبيرة مما يتطلب جهودا مضمية من قبل القائمين على تحديدها، ودراستها، وتحليلها فبعض عناصرها تكون هامة، وبعضها متوسطة الأهمية، والبعض الآخر منها قليل الأهمية، وفي نفس الوقت الذي نجد فيه أن بعضها من المحتمل أن يقع في المدى القصير، والآخر في المدى البعيد، لذا يجب أن يتم وضع أولويات محددة للتعامل مع هذه العناصر فكلما كان التحليل جيد كلما ساعد المؤسسة في التعرف على طبيعة السوق الذي تعمل فيه، كما يفيد أيضا في تحليل الموقف النسبي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، ويفيد هذا التحليل في تحديد الكميات المطلوبة لإنتاجها والجودة التي ينبغي أن يكون عليها المنتج والأسعار التي يمكن أن تباع عندها المنتجات فإذا أرادت المؤسسة تحسين موقعها التنافسي فتبادر بالفعل من خلال خفض الأسعار، وتشكيلة تجديد المنتجات المقترحة، وزيادة حجم الانفاق من الحملات الاعلانية لزيادة الحصة السوقية، هذا الفعل ينتج عنه رد فعل المنافس لتدارك ما تم فقده من حصته السوقية، فيعمل على خفض الأسعار إلى مستويات أدنى من المستوى السابق، وتؤدي هذه الوضعية إلى فقدان المؤسسات المبادرة للتميز الذي كانت تملكه وتتحكم في ردود أفعال المنافسين عدة عوامل تحدد مدى رغبتهم للاستمرار في السوق، ويعتبر معدل نمو القطاع من أهم هذه العوامل كونه يؤثر مباشرة على العلاقة بين المنافسين، فكلما كان هذا المعدل ضعيف كلما زاد الضغط على

المؤسسة المنافسة لاسترجاع حصتها السوقية بسبب انخفاض رقم أعمالها، خاصة إذا كان التميز بين المنتجات ضعيف جدا، ولا يمثل قيمة الزبون فتزداد المرونة السعرية، وتأثيرها على الكمية المطلوبة مما يقود المؤسسات إلى نقل المنافسة على مستوى الأسعار، وقد تكون المنافسة على هذا المستوى جد محدودة إذا كانت التكاليف الثابتة تمثل نسبة عالية من التكاليف الكلية مقارنة مع التكاليف المتغيرة، ومن أجل ذلك فإن تحليل ودراسة المنافسين في الصناعة يعتبر نقطة البداية في دراسة تأثيرات المحيط الخاص بهذا التحليل يؤدي إلى تحديد أين تكمن نواحي القوة والضعف لدى المنافسين الضعفاء؟ أين يمكن الاستحواذ على الأسواق التي يخدمونها هؤلاء المنافسين؟ أو التعرف على منافسين أقوى وما مدى فعاليتهم في الأسواق التي يخدمونها؟ وبهذا يصعب الاستحواذ عليها وهنا يجب على المؤسسة التعامل مع التهديد بحذر من خلال إتباع استراتيجيات تعمل من خلالها أمام التوسع، أو النمو، أو التنوع، في طرح منتجات جديدة منافسة كما يمكنها اعتماد استراتيجية الشراكة مع المنافسين.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : علاقة المنافسين المحتملين والمنتجات البديلة بالتشخيص الاستراتيجي

تكمن سياسة تطوير المنتجات الجديدة في التعلم المستمر، وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتقائية فيما بين الأفراد فهذا يساعدهم في التنبؤ بالمستقبل، وأن يفتحوها على ما هو جديد مهما بدا غير تقليدي، أو غير واقعي فالمؤسسات تدخل في منافسة مع المؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة المنتج، فهذه المهمة تتطلب الكثير من البراعة، ويستلزم من المؤسسة عند دراسة وضعها التنافسي أن تقيم احتمالية منافسين جدد فزيادة المنتجين يزيد من طاقة القطاع الصناعي الانتاجي، والذي يؤدي الى تخفيض الأسعار، فيجب على المؤسسات في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه المتغيرات مما يسمح للمؤسسة الجديدة للدخول في الصناعة، أو زيادة مبيعات المؤسسة الموجودة مسبقا ليكون على حساب باقي المؤسسات المتعاملة في نفس الصناعة حيث تشكل هذه المؤسسات أو المنتجات البديلة ضغوطا على المؤسسات الناشطة، تتأثر من خلال تقديم المؤسسات لمنتجات متميزة، أو سهولة الحصول على منافذ توزيع، هذا ما يدفع المؤسسات إلى إتباع استراتيجيات تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن، وجعلها تتنافس على أساس السعر والجودة والخدمة وملامح المنتج النهائية والترويج له، أي

<sup>1</sup> نوال عبدواي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 62.

أن احتمال دخول إلى مؤسسات جديدة منافسة، أو ظهور منتجات بديلة للمنتجات التي تطرحها المؤسسة سيدفعها إلى إعادة التفكير في ما تقدمه من خدمات مرافقة للمنتجات، أو تعيد التفكير في الأسعار التي تسوقها مما يجعل المؤسسة تتكيف مع بيئتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : العلاقة بين الزبائن والتشخيص الاستراتيجي

الزبائن هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المؤسسات من سلع وخدمات، فعند قيام المؤسسات بالتعرف الدائم على حاجياتهم الحالية والمتوقعة وقياس مدى رضاهم عن منتجاتها باستمرار تجعله وفي لها، فحركة الزبائن هي حركة اجتماعية تعمل على الحصول على حقوقهم، فمع تنامي الوعي الاجتماعي لم يعد الزبائن مجرد أفراد يقبلون على منتجات لشرائها واستهلاكها وحسب، ولم تعد قوتهم التفاوضية محصورة في محاولة المساومة على تحقيق أسعار الشراء، بل تعدى ذلك إلى المطالبة بمنتجات جديدة تلي رغباتهم، وأصبحوا يطالبون بالسعر والجودة وآجال التسليم وحتى الخدمات، غير أن اكتساب القدرة على ممارسة الضغط يرتبط بتحقيق عدة شروط، من أهمها وجود عدد كبير من المشترين لديهم إمكانيات تمكنهم من الضغط على مؤسسات القطاع، فعند قيام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي ومعرفة نقاط ضعف مؤسسة أخرى هذه تكون فرصة لتلبية احتياجات العميل وهذا ما يضمن بقاء ونمو المؤسسة في البيئة التنافسية ويؤدي إلى تخفيض الأرباح نتيجة نمو المبيعات في المدى الطويل.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : العلاقة بين الموردين والتشخيص الاستراتيجي

في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيير وكثير الغموض ولا تأكد، أصبح لازما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح وحياسة القدرة على رد الفعل السريع، من خلال تحديد فهم الذين يقومون بتوفير المصادر اللازمة للمؤسسة حتى تتمكن من إنتاج السلع والخدمات بالجودة المطلوبة، فالموردون قد يشكلون مصدر تهديد كبير، وذلك عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمن المدخلاتها، أو تحقيق جودة تلك المدخلات الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من أرباح المؤسسة من فرض أسعار منخفضة، ومن طلب مدخلات عالية الجودة، والموردون

<sup>1</sup> ردم خديجة، زرقان يمينة، بتصرف، ص 10.

<sup>2</sup> قاي محمد، كباس نور الدين، كيفية تحديد السعر فمؤسسة اقتصادية، دراسة حالة مرطب النسيج صوفات، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي تسمسيلت، الجزائر، 2016، بتصرف، ص 58.

يكونون في مركز قوي في عدة حالات، ونذكر منها عندما يكون للمنتج الذي يبعونه بدائل قليلة خصوصا إذا كان ذلك المنتج له أهمية للمؤسسة الطالبة، تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا ما إذا تحولت إلى مورد آخر وفي مثل هذه الحالات تعتمد المؤسسة على مورديها، ولا تستطيع أن تضربهم بعضهم البعض، بالإضافة إلى وقت التسليم وإذا كان الموردون يشكلون تهديدا على المؤسسة فهناك حالات أخرى تمثل فيها العلاقة بين المؤسسة والموردين فرصة يتوجب استغلالها منها حصول المؤسسة على احتياجاتها بأسعار أقل وبجودة أعلى، الحصول على شروط دفع أفضل من الآخرين، بالإضافة إلى وقت تسليم مدخلات المؤسسات، حيث نميز بين نوعين من أنواع التسليم وهما الوقت الأنسب والوقت الأمثل فيتمثل الوقت الأنسب في محاولة على موادها الأولية في أوقات محددة يمكن أن تنحصر على العموم في أوقات ما قبل الانتاج، فحين يتمثل الوقت الأمثل في الوقت الذي يوفر الإمدادات للمؤسسات توازن عام خاصة فيما يتعلق بالإنتاج، التخزين، والتسليم، إذن فمدخلات العملية الانتاجية تعد عنصرا مهما يؤثر على المخرجات، فكلما كانت المدخلات ذات جودة ونوعية كلما تفاعلت بشكل جيد مع العمليات الانتاجية لتحصل المؤسسة على مخرجات تتمتع بجودة عالية وتكلفة اقل، وهنا يتضح دور التشخيص من خلال دراسته للبيئة الخاصة ومعرفة تمركز الموردون وتعاملاتهم، فالمورد هو الذي يزود المؤسسة بهذه المدخلات، وتزداد قوتهم التفاوضية كلما كان ما يقدمه من مدخلات يتميز بجودة عالية فإذا لم تقوم المؤسسة بالتشخيص الجيد، وتحديد المورد المناسب فهذا ينعكس عليها سلبا من خلال مواجهتها لضغوط حالية ومستقبلية وتؤثر عليها من ناحية أن مخرجاتها تكون رهنا لما يقدمه هذا المورد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طالب أحمد دنيا، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 62.

## خلاصة :

في ظل المنافسة والمحيط الديناميكي لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل استراتيجي، يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، وأصبح النجاح يتطلب قدرات وكفاءات استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل.

لقد رأينا من خلال هذا الفصل، أن التحليل الاستراتيجي من أهم مكونات عملية الإدارة، حيث يكتسي أهمية كبيرة لأنه يقود إلى اكتشاف الفرص والتهديدات التي يخفيها المحيط الخارجي، ومطابقتها مع مواطن القوة والضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم استخراج المعلومات والتوجيهات الممكنة التي تساعد في تطوير وتحسين أداء المؤسسة، ومن ثم تشخيص استراتيجي واضح لمواطن القوة والضعف للبيئة الداخلية، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات فيما يخص البيئة الخارجية، وتماشيا وموضوع البحث تطرقنا إلى أهم الأدوات التي يتضمنها التشخيص والمتمثلة أساسا في مصفوفة سلسلة القيمة، مصفوفة SOWT، مصفوفة BCG، مصفوفة ADL، وأخيرا مصفوفة ماكينزي.

ولقد حاولنا في هذا الفصل تبيان العلاقة بين القوى التنافسية الخمس لبورتر، والتشخيص الاستراتيجي لمحيط المؤسسة وذلك باعتبار أن التشخيص الاستراتيجي يعتبر كأداة تساهم في تحسين الاداء للمؤسسة في حالة ما إذا درس جيدا ومن ثم اختيار الاستراتيجية الأمثل المتماشية ومتطلبات المؤسسة.



## تمهيد:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري وقد حاولنا من خلالهما سرد كل ما تعلق بالقوى التنافسية و التشخيص الاستراتيجي ،سنحاول إسقاط الضوء على الجانب التطبيقي الذي سنقوم من خلاله بإسقاط الضوء على الجانب التطبيقي الذي سنقوم من خلاله باختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها في الإشكالية ،ولذلك وقع اختيارنا على حالة مؤسسة جزائرية لإنتاج الأغذية النسيجية ،وهذا من خلال عرض مفصل لنشأة المؤسسة وتطورها ،بالإضافة إلى أهدافها ووظائفها والهيكل التنظيمي المتعلق بهذه المؤسسة وبعدها نقوم بعرض تأثيرات القوى التنافسية الخمس لبورتر على التشخيص الاستراتيجي على المؤسسة من خلال تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من الباحثين وسنحاول في هذا الفصل تقديم العناصر التالية :

-تقديم مؤسسة صوفاكت .

-تحليل محيط مؤسسة صوفاكت .

-نموذج القوى التنافسية لبورتر بإسقاطه على مؤسسة صوفاكت .



## المبحث الأول: تقديم مؤسسة صوفاكت

في هذه المبحث سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وكذا التعرف على وظائفها وهيكلها التنظيمي .

## المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

نشأت الشركة الصناعية للأغطية النسيجية يتم بموجب القرار رقم 2 لمجلس الصندوق القابضة للصناعات التحويلية NAMDLO المنعقد بتاريخ 9 / 11 / 1997 وذلك بعد حل الشركة الأم ABSXETREVEOK ، وهي شركة ذات أسهم والتي أنشأت بدورها بتاريخ 20 / 10 / 1987 بموجب القرار المذكور أعلاه حيث قرر إنشاء أربع مؤسسات فرعية LVILIALES ، والتي كانت تابعة للمؤسسة الأم نذكرها فيما يلي :

- شركة TCAFOS تيسمسيلت .
- شركة LATIF باب الزوار ولاية الجزائر .
- شركة OCLINQM بعين جاسر ولاية باتنة .
- شركة LATNAM ولاية تلمسان .

فكل المؤسسات الأربعة مختصة في صناعة الأغطية والخط الخشن من الإنشاء الرسمي للمؤسسة صوفاكت بتاريخ 15/3/1998 برأس مالي إجمالي يقدر بـ 1000000 مليون دينار جزائري بموجب عقد توثيقي ، ثم رفعه إلى 700000000 مليون دينار جزائري بموجب قرار الجمعية العامة المنعقدة بتاريخ 24/06/2000 وذلك مراعاة للنتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة منذ إنشائها ، ثم تم انعقاد أول اجتماع لمجلس إدارة الشركة بحضور الموثقة وبعدها انتخاب الرئيس المدير العام المكلف بتسيير الشؤون الإدارية والمالية للمؤسسة من جهة أخرى .

فبعد إنشاء المؤسسة رسميا قامت بعدة نشاطات تمهيدية حيث تم فتح سجل تجاري بتاريخ 10/05/1998 يحمل رقم B 07002021/98 وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت 177 .

## المطلب الثاني : بطاقة فنية عن المؤسسة

## 1. موقع المؤسسة

تقع مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية TCAFOS في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 01 كلم وهذا ما جعل موقعها استراتيجيا وحيويا كونها تقع في بالقرب من الطريق الوطني رقم 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها .

## 2. التسمية : شركة صناعة الأغطية تيسمسيلت

3. رأس المال الاجتماعي عند الإنشاء 100000 دج ب 200 سهم ورأس المال الاجتماعي ابتداء من تاريخ 2000/06/24 قدر ب 14000 سهم .

## 4 . المؤسسة الأم : XETREVUOCTISSEMSIL .

5 . تاريخ الإنشاء : 1998/03/15 .

## 6. رقم السجل التجاري : 607002021/98.

7 . المساحة الكلية : 10 هكتارات و 3 أوات .

8 . المساحة المغطاة : 5.3 هكتار.

9 . الطاقة الإنتاجية السنوية : 1.000.000 غطاء و 200 طن من الخيط الخشن في ظل توفر كل الشروط.

10. الإطارات القيادية : (cadre Dirigent) 04.

11. الإطارات السامية : (cadre Dirigent) 10.

12. الإطارات (cadre) 20.

13. أعوان المراقبة : (agent de maurise) 36.

14. أعوان التنفيذ : (agent exécution) 332.

## المطلب الثالث: أهداف ووظائف المؤسسة

## الفرع 1. أهداف المؤسسة

ككل الشركات تحرص صوفاكت على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي :

1. المحافظة على المكسب الكبير وهو مركب الأغطية النسيجية، والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية.

2. الحفاظ على موقعها في السوق، وذلك من خلال تطوير نوعية منتجاتها ومتابعة تطورات السوق .

3. تحقيق مردودية عالية ومعتبرة.

4 . الحصول على رضا المستهلكين .

5. تغطية السوق المحلية والوطنية .

6 .الحصول على أسواق جديدة .

7 . الحصول على شهادة الإيزو ISO للجودة و النوعية من خلال تفانيها في العمل وتمائل منتجاتها .

8 . تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير الشركة والمساهمة في الاقتصاد الوطني.

**الفرع 2. وظائف الشركة** من بين الأهداف الرئيسية التي لإنشاء شركة صوفاكت هو توفير متطلبات السوق

الداخلية والتقليل من عبئ التكاليف المرتفعة للاستيراد ، ومن أجل تحقيق أهداف الشركة تقوم برسم خطط سنوية

تسعى لتحقيقها ، وعلى هذا الأساس تقوم الشركة بمجموعة من الوظائف نقسمها حسب الاختصاص كما يلي:

**أولا . في المجال الاجتماعي :**

1. استغلال كل الوسائل المتوفرة على مستوى المؤسسة للمحافظة على العمال ونظافة المحيط أثناء العملية

الإنتاجية .

2 . تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج بنسبة تفوق 20 بالمائة.

3 . توفير بعض الخدمات للعمال كالنقل ، العيادة الطبية ، ومنحهم علاوة تقدر ب 100 دج بعد غلق المطعم .

4 . منح سلفيات للعمال عند الحاجة .

5 . وضع رقابة يومية على العمال .

6 . منح علاوة الخبرة المهنية IEP .

ثانيا . في المجال الاقتصادي و المالي :

1 . توفير المبالغ المالية اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج وضمان استمراره .

2 . مراقبة المخزون باستمرار خاصة قطع الغيار وهذا لمواجهة أي طارئ أو عطل قد يحدث على مستوى الآلات من شأنه أن يوقف عملية الإنتاج.

3 . استغلال أكبر قدر من الطاقات الإنتاجية المتوفرة إذ بلغت نسبة الاستغلال 75 بالمائة .

4 . تسديد أجور العمال في الآجال المحددة .

5 . توزيع جزء من الأرباح المحققة على العمال .

6 . وجود إدارات متخصصة لتسيير المؤسسة .

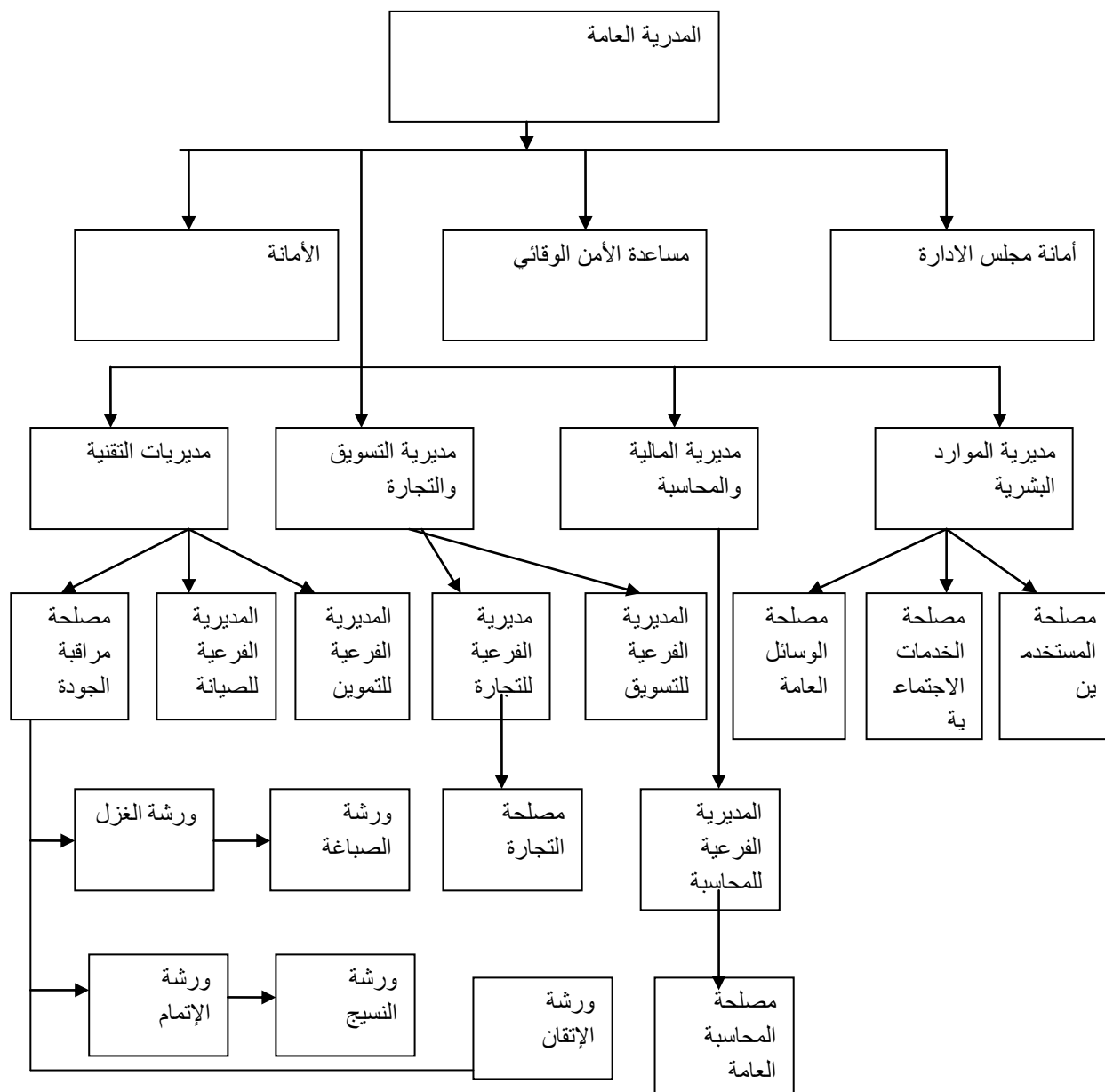
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة .

اعتمدت مؤسسة صوفاكت هيكلًا تنظيميًا يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها ، إذ يتأسس هيكلها التنظيمي المدير العام الذي يتشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة والمتمثلة في :

- المديرية التقنية .
- مديرية الموارد التقنية .
- مديرية التسويق و التجارة .
- مديرية المالية والمحاسبة .

لقد تم إنجاز مشروع إعادة تنظيم الهيكل العام للمؤسسة من قبل المركز الوطني للصناعة الجلدية والنسيجية بولاية بومرداس ، ولكن لم يتم العمل به نظرا لعدم تماثيه مع طبيعة نشاط المؤسسة ، كما أن مسيروها فضلوا الإبقاء على الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوفاكت كما يلي :

الشكل رقم (3\_1) : الهيكل التنظيمي العام لشركة صوفاكت



المصدر: نكاح زهيه، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة صوفاكت "تيسمسيلت"

مذكرة ماستر معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة تيسمسيلت ، 2015 ، ص 103.

## أولا . القسم الإداري والمالي للمؤسسة

يعد هذا القسم من أهم الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة ، بالنظر إلى كثرة المهام الموكلة إليه فهو المسؤول الأول على تسيير المؤسسة والضامن الأساسي لنجاحها أو فشلها .

### 1. المديرية العامة ومجلس الإدارة :

يوجد على رأس مؤسسة صوفاكت الرئيس المدير العام ، وهو شخصيا يقوم بوظيفتين ، وهما تسيير الشؤون المالية والإدارية للمؤسسة ، وهذا بالإشراف مباشرة على المديرية العامة ، ويرأس مجلس الإدارة عند اجتماعه وهذا حسب ما جاء في القانون التأسيسي للمؤسسة .

أ. المديرية العامة: يترأسها المدير العام وهو المسير الرئيسي الأول للمؤسسة توجد تحت سلطته مختلف الهيئات الإدارية.

ب. مجلس الإدارة : يتكون مجلس الإدارة من أعضاء استشاريين يلجأ إليهم مسير المؤسسة كلما ادعت الضرورة لذلك ، حيث يطرح عليهم جدول أعمال مسطر مسبقا في جلسة تعقد باستدعاء من المسير بالمقر الاجتماعي للمؤسسة .

ج. أمانة مجلس الإدارة : تقوم بالاتصال مع رئيس مجلس الإدارة ومختلف هيئات الإدارة وذلك لتحضير ملف الجلسة المراد انعقادها ، لذلك فهي تقوم بجمع الوثائق اللازمة التي تحضرها كل هيئة حسب اختصاصها للتداول في الجلسة ، كما تقوم بعدة إجراءات أخرى .

### 2. مديرية المالية والمحاسبة :

تعتبر مديرية المالية والمحاسبة احد أهم الركائز التي تقوم عليها ، فهي المسؤول عن تقييم نشاطها كما أنها تسهر على تسجيل ومراقبة كل العمليات الحسابية والمالية التي تقوم بها المؤسسة .

بالنسبة لهذه المديرية فإن المصلحة الوحيدة التي لها وجود فعلي هي مصلحة المحاسبة العامة أما مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة التحليلية فوجودها بالاسم فقط رغم الدور المهم الذي أصبحت تقوم به المحاسبة التحليلية في دراسات وتحليل نشاطات المؤسسة.

## ثانيا .دراسة القسم الإنتاجي والتجاري للمؤسسة .

يضم هذا القسم مديرتين نشاطها متكامل هما المديرية التقنية ومديرية التسويق والتجارة.

### 1. المديرية التقنية :

إن المصلحة التقنية تشرف على مراقبة سير العملية الإنتاجية وتنقسم على عدة مديريات:

أ.المديرية الفرعية للتموين: يعمل بها 15 عاملا منهم المدير الفرعي ورئيس مصلحتين، تتفرع هذه المديرية بدورها إلى مصلحتين هما:

● مصلحة الشراء.

● مصلحة تسيير المخزون .

ب. المديرية الفرعية للصيانة: يعمل بها 62 عامل منهم رئيس المديرية الفرعية و5 رؤساء مصالح ، تلعب هذه المديرية دورا لاغنى عنه في النشاط اليومي للمؤسسة ، إذ تقوم بتصليح أي مشكل من المشاكل التي من شأنها أن تعيق العملية الإنتاجية ، كما أنها تبدي رأيها فيما يخص تجديد المعدات القديمة واقتناء الآلات الجديدة ، وتشمل عدة مصالح ، مكتب الدراسات ، مصلحة الصيانة ، مصلحة الكهرباء ، مصلحة معالجة المياه ، مصلحة البرمجة مصلحة مراقبة الجودة والنوعية ، المخبر الكيميائي ، المخبر الفيزيائي ، والورشات .

### 2 . مديرية التسويق والتجارة:

يأتي دور هذه المديرية بعد آخر مرحلة من الإنتاج أي الاتفاق والتغليف ،وهي تنقسم إلى مديرتين هما المديرية الفرعية للتسويق والمديرية الفرعية للتجارة .

أ. المديرية الفرعية للتسويق : إن الدور الأساسي لهذه المديرية هو بيع المنتج بمختلف الوسائل ومن أجل ذلك انتهجت المؤسسة سياسة اقتصادية تسمح لها بإيجاد منافذ لمنتجاتها واكتساح السوق ، لذا تبنت عدة طرق للوصول إلى هدفها المنشود وهو :

● المشاركة في المساهمات المختلفة .

● البيع بالتقسيط للجامعات المحلية .



- البيع بالجملة للخواص والمؤسسة .

ب. **المديرية الفرعية للتجارة** : هي مسؤولة عن تسيير محزونات المنتج النهائي ، كما تقوم بإجراءات البيع وانتهاء المعاملات مع الزبائن ، إذ تتعامل مع فئات من العملاء منهم الجامعات ، الثانويان ومختلف القطاعات العمومية إضافة إلى الخواص سواء كانوا متعاقدين أو جدد وهذا حسب تصريح المدير الفرعي للتجارة .

### ثالثا. مديرية الموارد البشرية :

إن تطور موارد المؤسسات الاقتصادية مرهون على كفاءات العمال التي تشغلهم ، لذا نجدها تحرص على تكوينهم باستمرار للرفع من خبرتها المهنية وتحسينها ، وتعد مديرية الموارد البشرية مسؤولة عن متابعة النشاطات اليومية للمؤسسة ، إذ تطلع هذه المديرية لمهام جد كثيفة ومعقدة نظرا للعدد الذي تتعامل معه ، وهي تقوم بتسيير ملفات العمال وتوفر مجموعة من الدفاتر والسجلات الرسمية التي يلتزم بها المستخدمون ومن بين هذه السجلات (سجل الأجور ، سجل حوادث العمل ، سجل العطل مدفوعة الأجر .... الخ) .

وعلى العموم فإن مديرية تسيير الموارد البشرية تهتم بوضع السياسة لتسيير الموارد البشرية الملائمة مع السياق الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة مع احترام القوانين.

## المبحث الثاني: تحليل وعرض البيانات

إن أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد في تجميع وتصنيف البيانات على مجموعة من الأدوات وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق العلمية الصحيحة للمشكلة محل الدراسة.

### المطلب الأول: أدوات الدراسة

#### الفرع 1. المقابلة

تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وتعرف على أنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة، أو موقف معين يسعى الباحث لتعريفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريد الباحث، بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة، هذا ولقد كانت هذه المقابلات الشخصية مباشرة مع المبحوثين المعنيين بها، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بدراسة وتتلقى الإجابة لكل سؤال، وهذا قصد الحصول على معلومات أولية دقيقة ومباشرة.<sup>1</sup>

#### الفرع 2. الوثائق

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة ففي دراستنا هذه تمكنا من الحصول على مجموعة من الوثائق التي تمكنا من التعرف أكثر على المجالين المكاني والبشري للدراسة، حيث تحصلنا على وثائق تخص شركة صوفاكت منها هيكلها التنظيمي.

### المطلب الثاني: تحليل بيئة المؤسسة

#### الفرع 1. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

##### أولاً. تحليل البيئة الخارجية العامة

يمكن القول أن معظم هذه العوامل لا تخضع لسيطرة المؤسسة أي لا تتحكم فيها إدارة المؤسسة وفيما يلي أهم هذه العوامل:

<sup>1</sup>طالب أحمد دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 80.

1. **العوامل السياسية:** لقد أدى تحرير التجارة الخارجية ، ودخول الدولة في اقتصاد السوق وتخليها عن الاقتصاد الحر ، أدى إلى ارتفاع المنافسة وفقدان الشركة حصة سوقية كبيرة والتي كانت تسيطر عليها قبل الانفتاح الاقتصادي وذلك بعد استيراد بعض المواد الأولية والسلع والآلات بشكل كبير ، ولكن في السنوات الأخيرة عرفت البيئة السياسة استقرارا ملحوظا ، وحسب أحد مسؤولي المؤسسة فإن بعض القرارات السياسية التي صدرت مؤخرا كالمعلقة بمنع الاستيراد ، أو منح الأولوية للمؤسسة في الصفقات المتعلقة بإنتاج الأغذية للهيئات العمومية تعد فرصة تعمل عليها المؤسسة حاليا ، ولكن هذا لا يعني أن المؤسسة في حالة استقرار ، فنقص القدرة الشرائية بالنسبة للمواطن الجزائري الناتج عن البطالة وتدهور المستوى المعيشي ، بالإضافة إلى تضخم ديون المؤسسة مما يفرض عليها تقليص كمية الإنتاج بسبب ارتفاع المواد الأولية ، كل هذه المتغيرات أثرت بصفة مباشرة على المؤسسة .

2. **العوامل الاقتصادية :** واجهت مؤسسة صوفاكت كغيرها من المؤسسات العديد من التهديدات الاقتصادية لعل أهمها كان في انتهاج الدولة الجزائرية ، سياسة الخوصصة ، وتسريح العديد من العمال بعد دخولها في عهد الإصلاحات الاقتصادية مما أدى إلى ارتفاع نسبة اليد العاملة أي زيادة في معدل البطالة وبنسب كبيرة .

ناهيك إلى أن ارتفاع المواد الأولية المستوردة الناتجة عن التضخم باعتبار أنه يتم صرف العملة الوطنية بالعملة الأجنبية ، أو ما يسمى بالعملة الصعبة هذا ما أجبر المؤسسة للرفع في أسعار منتجاتها نظرا لارتفاع تكاليف الإنتاج الخاصة بالوحدة الواحدة ، باعتبار أن المؤسسة تركز بالنسبة كبيرة على استيراد المواد الأولية من الخارج .

ولكن توقيع الدولة اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ، وتحضيرها لدخول المنظمة العالمية للتجارة بالإضافة إلى تحسين إيرادات الميزانية العمومية ، كل هذه المتغيرات أدت إلى تقليص مستويات البطالة ، وارتفاع الدخل الوطني ، وتحسين القدرة الشرائية ، بالإضافة إلى توقيع عقود مع المؤسسات العمومية أدى إلى زيادة الطلب على منتجات الشركة ، وعلية زيادة قدرتها على تصريف منتجاتها .

3. **البيئة التكنولوجية :** يستوجب على المؤسسات الجزائرية العمل المتواصل و الدؤوب لضمان السرعة فالإنجاز والجودة العالية لمنتجاتها ، وهذا من خلال ضمان تكنولوجيا متطورة .

وفيما يخص المؤسسة قيد الدراسة فإن التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية متوسطة إلى حد ما ، وهذا ما يمثل تهديدا يفرضه المحيط التكنولوجي القائم حاليا ، باعتبار أن عملية البحث والتطوير لهذه المؤسسة لم يشهد أي

تغيير منذ نشأتها .

### ثانيا. البيئة الخارجية الخاصة

1. **المنافسة:** تدخل مؤسسة صوفاكت في منافسة شديدة مع العديد من المؤسسات سواء التي تنشط في نفس الصناعة ، أو حتى فالمنتجات البديلة لها ،فمؤسسة صوفاكت تواجه منافسة داخلية كبيرة من طرف العديد من الشركات العمومية ،أو حتى الخاصة ،بالإضافة إلى المنافسة الأجنبية التي تنتشر في الآونة الأخيرة بسبب انفتاح السوق .

2. **المستهلكون:** بالنسبة لزبائن المؤسسة الصناعية صوفاكت فإن أغلب تعاملاتها عبارة عن صفقات مبرمة وكأي مؤسسة عملت صوفاكت على كسب رضا الزبون بالدرجة الأولى من خلال محاولة تحسين منتجاتها وتقديمها في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة والسعر الأمثل .

3. **الموردون:** تعتمد صوفاكت في مواردها على شركات محلية وأجنبية بالدرجة الأولى.

4. **الوسطاء:** بالرغم من الدور الكبير والهام الذي يلعبه الوسيط في التعاملات التجارية بين المؤسسة والزبون إلا أن شركة صوفاكت قد استغنت نهائيا عن هذا الأخير ،باعتبار أن الشركة هي التي تقوم بإيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بوسائلها الخاصة ، أو يقوم العميل هو نفسه باقتناء منتجات المؤسسة من مقرها مباشرة بالكميات التي يحتاجونها .

وفي المبحث الموالي لنا تفصيل على أهم الموردين والعملاء ، وكذا المنافسين لشركة صوفاكت النسيجية .

### الفرع 2. تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

إن لأي مؤسسة فرص تسعى لاستغلالها ،وتهديدات تعمل على تجنبها بالإضافة إلى استنتاجها لنقاط قوة تعززها و نقاط ضعف تعمل على معالجتها ، وهذا هو الحال لمؤسسة صوفاكت وفيما يلي عرض لأهم هذه الفرص والتهديدات ، و نقاط القوة والضعف .

#### أولا. تحليل البيئة الخارجية

1. **الفرص:** تتمثل الفرص المتاحة لشركة صوفاكت فيما يلي :

- الحصول على المواد الأولية بطريقة أسهل نتيجة لتحرير التجارة الخارجية .
- عوامل اجتماعية موائمة لنشاط المؤسسة كنمو الديمغرافي الملحوظ في السنوات الأخيرة .
- إعفاءات ضريبية ممنوحة عند التعامل مع بعض المؤسسات كالمؤسسات العسكرية والاستشفائية .
- إمكانية الحصول على أموال من الدولة لتغطية احتياجات المؤسسة .
- إمكانية حقيقية لتوسع في السوق.
- العوامل الطبيعية تعتبر كفرصة نظرا لزيادة الطلب على منتوجات المؤسسة .
- تعاملاتها مع القطاعات الخاصة والهيئات العمومية منحها فرصة دخولها في السوق موسع وكبير .
- الموقع الاستراتيجي لشركة أولى لها أهمية كبيرة لقطاع نشاطها نظرا لموقعها في مناخ بارد .
- 2. التهديدات : تواجه مؤسسة صوفاكت مجموعة من التهديدات نوجزها فيما يلي :
- استخدام تكنولوجيا قديمة في العملية الإنتاجية أدى إلى التخلف مقارنة بالمنافسين .
- ارتفاع نسبة التضخم.
- نقص الرقابة على الاستيراد والتصدير .
- عدم وجود تمويل داخلي للمؤسسة الشيء الذي يدل على أن المؤسسة في حالة مالية غير جيدة.
- ارتفاع أسعار المادة الأولية .
- ديون مالية تجاوزت حاجز 16 مليار سنتيم .
- اتساع نطاق منتجات بديلة بصورة واسعة في مجال التدفئة.
- غياب الثقة التامة من المستهلك الجزائري في منتجات المؤسسات المحلية ، واقتناء المنتجات الأجنبية مما أدى إلى كساد المنتجات ، ونقص حصة صوفاكت .
- اشتداد المنافسة في السوق المحلية.

### ثانيا. تحليل البيئة الداخلية

#### 1. نقاط القوة : يمكن توضيح نقاط قوة صوفاكت فيما يلي :

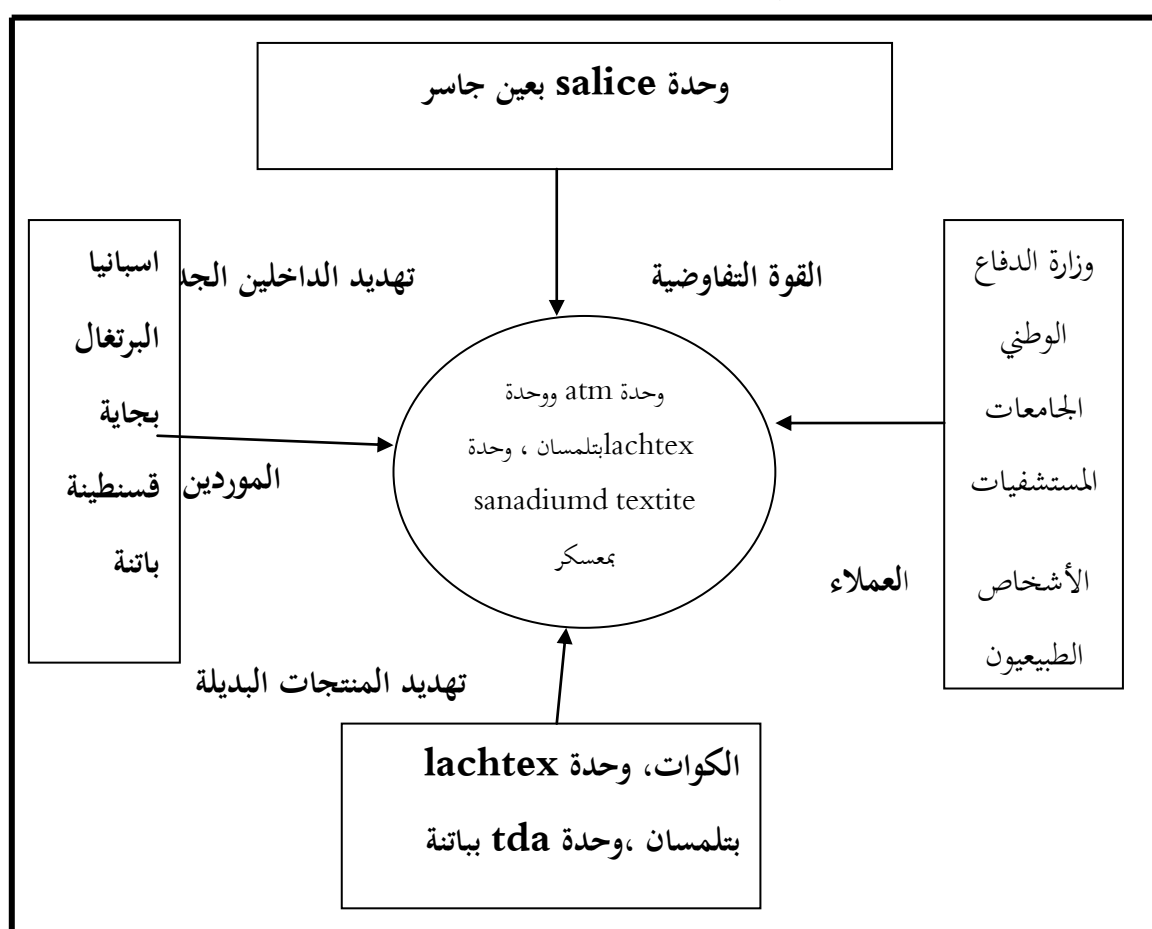
- تبادل المعلومات بين مختلف المصالح و المديرات عن طريق شبكة التواصل الداخلي .
- التكوين والتدريب المستمر لمواردها البشرية بالإضافة إلى تقديم تحفيزات سنوية .
- نظرا لطول فترة العمل فإن عمال المؤسسة مؤهلين ولديهم خبرة طويلة .
- تصريف المنتجات والتحكم في التكاليف بصورة أسهل .

- قلة المخزون في المنتجات النهائية .
- 2.نقاط الضعف: وهي على النحو التالي:
- ضعف الحصة السوقية للمؤسسة بسبب غياب سياسة تسويقية حديثة.
- عدم استخدام عناصر المزيج التسويقي .
- التأخر في اتخاذ القرارات والنتائج عن الغياب التام لأنظمة المعلومات .
- عدم تجاوبها مع التطور وتحسين في جودة المنتجات بسبب قدم وسائل الإنتاج.

المبحث الثالث : نموذج القوى التنافسية بورتر

تؤثر القوى الخمس بورتر على نشاط المؤسسة بطريقة أو بأخرى ويمكن أن تمثل هذه القوى فرصة سوقية يجب استغلالها أو تهديدا من الضروري على المؤسسة مواجهتها أو الحد منها، ولتوضيح ذلك استندنا وبالإسقاط على مؤسسة صوفاكت النسيجية في الشكل الموضح كالتالي :

الشكل رقم (2-3): القوى التنافسية لمؤسسة صوفاكت



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج بورتر

## المطلب الأول : المنافسون الحاليون

إن من أهم العناصر التي تدفع مؤسسة صوفاكت إلى إنتاج أفضل المنتجات هو عنصر المنافسة ، من حيث الجودة والتنوع من أجل بقاء هذه المؤسسة في السوق ، حيث لهذه الأخيرة منافسون وطنيون وحتى أجنبية .<sup>1</sup>

حيث تتمثل المؤسسات الوطنية في:

- مؤسسة fital باب الزوار الجزائر.
- مؤسسة safilco عين جاسر ولاية باتنة .
- مؤسسة manfital ولاية تلمسان .

أما المؤسسات الخاصة فتتمثل في:

- مؤسسة lachtex بولاية تلمسان.
- مؤسسة Saadiens textite بولاية معسكر.
- مؤسسة atm بولاية تلمسان .

في حين تتمثل المؤسسات الأجنبية فيما يلي :

- مؤسسة تركيا منتجة لكل أنواع الأغطية .
- مؤسسة بالهند .
- مؤسسة باسبانيا .

حيث تقوم المنافسة بين مؤسسة صوفاكت وباقي المنافسين على نقاط معدودة متمثلة في تقديم منتجات ذات جودة عالية و من حيث الأسعار والتغليف الجيد .

<sup>1</sup> كالم خالد ،نائب المدير ،20 أبريل 2018 ،على الساعة 11:45 .



## المطلب الثاني: المنافسون المحتملون والمنتجات البديلة

يعتبر دخول مؤسسات منافسة لمؤسسة صوفاكت في نفس النشاط تهديدا كبيرا على بقائها ، ففي حالة دخول منافسين جدد ستخرج المؤسسة من السوق باعتبار أن أسعارها غير تنافسية أي أنها لن تستطيع الوقوف في وجه المؤسسة لذا لا توجد منافسة حقيقية بالمعنى الحقيقي ، وإنما المؤسسة تواجه منافسة في بعض المنتجات المقلدة القادمة من الصين وتركيا ، والتي تتميز منتجاتها بعدم مطابقتها للمعايير المتعارف عليها في إنتاج هذا النوع من الأغذية كعدم القابلية للاحتراق وهي ضد الحساسية فهي مصنوعة من الإكريليك ، وهذا ما يفسر انخفاض أسعار هذه المنتجات مقارنة بأسعار المؤسسة محل الدراسة ، ومع هذا فإن دخول منافس جديد في المجال الإنتاجي من دون شك سيمثل تهديد للمؤسسة من حيث التفوق في تكاليف الإنتاج ، فدخولهم يحد من الحصة السوقية التي تكتسبها المؤسسة ، فعلى المؤسسة أن تأخذ هذا بعين الاعتبار وإلا ستخرج قريبا من السوق فهؤلاء المنافسون يمكن أن يدخلوا بمنتجات بديلة في نفس النشاط ، ويمكن أن تحل محل منتجات صوفاكت ، فهي تشكل خطرا ما إذا تحول إليها المنافسون فالمنتجات البديلة لمنتجات صوفاكت تتمثل في الكوات والتي يقدمها منافسوها والمتمثلين في:

- مؤسسة خاصة lachtex بولاية تلمسان:

- مؤسسة عمومية tda بولاية باتنة .

مع العلم أن هذه المنتجات غير مطابقة للمواصفات الدولية المطبقة على هذا النوع من الإنتاج ، باعتبار أن مؤسسة الأغذية صوفاكت تنتج منتجات وفقا للمواصفات الدولية المعتمدة ، فإذا تحول المنافسون للمنتجات البديلة فهذا يحد من إيرادات المؤسسة ، فتراجع عن حصتها السوقية وبالتالي تهدد استمراريتها وبقائها في السوق.

## المطلب الثالث: الزبائن

تلعب الأغذية أمر جد أساسي بالنسبة للمستهلك في ظل هذه البيئة ، أصبحت المؤسسة تدرك إن الزبون هو النقطة المحورية الحقيقية لأي نشاط ، فمعظم تعاملات مؤسسة صوفاكت تكون مع وزارة الدفاع الوطني فأكثر من 75 % من منتجاتها إلى هذا القطاع ، وأيضا لها اتفاقيات مع المستشفيات وكذا الجامعات ، وتقوم بنقل المنتجات بنفسها إلى هؤلاء الزبائن باعتبار أنهم زبائن مهمين ، وهذا ما يزيد من أعباء المؤسسة ، أما الزبائن العاديين سواء كانوا مؤسسات أو أفراد فيأخذون المنتجات بوسائلهم الخاصة عن طريق البيع بالجملة ، أو التجزئة فكل حسب رغبته فلكل زبون التفاوض مع المؤسسة فيما يخص الكمية والنوعية كما له الحق في خدمات ما بعد

البيع أما في ما يخص توزيع المنتجات فالمؤسسة تعتمد على التوزيع المباشر وذلك حرصا على وصول المنتج إلى المستهلك في أحسن الظروف ، وكذلك لتخفيض تكلفة التسويق إلى حدودها الدنيا ، من أجل الحفاظ على تنافسية الأسعار فلحسب رضا زبائنهم تقوم المؤسسة بصنع أغطية ضد الحريق وهي جد مميزة ، وتقديم المنتجات بجودة عالية وحسب متطلباتهم.

### المطلب الرابع : الموردون

تعتبر إسبانيا والبرتغال من أكبر الموردين لمؤسسة صوفاكت حيث تستورد منها المادة الأولية ، وكذا بالنسبة لبحاية وقسنطينة ، باتنة بالنسبة للأصبغة والخيط .<sup>1</sup>

فالمؤسسة تعاني من التبعية إلى الخارج فيما يخص المادة الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية مع العلم أن هذه المواد مرتفعة الثمن ، وهذا ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج لهذه المؤسسة وبالتالي ارتفاع سعر الوحدة الواحدة وحسب ما أكدده لنا مسؤولو التموين بالمؤسسة فإن هذا الجانب (المورد) يمثل تهديدا كبيرا يواجه المؤسسة فإن عملية تسديد قيمة المواد الأولية تتم بالشكل الفوري على شكل فاتورة (أنظر الملحق رقم 1)،<sup>2</sup> أي أن المورد لا يقدم أي تسهيلات فيما يخص عملية الدفع ، مما يشكل عائقا أمام استمرار النشاط الاقتصادي الذي تقوم به فعلاقة المؤسسة مع الموردين تعتبر علاقة مورد فقط لا أكثر ولا تربطهم بها أي نوع من الصداقة ، فالمؤسسة تقوم بتموين المادة الأولية من الخارج وهي جد ضرورية ، والتعامل مع المورد لا يكون بشكل مباشر بل يلعب البنك الوطني الجزائري دور الوسيط بين المؤسسة والمورد الأجنبي في حالة الاستيراد ، فبعد أن تقوم المؤسسة بتحديد ما تحتاج شرائه يقوم البنك بدفع قيمة المشتريات بالعملية الصعبة نيابة عن المؤسسة دون الاتصال المباشر بين المؤسسة وموضوع الدراسة والموردين الأجانب .

<sup>1</sup> عوجاني ربيعة ، رئيسة مصلحة التسويق ، 10 ، أفريل ، 2018 ، على الساعة 10: 30 .

<sup>2</sup> Bdelli Kamel<sup>2</sup> facture N 1 | 2 0 18

## خلاصة:

في ظل التحديات التي يعرفها اقتصاد السوق وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة ممارسة التشخيص الاستراتيجي، ولنبرز ذلك تم اختيار مؤسسة صوفاكت كمثال على المؤسسات الجزائرية لذا عملت على التشخيص الاستراتيجي في بيئتها الداخلية والخارجية لتحسين أدائها التسويقي.

وقد تناولنا في هذه الدراسة ثلاث مباحث خصصنا المبحث الأول لتقديم عام حول المؤسسة من حيث نشأتها و تطورها، ووظائفها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، أما الثاني فقد تناولنا تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة صوفاكت من خلال الوقوف على نقاط قوتها وضعفها، ومن أهم نقاط قوتها التكوين والتدريب المستمر لمواردها البشرية بالإضافة إلى تقديم تحفيزات سنوية، والخبرة الموجودة عند العمال نظرا لطول فترة عملهم في المؤسسة فهم مؤهلين، أما نقاط ضعفها فتمثلت في ضعف الحصة السوقية للمؤسسة بسبب غياب سياسة تسويقية حديثة والتأخر في اتخاذ القرارات والنتائج عن الغياب التام لأنظمة المعلومات، لنأتي لتحليل المحيط الخارجي من خلال معرفة الفرص والتهديدات التي تأتي منها ومن الفرص الموجودة لدى مؤسسة صوفاكت العوامل الاجتماعية الموائمة لنشاط المؤسسة كنمو الديمغرافي الملحوظ في السنوات الأخيرة وحتى الإعفاءات الضريبية ممنوحة عند التعامل مع بعض المؤسسات كالمؤسسات العسكرية والاستشفائية أما عن التهديدات فتمثلت في ارتفاع نسبة التضخم وارتفاع أسعار المادة الأولية، واشتداد المنافسة في السوق المحلية أما الثالث فتطرقنا إلى نموذج القوى التنافسية الخمس التي قدمها بورتير لمؤسسة الأغطية بتيسمسيلت حيث تعتبر كل من مؤسسة fital باب الزوار ومؤسسة safilco عين جاسر منافسيها وطنيا، ومؤسسة تركيا المنتجة لكل أنواع الأغطية ومؤسسة بالهند منافسون أجنب والذين يعتبرون من أهم المؤسسات المنافسة حاليا في الصناعة على المستوى المحلي وحتى الأجنبي وتستمد المؤسسة مدخلاتها من مؤسسة إسبانيا والبرتغال والذين يزودوها بالمادة الأولية من أجل العملية الإنتاجية لتوجه مخرجات هذه العملية إلى مجموعة من المؤسسات كالجامعات والمستشفيات ووزارة الدفاع الوطني والتي تعتبر زبونا مهما يقتني الأغطية ليكون الأشخاص الطبيعيون أيضا من زبائن المؤسسة، أما فيما يخص وجود منافسون محتملون فيتمثلوا في مؤسسة عمومية tda بولاية باتنة، ومؤسسة خاصة lachtex بولاية تلمسان وتعتبر الكوات من أهم المنتجات البديلة التي تقدمها المؤسسة المنافسة صوفاكت وكل هذا يوصلنا إلى أن المؤسسة لا تستطيع أن تعيش منعزلة عن البيئة التي تتغير بصورة مستمرة، فرغم التأثيرات السلبية التي قد تؤثر بها هذه البيئة على المؤسسة فإنها قد توفر لها كذلك فرصا للنجاح فعملية تقييم البيئة تعتبر من المسائل الضرورية.

## خاتمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات في شتى المجالات، وتزداد تعقيدا في شدة المنافسة الأمر الذي يفرض على المؤسسات القيام بالتشخيص الكلي لبيئتها الداخلية والخارجية، أو ما يعرف بالتشخيص الاستراتيجي، بصفة دائمة ومستمرة فالمؤسسة أصبحت تنشط في محيط سريع التغير، حيث أصبح عليها اجبارية الاهتمام بالتعرف عن قرب لكل ما يحيط بها خاصة القوى ذات التأثير المباشر عليها . وتتجلى أهمية تحليل القوى التنافسية في كونها أداة مهمة في الحصول على معلومات تمكن المؤسسة من التعرف على محيطها، وبالتالي اتخاذ الاجراءات اللازمة لاقتناص الفرص الموجودة بها و تجنب التهديدات التي تواجهها . من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة صوفاكت بتيسمسيلت حاولنا تحديد القوى التنافسية لها ودورها في التشخيص الفعال لمحيطها التنافسي خلال المقابلات التي أجريناها وقد وصلنا في الأخير الى تحديد مجموعة من النتائج ، وقبل عرضها بودنا تأكيد الفرضيات المعروضة في الدراسة كالتالي :

-الفرضية الأولى :للقوى التنافسية دور كبير ،فهي تؤثر على المؤسسة بدرجات متفاوتة ،وعليه فإن الفرضية الأولى خاطئة .

-الفرضية الثانية :معرفة القوى التفاوضية للقوى التنافسية يسمح لها بتحديد الفرص واستغلالها والوقوف على التهديدات وتجنبها ،وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية .

-الفرضية الثالثة :يساعد التشخيص الاستراتيجي في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة بالإضافة إلى معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لكلا البيئتين الداخلية والخارجية وعليه فالفرضية الثالثة صحيحة .

-الفرضية الرابعة :إن التعرف على الفرص التي يمكن للمؤسسة اقتناصها وكذا التهديدات التي تواجهها ، والعمل على تجنبها يتم من خلال تحليل القوى التفاوضية للتنافسية أي إجراء فحص للقوى التنافسية عن طريق الدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم مدلولاتها وتحديد اتجاهاتها ،وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية .

## نتائج الدراسة

- 1 . رغم أن المؤسسة تحتكر السوق الوطنية فيما يخص إنتاج الاغطية ،إلا إن حصتها السوقية تعتبر متوسطة .
- 2 . تقوم المؤسسة بتحديد هامش ربحها دون أن تدخل من طرف الدولة في ذلك .

3. ارتفاع معدل التضخم يعتبر عائقا للنشاط المؤسسة.
4. إن المؤسسة تلجأ أحيانا إلى ترويج مبيعاتها، وذلك بالاعتماد على المعارض الزيارات التي يقوم بها عمال من المؤسسة لمختلف المؤسسات، ومختلف الوسائل الأخرى لتنشيط مبيعاتها، إلا أن هذه السياسة الترويجية التي تتبعها المؤسسة غير فعالة، بحيث لم يساهم ذلك أبدا في رفع رقم الاعمال .
5. إمكانية إنتاج المادة الأولية محليا.
6. تتحصل المؤسسة على المادة الاولية من الخارج وبتكاليف باهظة الثمن، بحيث تقوم المؤسسة برفع الاسعار من أجل تغطية تكاليف الانتاج، وذلك دون مراعاة القدرة الشرائية للمستهلك والمنافسة، وهذا ما يتسبب في عدم قدرة المؤسسة على التحكم في الأسعار وتبعيتها للخارج في استيراد المواد الاولية.
7. عند استلام المؤسسة للمواد الأولية تقوم بالتسديد الفوري نظرا لأن علاقتها بالموردين لا تعتبر علاقة صداقة بل مجرد موردين لا أكثر.
8. إن المؤسسة تحاول دوما اقتناء كل ما هو مواكب للتطورات التكنولوجية خاصة، وذلك من حيث الآلات ولكن تبقى دائما تعاني من المشاكل الدورية والمستمرة المتعلقة بالعملية الانتاجية، والمتمثلة في حدوث الأعطال وعدم توفر قطع الغيار والآلات الجديدة في الوقت المناسب، وهذا ما يعني بان المحيط لا يساعد المؤسسة دائما في توفير كل ما تحتاجه من آلات وقطع غيار.
9. التأكيد الكامل لفكرة المستثمر الأجنبي لما لهذا الأخير من أهمية تساعد المؤسسة الوطنية في مختلف مجالات عملها، وكذلك في إرساء أساليب تكنولوجية فيها، تمكنها من مواجهة تحديات العصر الحالي .
10. مختلف قوانين العمل والعمال تساهم في تطوير واستمرار المؤسسة الاقتصادية، وهي تتماشى مع أهداف ومصالح المؤسسة.
11. إن معدلات التضخم في البلاد تعرقل نسب أكبر من المؤسسات الاقتصادية وبذلك فإن المحيط لا يساهم في أهداف ومصالح هذه المؤسسة.
12. معظم المؤسسات الاقتصادية تعتمد على تكلفة المنتج في تحديد أسعار منتجاتها وهذا ليس في صالح هذه المؤسسة.
13. عدم توافر مراكز مخصصة لتوفير معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بنشاطها، وهذا ما يؤدي سلبا على تطور المؤسسة كلما كان قرارها مبني على أساس سليم كلما كان نتائج ذلك أكثر أهمية.

14. عدم توافر مراكز بحث خارج المؤسسة الاقتصادية بشكل يسمح لها بالاستفادة من ابتكارها وخدماتها المختلفة، والتي من شأنها تطوير نشاط المؤسسة.

الاقتراحات: على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نقترح ما يلي:

1. الاهتمام أكثر بتحليل عوامل المحيط الخارجي للمؤسسة، ودراسة أثره على مختلف جوانب المؤسسة.
  2. دراسة إمكانية صنع المنتجات البديلة مثل الكوات من أجل كسب زبائن جدد.
  3. تنويع الموردين والبحث دائماً على أفضلهم جودة، وعدم المخاطرة بإتباع مورد واحد.
  4. محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات، وشكاوي الزبائن باعتبارهم شريحة مهمة.
  5. الاهتمام أكثر بتحليل المحيط الداخلي والخارجي فهما ضروريان لديمومتها ومواجهتها للمخاطر والتهديدات التي تتعرض لها كوسيلة دفاعية ووقائية، و استغلال الفرص وتقوية وتحسين وسائلها الدفاعية .
  6. التقليل من التمويل بالمواد الأولية من الخارج.
  7. التقليل من التمويل الخارجي أكثر من أجل تحقيق الاستقلالية المالية للمؤسسة، وبالتالي تمكنها من مواجهة التزاماتها اتجاه التغير في الوقت المناسب.
  8. لا بد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنافسة الاقتصادية وذلك بإدخال التطور التكنولوجي إلى المؤسسة في جميع مجالات أنشطتها .
  9. الإطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا، وبالتالي محاولة اقتناء كل الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي، فذلك يساعد في تحسين إنتاجية المؤسسة.
- أفاق الدراسة: بعد الانتهاء من معالجة إشكالية دراستنا ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي، تبين لنا بعض الجوانب والإشكاليات الجديدة لمواصلة البحث فيما له من أهمية نظرية وتطبيقية وهي كالتالي:

- إمكانية توسيع البحث ليشمل مجموعة من المؤسسات بدلا من مؤسسة واحدة ثم المقارن بين نتائج المؤسسات المحصل عليها.
- دور القوى التنافسية في التأثير على المحيط الخارجي.
- فعالية القوى التنافسية في ديمومة المؤسسات الاقتصادية.
- التشخيص الاستراتيجي ودوره في تأهيل المؤسسات.
- التشخيص الاستراتيجي كآلية جوهرية في ظل المنافسة العالمية.

## قائمة المصادر

### الكتب :

1. بشير العلاق ،التخطيط التسويقي مفاهيم وتطبيقات ،الطبعة الأولى ،دار البازوري ،العملية للنشر والتوزيع ب،س، ن .
2. تامر البكري ،استراتيجية التسويق-دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع -،الطبعة العربية ، عمان ، الأردن 2012 .
3. زكريا مطلق الدوري ،الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ،الطبعة العربية ، دار البازوري العلمية ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2013 .
4. صالح عبد الرضا رشيد ،إحسان دهش جلاب ،الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي ،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية ، عمان الأردن ،2008 .
5. عبد البارئ ابراهيم ذرة ، ناصر " محمد مسعود " جرادات ، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ،عمان ، 2014 .
6. عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ،إدارة جديدة في عالم صغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثانية ،عمان ، 2007 .
7. عز الدين على سويسي ،نعمه عباس لخفاجي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية ،عمان ، الأردن،2015 .
8. ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الاستراتيجية ،مفاهيم ،عمليات - حالات تطبيقية - دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 .
9. محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي ، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، الطبعة الأولى ،القاهرة ، مصر ، 2014 .
10. نعيم ابراهيم الظاهر ، الإدارة الاستراتيجية -المفهوم ، الأهمية ، التحديات - عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،عمان 1429 هـ ،2009 م .
11. وائل محمد إدريس طاهر محسن لغالي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2013 .

12. وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة الاستراتيجية \_ المفاهيم والعمليات \_ دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2013.

### أطروحات ومذكرات التخرج :

13-نوري منير ،التسويق الاستراتيجي وأهميته في العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000) أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005 .

14-أبو القاسم حمدي ، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الأغواط 1999 - 2005 - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الاغواط ، 2004 .

15-أوربيي هبة الله ، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية،دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر ،مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ، 2012 .

16-براهيمي حياة ، مساهمة في تطبيق تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية ، دراسة حالة مؤسسة عنتر التراد كوندور للالكترونيات ببرج بوعريج ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007 .

17-بن العربي حمزة ، مساهمة المواصفات القياسية العالمية ISO في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية ،دراسة حالة مؤسسة كوندور الالكترونية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محند أو الحاج البيرة ، 2015 .

18-بوزايد وسيلة ،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف ، 2012 .

19-حجاج عبد الرؤوف ،الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة الورود بالوادي ،مذكرة ماجستير ،جامعة 20 أوت 55 ، بسكيكدة 2007 .



- 20- حميدة مليكة ، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية تبسة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2009.
- 21- خرى عبد الناصر ، التشخيص الاستراتيجي ، بحث في مقياس استراتيجية المؤسسة والمنافسة المقرر .13 على طلبة سنة أولى ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب (البليدة)
- 22- سوما علي سلطين ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة عي الساحل السوري ، بحث أعد لنيل شهادة الماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، 2007.
- 23- صونيه كيلاي ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة 2005،2000 ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، 2007 .
- 25- عبد الكريم وهبه ، واقع الادارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطورها ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات للحصول على درجة الماجستير ، بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين 1429 هـ - 2008 م .
- 26- مهدي صلاح الدين جميل عثمان ، أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة علة الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية ، دراسة ميدانية من منظور المديرين ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، 2002 .
- 27- تاهمي ، دور التوزيع في الاستراتيجي التنافسية للمؤسسة الإنتاجية ، دراسة حالة مؤسسة الحفنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006.
- 28- جغوبي فاديه ، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة ، إشكالية مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2016 .

- 29- رديم خديجة ، زرقان يمينة ، دور الرعاية الرياضية في القدرة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة موبيليس مذكرة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت 2012.
- 30- سعاد قمار ، فتيحة تاهة ، استخدام استراتيجية السيطرة بالتكلفة في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة منجم الباريت - بوقايد - مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي ، تيسمسيلت ، 2013 .
- 31- طالب احمد دنيا ، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش -بسكرة ،مذكرة ماستر ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014 .
- 32- علاوي نصيرة ، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة ،دراسة حالة موبيليس ،مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ،2011.
- 33- قايي محمد ، كباس نور الدين ، كيفية تحديد السعر فمؤسسة اقتصادية ، دراسة حالة مرطب النسيج صوفاكت مذكرة ماستر ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي ، 2016 .
- 34- قاصد إيمان ، دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة اتصالات الجزائر مذكرة ماستر ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت 2012.
- 35- قوراية بالبشير ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة ،دراسة حالة نموذجي E MORIN & asavoie وmckinsey7s بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية - نفظال - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة آكلي محمد أولحاح - البويرة - 2014 .
- 36- نكاح زهيه ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة حالة شركة صوفاكت "تيسمسيلت " مذكرة ماستر ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة تيسمسيلت ،2015 .

37-نوال عداوي ، أثر تحليل القوى التنافسية لبور تر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -اوشان - مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2013.

38-وراد حسين ، محمد عابد محمد أمين ، جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية دراسة حالة فندق النجم الأبيض تيسمسيلت ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي -تيسمسيلت ، 2017 .

#### المجلات :

39-الشريف بقة ، فايزة محلب ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، تأثير التحليل كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايي برج بوعريج ، وسطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، عدد 02 ، جامعة سطيف جوان ،2015 .

40- محمد طاهر ،مجلة ، دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ،مخبر للصناعات التقليدية ،المجلد رقم 03 ،العدد 01 ،2014

#### النماذج :

41-على محمد ثجيلي المعموري ،نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة -2006.

## قائمة الاختصارات الرموز

الاختصارات والرموز :

الرموز	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
swot	Strengths – opportunities _ weaknesses_ threats	القوة –الضعف - الفرص - التحديات
BCG	Consulting boston group	مجموعة بوسطن الاستشارية
ADL	Arthur. D.little	آرثر دي ليز (إسم مكتب الدراسات الأمريكية الذي اقترح المصفوفة )

## قائمة الملاحق

---

الملاحق :

الملاحق	الرقم
فاتورة رقم 01/2018	01