

الفصل الأول
الإطار النظري للتخطيط الإستراتيجي

الفصل الثاني

أسس المنافسة والتنافسية

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة كوندور Condor

تيسر سيات

المقدمة

الختام

قائمة المصادر والمراجع

الفهرس

الملاحق

إهداء

إلى التي أفاضت عليا بدعواها وبركاتھا، إلى من
جعلت الجنة تحت أقدامها إلى من يهتز لتضرعها عرش الرحمان،
إلى التي لم أستطع أن أوفي حقها مهما قدمت لها حفظها الله أُمي الغالية.
إلى من أفنى صحته وجاهد في سبيل نجاحي أبي العزيز .
إلى أعلى ما منحني الدنيا وأتقاسم معهم أفراحي وأحزاني
إخوتي .

" نِجاة، حنان، بدر الدين، مروة ، بشرى نور الهدى "

إلى كل الأهل والأصدقاء

إلى دفعة ماستر إدارة أعمال 2018

شكر

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى من أنار لي طريق النجاح، وزرع في بذرة الاجتهاد، فكان لي نعم العون من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة و تشجيعاته المتواصلة، شكر للدكتور " جلاط إبراهيم "

شكر وافر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذه المذكرة إلى كل الأساتذة الذين زودونا بالعلم والمعرفة عبر كل مراحل الدراسة.

وجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى مدير مؤسسة **Condor** ، على قبوله في مؤسستهم، بهدف إنجاز الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى عمال المؤسسة الذين زودوني بمعلومات تتعلق بمختلف جوانب موضوع البحث .

ملخص:

إن المؤسسة الاقتصادية تعيش اليوم في محيط ديناميكي، يسوده التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة حادة، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة، فهي تخلق صراعات تنافسية مهمة بين المؤسسات، وأصبحت هذه الأخيرة تبحث عن تطورها واستمراريتها ضمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن المزايا التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو بتميز منتوجاتها عن المؤسسات المنافسة.

إن تحقيق المؤسسات للمزايا التنافسية يتطلب منها صياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية، التي تعد مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الإستراتيجيات الهجومية المناسبة التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وأهدافها.

وتستطيع المؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال عدة مداخل: كالإبداع، والإدارة الإستراتيجية، والموارد والكفاءات الإدارية.

الكلمات الدالة: المؤسسة الاقتصادية، المنافسة والتنافسية، الميزة التنافسية، التحليل الإستراتيجي، البدائل الإستراتيجية، الإستراتيجية الهجومية .

Résumé :

Toutes les entreprises économiques sont dans une dynamique , voire une tourmente qui est sombre a cause de la concurrence stricte qui est devenue le principale atout .

Elle est la cause principale pour le développement et la continuité dans le domaine concurrentielle, afin de lui permettre d avoir une place sur le marche, soit par la réduction du cout de production ou avoir un produit de qualité.

Pour que l entreprise économique réalise ces objectifs, il lui faut une alternative stratégique qui demeure un atout important afin de réaliser les objectifs, tout en prenant en considération l environnement afin de tracer une stratégie adéquate qui concorde avec les objectifs de l entreprise économique.

L entreprise économique peut développer une concurrence particulière propre a elle par la créativité l administration stratégique, les ressources et les compétences administratives.

Mots clés : Entreprise économique , Concurrence et compétitivité , Avantage compétitif , Analyse stratégique , Alternative stratégique , Stratégie offensive .

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
IV	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الملاحق
iv	قائمة الرموز والمختصرات
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل الإستراتيجي
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية التحليل الإستراتيجي
3	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي
4	المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية
8	المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة
10	المبحث الثاني: البدائل و الخيارات الإستراتيجية
10	المطلب الأول: مفهوم البدائل الإستراتيجية
17	المطلب الثاني: خطوات الإختيار الإستراتيجي
20	المطلب الثالث: تقييم البدائل الإستراتيجية
32	المبحث الثالث: الإستراتيجية الهجومية
32	المطلب الأول: مفهوم و مبادئ الإستراتيجية الهجومية و سماتها
33	المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجية الهجومية
35	المبحث الرابع: تقييم و قياس أداء الإستراتيجية الهجومية
35	المطلب الأول: مفهوم و مراحل و أدوات تقييم الإستراتيجية
38	المطلب الثاني: مفهوم و خصائص بطاقة الأداء المتوازن
39	المطلب الثالث أبعاد و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
42	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أساسيات اكتساب الميزة التنافسية

44	مقدمة الفصل
45	المبحث الأول: أساسيات المنافسة و التنافسية
45	المطلب الأول: ماهية المنافسة
50	المطلب الثاني: ماهية التنافسية
52	المطلب الثالث: تحليل قوى التنافسية
54	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
55	المطلب الثاني: أنواع و أبعاد الميزة التنافسية
61	المطلب الثالث: خصائص و شروط الميزة التنافسية و مصادرها
65	المبحث الثالث: تقييم الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات
65	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية
67	المطلب الثاني معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
70	المطلب الثالث: تقييم الميزة التنافسية
71	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور Condor تيسمسيلت
73	مقدمة الفصل
74	المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة كوندور Condor
74	المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوندور و أهدافها
77	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور Condor
79	المطلب الثالث: مجالات النشاط الإستراتيجي للمؤسسة
81	المبحث الثاني: واقع بدائل الإستراتيجية الهجومية في مؤسسة كوندور Condor
81	المطلب الأول: تحليل محيط المؤسسة
83	المطلب الثاني: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة

85	المطلب الثالث: بدائل الإستراتيجية الهجومية لمؤسسة كوندور
87	الخاتمة
90	قائمة المراجع
97	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	إستراتيجية النمو الداخلي	(1-1)
19	نموذج لتحليل مصفوفة (swot)	(2-1)
23	مصفوفة بوسطن BCG .	(3-1)
25	مصفوفة ماكينزي GE	(4-1)
29	نموذج مصفوفة تطور المنتج لهوفر (Hofer)	(5-1)
49	أشكال المنافسة	(1-2)
53	نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر	(2-2)
59	مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية	(3-2)
60	عناصر تحليل سلوك المنافس والاستجابة (المرونة الإستراتيجية كبعد للميزة التنافسية)	(4-2)
62	مصادر بناء الميزة التنافسية	(5-2)
65	دورة حياة الميزة التنافسية	(6-2)
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor تيسمسيلت	(1-3)
83	نموذج بورتر (Porter) الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور	(2-3)

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	النظرة البديلة لإستراتيجية المساهمة في بناء ميزة تنافسية	69
(1-3)	بعض منتجات مؤسسة كوندور Condor تيسمسيلت.	77-76
(2-3)	توزيع الموردين الذي تتعامل معهم مؤسسة كوندور.	84

قائمة الاختصارات و الرموز

المصطلح بالعربية	المصطلح بالفرنسية	الاختصار
مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية	BOSTON CONSULTING GROUP	BCG
مصفوفة ما كنزي لشركة جنرال إلكتريك	General Electric Matrix	GE
تحليل نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات .	Strength- Weakness – Opportunities- Threats	SWOT

تسعى منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية إلى الارتقاء والتميز وكسب ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية، في ظل وجود بيئة ديناميكية متجددة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، ولتحقيق هذه الغاية كان على المنظمة دراسة هذه المتغيرات والتنبؤ بما سيحدث وما موقع المنظمة من كل هذا، وكيف تضمن استمرارها، وحصتها السوقية مع وجود منافسة شرسة، و ما هي الفرص والتهديدات التي سوف تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية، و نقاط القوة ومكامن الضعف الموجودة في بيئتها الداخلية.

كل هذه الأسئلة و غيرها جعلت المنظمات تولي الاهتمام بموطن إجاباتها ألا وهي الإدارة الإستراتيجية، الإدارة التي تبحث و تغوص في أعماق غموض المستقبل وتجعله أكثر وضوحا لصانعي القرار. الإدارة التي تهتم بتشجيع ودعم المنظمة لتحقيق النجاح على المنظمات المنافسة والحد من استحوادهم على حصتها داخل السوق وتعزيز القدرة التنافسية لها، فالإدارة الإستراتيجية أصبحت خارطة توضح معالم الطريق للمدراء وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة و المحافظة على نجاحها، من خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكل من بيئتي العمل الداخلية والخارجية.

إن المحافظة على النجاح و الميزة التنافسية في بيئة عدم تأكد ليس بالأمر السهل فهي مهمة تستلزم إقامة إستراتيجية محكمة تكون تابعة لنشاط الإدارة الإستراتيجية، فبعد دراسة وتحليل بيئتي العمل الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة والتي تتناسب مع ظروفها، والتي تأمل عن طريقها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على مختلف المستويات ليقع الاختيار الاستراتيجي على احد البدائل ومن ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة للمنظمة. ومن خلال تبني المنظمة لواحدة من هذه الاستراتيجيات فإنها تحقق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن بينها الإستراتيجية الهجومية التي تساهم في مواجهة المعوقات و القيود من أجل مقاومتها و التخلص منها كما يدفعها للبحث المستمر عن الابتكار، الإبداع و التحسينات المستمرة لنمو المنظمة و استمرارها و اكتساب مركز تنافسي قوي وعلى ضوء ما ذكرناه سابقا نطرح الإشكالية التالية:

هل تحقق المؤسسة ميزة تنافسية في ظل تبنيتها إستراتيجية هجومية ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نطرح الأسئلة الفرعية التالية:



- 1- ما هي مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة لديها وما هو الهدف من تصميمها ؟
 - 2- كيف يمكن للمؤسسة التفوق على منافسيها في مجال نشاطها بالاعتماد على بدائلها الإستراتيجية ؟
 - 3- كيف يتم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإستراتيجية الهجومية ؟
- الفرضيات الدراسة:

سيتم بناء هذا البحث على الفرضيات التالية والتي سيتم اختبار صحتها أو خطئها من خلال هذه الدراسة:

- 1- تتنوع البدائل الإستراتيجية المتاحة امام المؤسسات حسب مستويات الإدارة الإستراتيجية وإن الهدف من تصميمها هو مواجهة التغيرات في محيط الأعمال والتفوق على المنافسين.
 - 2- يمكن للمؤسسة أن تتفوقا على منافسيها بالاعتماد على بدائلها الإستراتيجية من خلال طرح خدمات ومنتجات جديدة وفتح فروع جديدة.
 - 3- يتم تعزيز الميزة التنافسية من خلال التوسع في السوق واحتكاره .
- أهمية الدراسة .

- باعتبار أن هذا البحث يكتسب أهمية من المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية، ومن أبرز مميزاته التغير التكنولوجي السريع، البحث والتطوير، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو، يجب عليها مواكبة هذا التغير من خلال حصولها على ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها، والعمل على تنميتها.

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

- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بأهمية البدائل الإستراتيجية ودورها في بناء الميزة التنافسية.

- محاولة اقتراح كل من الإبداع وإدارة الكفاءات والموارد، والإدارة الإستراتيجية كمدخل تمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية لمواجهة تحديات الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية.

- أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة أهداف أهمها:
- إبراز أهمية علاقة الترابط الموجودة بين المؤسسة الاقتصادية والبيئة الداخلية والخارجية.
 - محاولة إبراز الجوانب المهمة للميزة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومصادرها.

- إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة.
- التعرف على أهم الأبعاد التي أصبحت على أساسها تتنافس هذه المؤسسات.
- محاولة المساهمة في صياغة نموذج للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، باعتبارها مدخلا متميزا لامتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية.
- التعرف على مختلف البدائل الإستراتيجية الهجومية المتاحة أمام المؤسسة.
- تسليط الضوء على مدى فعالية البدائل الإستراتيجية، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة.

الدراسات السابقة:

موضوع بحث هذا يركز على الإستراتيجية الهجومية كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع الإدارة الإستراتيجية ولكن بإشكاليات مختلفة.

- **الدراسة الأولى:** مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة ميدانية بمؤسسة K.plast سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و الكبيرة من إعداد عزولي إيمان سنة 2010/2009، و قد انطلقت الباحثة من التساؤلات الآتية:

ما هي ملامح الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

ان ملامح الإدارة الإستراتيجية تختلف حسب مسار حياة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مؤسسات مبتدئة، بادئة النمو إلى مؤسسات متقدمة النمو و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كانت تعتمد في السابق على المنافسة على أساس الجودة المرتفعة و التكلفة الأدنى و لكن مع ظهور المستجدات على مستوى البيئة صار التنافس يشمل التسليم في الوقت المحدد و المرونة في الإنتاج و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية .

- الدراسة الثانية: الميزة التنافسية للمؤسسة مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها جامعة سكيكدة دراسة ميدانية بشركة روائح الورود لصناعة العطور بولاية الوادي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير من إعداد حجاج عبد الرؤوف سنة 2007/2006، وقد انطلق الباحث من التساؤلات الآتية ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة ؟

ما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

وقد كان مجتمع الدراسة موظفي شركة روائح الورود لصناعة العطور باستخدام تقنية المقابلة و الملاحظة و لإحصائيات المقدمة من طرف المؤسسة خلال فترة خمس سنوات الممتدة من 2001 إلى غاية 2005 وقد توصل الباحث إلى نتائج التالية:

تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويتحقق ذلك من خلال منتجات متميزة أو ذات تكلفة اقل

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة و ذلك حسب الميزة التنافسية لها .

الدراسة الثالثة: مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية جامعة سطيف دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير من إعداد بوازيد وسيلة سنة 2011/2012، وقد انطلقت الباحثة من التساؤلات الآتية

هل تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق ميزة تنافسية ؟

هل تحوز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية

وقد كان مجتمع البحث بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف من خلال عينة عشوائية تم اختيار ثلاثين مؤسسة بطريقة المقابلة والاستمارة خلال الفترة الممتدة من بداية شهر نوفمبر 2011 إلى غاية شهر فيفري 2012 وقد توصلت الباحثة إلى نتائج الآتية :

إن تحقيق ميزة تنافسية دائمة يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار، وقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد حافطة مواردها و كفاءاتها.

إن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية " الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم النقل " و هو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة.

في إطار نظرية الموارد والكفاءات فإن التحليل الداخلي هو المسيطر، بمعنى أن يتم التركيز على التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي من خلال التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة، وفي هذا السياق فقد أشارت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة لا تركز على التحليل الداخلي كأساس للتحليل الإستراتيجي.

الدراسة الرابعة: تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية جامعة سكيكدة دراسة ميدانية شركة إسمنت عين الكبيرة بولاية سكيكدة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات من إعداد عثمان بودحوش سنة 2007/2008، وقد انطلق الباحث من التساؤلات الآتية:

ما هي الميزة التنافسية؟ وما هي أنواعها ومحدداتها وأسس بنائها؟

إلى أي مدى يمكن أن يشكل تخفيض التكاليف مدخلا لتحسين الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ؟

و قد كان مجتمع البحث شركة اسمنت عين الكبيرة من خلال الإحصائيات المقدمة من طرفها والملاحظة وقد توصل الباحث إلى نتائج التالية .يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج خدمة متميز أو بأقل تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكاناتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

تمثل إستراتيجية تخفيض التكاليف الخيار الأمثل أمام المؤسسات في ظل تجانس المنتج غياب التمييز ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال الاهتمام بالأنشطة والفهم الجيد لها.



تعد الجودة العالية للمنتج ذات تأثير مضاعف على الميزة التنافسية، باعتبارها تزيد من قيمة المنتج لدى المستهلك من جهة، كما تسمح بضبط وترشيد التكلفة من جهة أخرى.

دوافع الدراسة:

دوافع شخصية: الرغبة في معرفة خبايا علم الإدارة الإستراتيجية لما يكتسبه من أهمية في بقاء ونجاح واستمرار المنظمات.

دوافع موضوعية: المنافسة الشديدة بين المنظمات تحتم عليها تبني إستراتيجية تنافسية قوية مما جعلنا نتساءل عن الكيفية التي تتصرف بها المنظمات لمواجهة هذه المنافسة الشرسة وكذلك ارتباط الموضوع بتخصصنا في إدارة الأعمال.

متغيرات الدراسة:

يتناول الموضوع دراسة فعالية البدائل الإستراتيجية الهجومية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك حسب متغيرين هما:

المتغير المستقل: البدائل الإستراتيجية الهجومية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

المنهج المتبع في الدراسة

تماشياً مع طبيعة الموضوع، ومن أجل الوقوف على ظاهرة البحث بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين. وتحليلها، فقد اعتمدنا المنهج الوصفي، والقائم على جمع البيانات والمعلومات عن خلق الميزة التنافسية باعتماد على البدائل الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

حدود الدراسة :

سوف تقتصر هذه الدراسة على المتغير المستقل البدائل الإستراتيجي ومدى تأثيره على المتغير التابع الميزة التنافسية. كما ستكون الدراسة في مؤسسة كوندور لولاية تيسمسيلت.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: قمنا بحصر حدود الدراسة المكانية للموضوع في مؤسسة كوندور **Condor** بتيسمسيلت .



الحدود الزمنية: تمثلت فترة الدراسة في مساهمة بدائل الإستراتيجية الهجومية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتني مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث أهمها ما يلي:

- ندرة معلومات حول البدائل الإستراتيجية في مؤسسة التربص ممكن لتخوفهم لخروج المعلومات لدقتها وسريتها.

- محتوى الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة التي نقوم بها ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة إرتبنا تقسيم دراستنا إلى جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي، إذ يضم الجانب النظري فصلين في حين يضم الجانب التطبيقي فصل واحد.

بالنسبة للفصل الأول كان عبارة عن مدخل عام لبحثنا هذا تحت عنوان: الإطار النظري للتحليل الإستراتيجي حيث قسمناه إلى أربعة مباحث تناول المبحث الأول جانب التحليل الإستراتيجية بصفة عامة، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى البدائل (الخيارات) الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى الإستراتيجيات الهجومية، أما المبحث الرابع فتناولنا فيه تقييم وقياس أداء الإستراتيجية الهجومية، الفصل الثاني فخصصناه إلى أساسيات اكتساب الميزة التنافسية، قسم إلى ثلاث مباحث على النحو التالي: ماهية المنافسة والتنافسية، الميزة التنافسية، تقييم الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات

أما الفصل الثالث فقد خصصناه للدراسة الميدانية في محاولة منا لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة الجزائرية، فعنوانه بدراسة حالة لمؤسسة كوندور Condor تيسمى، قسم إلى مبحثين الأول كان عبارة عن نظرة عامة حول المؤسسة، والثاني عن بدائل الإستراتيجية الهجومية وعلاقته بالميزة التنافسية للمؤسسة.

و في الأخير عرضنا خاتمة عامة تضمنت مجموعة من النتائج والاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة وتبني إستراتيجية هجومية لتحقيق الميزة التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

ملخص:

إن المؤسسة الاقتصادية تعيش اليوم في محيط ديناميكي، يسوده التغير الدائم والغموض وعدم الاستقرار، في ظل منافسة حادة، والتي أصبحت إحدى السمات الرئيسية لبيئة الأعمال الحديثة، فهي تخلق صراعات تنافسية مهمة بين المؤسسات، وأصبحت هذه الأخيرة تبحث عن تطورها واستمراريتها ضمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن المزايا التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة سواء بتخفيض تكاليف الإنتاج أو بتميز منتوجاتها عن المؤسسات المنافسة.

إن تحقيق المؤسسات للمزايا التنافسية يتطلب منها صياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية، التي تعد مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعمل على ربطها مع محيطها مما يساعدها على اختيار الإستراتيجيات الهجومية المناسبة التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة وأهدافها.

وتستطيع المؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال عدة مداخل: كالإبداع، والإدارة الإستراتيجية، والموارد والكفاءات الإدارية.

الكلمات الدالة: المؤسسة الاقتصادية، المنافسة والتنافسية، الميزة التنافسية، التحليل الإستراتيجي، البدائل الإستراتيجية، الإستراتيجية الهجومية .

Résumé :

Toutes les entreprises économiques sont dans une dynamique , voire une tourmente qui est sombre a cause de la concurrence stricte qui est devenue le principale atout .

Elle est la cause principale pour le développement et la continuité dans le domaine concurrentielle, afin de lui permettre d avoir une place sur le marche, soit par la réduction du cout de production ou avoir un produit de qualité.

Pour que l entreprise économique réalise ces objectifs, il lui faut une alternative stratégique qui demeure un atout important afin de réaliser les objectifs, tout en prenant en considération l environnement afin de tracer une stratégie adéquate qui concorde avec les objectifs de l entreprise économique.

L entreprise économique peut développer une concurrence particulière propre a elle par la créativité l administration stratégique, les ressources et les compétences administratives.

Mots clés : Entreprise économique , Concurrence et compétitivité , Avantage compétitif , Analyse stratégique , Alternative stratégique , Stratégie offensive .



تمهيد:

التحليل الإستراتيجي هو إحدى عمليات التخطيط الإستراتيجي الذي يدخل في الإدارة الإستراتيجية، حيث يتم تحليل كل تغيرات البيئة الداخلية للمنظمة، وذلك بتشخيص نقاط القوة والضعف في مواردها وأنشطتها لتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها للوصول إلى رسالتها المرسومة، وتحليل البيئة الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، عن طريق وضع مجموعة من بدائل الإستراتيجية واختيار أحسن بديل، فإن الإستراتيجية الهجومية تهتم لظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمؤسسة، وتهدف إلى بناء مركز تنافسي من خلال عدة طرق منها: التوسع، التنوع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة وتقديم سلع وخدمات جديدة، و هي من الإستراتيجيات المنافسة في مجال التمايز والنمو وخلق القيمة المضافة أو قيادة الكلفة، أو التركيز، وتليها توليد بدائل إستراتيجية لحماية الأداء التنافسي الحالي أو البحث عن موقع تنافسي جديد، ترافقها عمليات تقديم و اختبار البدائل وفق معايير مناسبة والقبول وإمكانيات تنفيذها لذلك يجب أن تزامن التحليل الإستراتيجي مع متطلبات التنفيذ والرقابة الإستراتيجية ويجب تقييم وقياس الأداء الحالي والمتوقع للمنظمة للبقاء على وضعها التنافسي .

المبحث الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي

تواجه المنشآت في الآونة الأخيرة تحديات كبيرة ومتغيرة، تجبرها على التكيف مع محيطها الخارجي والداخلي لاستغلال نقاط القوة والفرص وتجنب الضعف والتهديدات لمحافظة وتحسين أدائها .

المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي

أولاً: تعريف التحليل الاستراتيجي

لقد أصبح التحليل الاستراتيجي ضرورة إستراتيجية تسعى من خلالها المنظمات إلى تحقيق توازن بين الفرص والمحددات والقدرات الإستراتيجية في إطار الغرض الاستراتيجي للمنظمة وتوقعات أصحاب المصالح فيها، في بناء مركز تنافسي مميز في بيئة الصناعة.

- في حين عرف الزعي التحليل الاستراتيجي بأنه أداة إستراتيجية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التنافسية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، بصورة نسبية وليست مطلقة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التنافسية مما يعطي المنظمة رؤية إستراتيجية في صياغة استراتيجيات .

- كما عرف wright et al التحليل الاستراتيجي على أنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة¹.

- ومنه نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمنشأة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى .

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية الكلية

1- هاشم فوزي العبادي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص 288.

أولاً: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية " الفرص ، التهديدات " .

1- عوامل البيئة الاقتصادية (Economical Environment Factors Rate):

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، تتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة و الخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على الموارد المستورد....¹

2- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية (The Social & Cultural Environment Factors):

تؤثر القوى الاجتماعية والثقافية على قيم، معتقدات، وأنماط حياة أفراد المجتمع، ومن أمثلة على ذلك تزايد نسبة تشغيل المرأة، تزايد العمالة الأجنبية الوافدة، تزايد الاهتمام بالنواحي الصحية، الاهتمام بالبيئة، النواحي الدينية، والأدوار و النوع الاجتماعي و اللغة².

3- عوامل البيئة التكنولوجية (The Technological Environment Factors):

تشير التكنولوجيا إلى جميع النشاطات التي تساهم في خلق معرفة جديدة وترجمتها إلى منتجات، عمليات و مواد جديدة، وتمثل التكنولوجيا أكثر الأبعاد أهمية للمؤسسة بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية، فهي تعطي للمؤسسة إمكانية عالية من تطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت أو تتطور في مقول المعرفة المختلفة، كما تعطيها موقفاً ريادياً في تطوير وتحسين المنتجات بصورة مستمرة فهي العامل الرئيسي في ميدان المنافسة³، ان لم يتم تدريبهم فمن المؤكد يظهر تدهور في منتجات أو خدمات هذه المؤسسة، ومن الجيد ان تتنبأ المؤسسة بالتكنولوجيا لأنها تساعد على تقريب درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات لمباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال بصورة عامة⁴.

4- عوامل البيئة الديموغرافية (The Demographic Environment Factors):

- 1- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن، 2013، ص87 .
- 2- نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات علمية، الطبعة الثانية، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2014، ص91.
- 3- عززوي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 2010، ص 68 ص 69.
- 4- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010، ص66.

إن العوامل الديمقراطية تؤثر بشكل كبير جدا على المنظمات، فزيادة السكان مثلا تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات....¹

5- عوامل البيئة السياسية والقانونية (The Political and Legal Environment Factors):

أن للعوامل السياسية والقانونية تأثيرا كبيرا على نشاط المنظمات حيث كلما كانت القوانين الحكومية رادعة، كلما قلت الفرص على المنظمات في التوسع وفي تحقيق هوامش ربح معتبرة والعكس صحيح، حيث كلما تم التقليل من القيود الحكومية، انخفضت عوائق الدخول وزادت حدة المنافسة وبالتالي ضمان تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية.²

6- عوامل البيئة الدولية والعالمية (Globe and International Environment Factors):

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وتنطوي تحت العوامل الدولية، التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة... كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية.³

ثانيا: التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية)

(Industry Environment Strategic Analysis)(Competition Forces)

1- طبيعة البيئة الصناعية والتنافسية (The Nature of Industry Environment):

1- سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، جامعة سوريا، 2006، ص 46 .

2 - شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي مجد رفاعي، مجد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ،السعودية، 2007، ص 155.

3- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 92.

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستخدمين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات .
إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتنسجم مع أهدافها، وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة... ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي:

أ - البيئة الساكنة (الستاتيكية) / البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات

النسبي والبساطة، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات واستقرار البيئة يتطلب الاستمرار بالعمل بالإستراتيجية الحالية...

ب - البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة: تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل، واتفق الإستراتيجيين على وضع "بدائل المستقبل"....

ثالثاً: تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية، ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة... ويؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي¹ :

1- المزاومة بين الشركات المنافسة في الصناعة (Rivalry among Existing Firms):

ويكون التنافس حاداً عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلاً كاملاً لسلعة نظيره، وهو الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان، وشدة في درجة المنافسة .

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 97 .

2- التهديد لدخول منافسين جدد (New Entrants):

يسعى المنظمون الجدد للصناعة إلى جلب قدرات جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من السوق، أو أكبر كمية ممكنة من المواد، مما يهدد حالة الاستقرار للمنظمة خاصة وإن المنظمات القادمة تسعى لتحقيق الأسعار لجلب العملاء، وتقوية مركزها التنافسي في السوق .

3- قوة التفاوض عند المجهزين (Bargaining Power of Supplier):

وتتضح هذه الخاصية من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار، أو تخفيض نوعية السلع المشتراة وتمثل قوتهم من خلال سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين وعدم توفر البدائل وعدم توفر مواد الخام بنفس الجودة المقدمة من الموردين، خاصة عندما تكون هذه المواد الخام عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة .

4- قوة التفاوض عند المشترين (Bargaining Power of Buyers):

يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض أسعارهم ويكونون في موقف قوة لتحقيق الانخفاض في ظل حالة درايتهم الكاملة بالسلعة أو الخدمة، ووجود البدائل لها أو تجانس السلع .

5- التهديد بالمنتجات البديلة (Threats of substitute):

إن وجود السلع البديلة، يحد ويقلص من أرباح المنشآت الصناعية السابقة، فهي تملك قوى المنافسة خاصة في غياب الولاء للسلعة القديمة وأسمها التجاري.

6- القوة النسبية التي يمارسها أصحاب المصالح الآخرين (Other Stakeholders):

هناك جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة ببيئة المنافسين مثل الحكومات النقابات، مجلس محلية مقرضين الغرف التجارية، وتختلف قدرة هؤلاء من منظمة لأخرى¹.

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة

(Strategic Analysis for Internal Environnement)

أولاً: مفهوم البيئة الداخلية (internal Environment Analysis)

- تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة منفردة في أساليب وطرق عملها وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها، والبيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات، والمتغيرات المادية، والمعرفية، والتنظيمية ذات الصلة بمحدود المنظمة الداخلية.

- يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية....²

- إن البيئة الداخلية للمنظمة تتركز في توفير السلع والخدمات، التي يمكن من خلالها تلبية حاجات ورغبات الزبائن، وتحقيق الأهداف المتعلقة بالربح والنمو والاستمرار.³

- ومنه نستنتج أن البيئة الداخلية من المتغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارية العليا في أجل قصير .

ثانياً: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها (Eléments of Interne Environnement)

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجديدة في العالم المتغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 177.

2- حسين مصطفى هلاي، و آخرون، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، التنظيم والإدارة الارتقاء بالكفاءات القيادية، الطبعة الأولى، السحاب للنشر والتوزيع، المغرب، 2008، ص 93 .

3- إياد عبد الفتاح النصور، عطا الله مُجَدِّ تيسير الشريعة، مفاهيم التسويق الحديث، نموذج السلع المادية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 56 .

إن عناصر البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من عوامل القوة وعوامل الضعف في ثلاثة محاور هي: الهيكل التنظيمي للمنظمة، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، الموارد المتاحة لديها.

1- الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي تتطلبها تحقيق أهداف المنظمة... ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة...¹

2- الثقافة التنظيمية:

- هي مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المنظمة وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك المنظمة أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن.

3- العوامل التسويقية:

تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها .

4- العوامل الإنتاجية:

تتمثل الإستراتيجية الإنتاجية باختبار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية .

5- عوامل إدارة الموارد البشرية:

تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة.

6- العوامل المالية:

1- ماجد عبد المهدي مساعدا، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص185.

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتجها إزاء موقفها المالي¹.

المبحث الثاني: البدائل (الخيارات) الإستراتيجية

إن اختيار بديل إستراتيجي من بين بدائل يعد من الصعوبات التي تواجه المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها التي تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة بها، لهذا قام مجموعة من الباحثين بوضع مجموعة من نماذج التي تساعد على اتخاذ القرار على حسب الظروف التي تواجه منظمة .

المطلب الأول: مفهوم البدائل الإستراتيجية

أولاً: مفهوم البدائل (الخيارات) الإستراتيجية

- البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى².

ثانياً: أنواع البدائل الإستراتيجية (Types Of Stratégique Alternatives)

تتخذ البدائل الإستراتيجية أنواع وتصنيفات عديدة لعل أبرزها تبعاً لموقعها في الهرم الاستراتيجي والذي يشكل اتفاقاً لدى اغلب الباحثين حيث صنف إلى :

1- البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمنظمة (Corporate Strategy):

صنف باحثو الإدارة الإستراتيجية البدائل على المستوى الكلي تصنيفات متعددة، إلا أنهم يلتقون في أربع استراتيجيات ضمن هذا المستوى وهي:

أ- استراتيجيات الاستقرار (الثبات) (Stability Strategies):

1- سوما علي سليطين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

2- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 211.

يقصد بإستراتيجية الاستقرار تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المنظمة بخدمة عملائها بنفس الطريقة التي خدمتهم في الماضي... ومن بين الاستراتيجيات التي تنطوي عليها استراتيجيات الاستقرار والأكثر استخداما هي:

- **إستراتيجية التوقف** : هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية النمو أو إلى التقليص من أنشطتها .

- **إستراتيجية عدم التغيير** : وفق هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة بنفس أسلوبها السابق، أي عدم تغيير أي شيء جديد.

- **إستراتيجية الربح** : تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد في الوقت المتزايد، وهي محاولة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات وذلك من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل، لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفترة التي تتعرض فيها للمشكلات¹.

ب- استراتيجيات النمو والتوسيع: (Growth Strategies):

تعمل المنظمات التي تطبق هذه الإستراتيجية على توسع أعمالها ونشاطاتها الاستثمارية، وتتبع عندما يكون هناك حالة من الازدهار الاقتصادي وزيادة الطلب على السلع والخدمات وذلك من خلال².

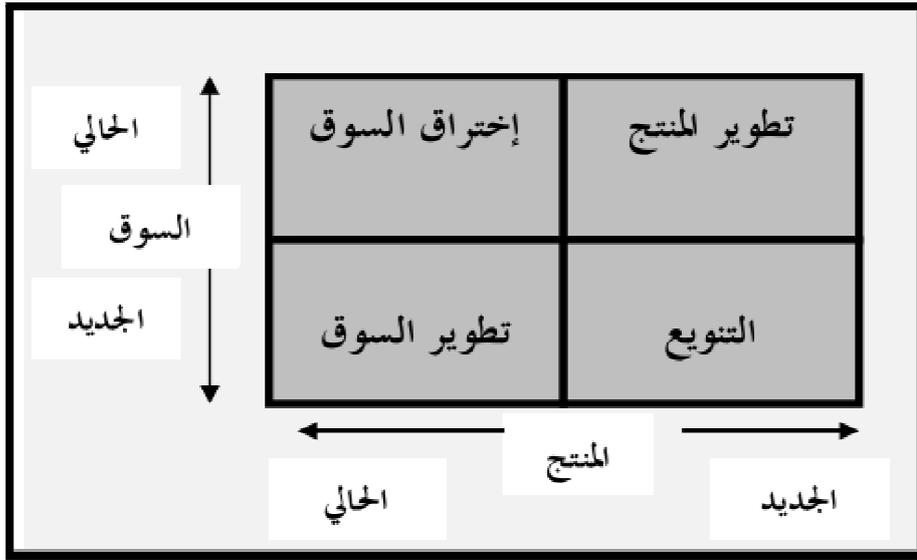
- استراتيجيات النمو الداخلي:

وتسمى هذه الاستراتيجيات عادة بالمركز، وحددها "Ansoff" في أربع بدائل هي: اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، والتنويع، والتي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) استراتيجيات النمو الداخلي

1- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 276 .

2- عززولي إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 89 .



المصدر: عزولي إيمان، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 89 .

- حيث يتضح بأن هناك ثلاث استراتيجيات للنمو والرابعة تكون لتنويع .

- إستراتيجية التغلغل السريع (Market-Penetration Strategy):

تسمى بإستراتيجية اختراق السوق وتقوم على أساس تعامل شركة بمنتجاتها الحالية في أسواق حالية، ولتحقيق هذا التغلغل فإنها تقوم باعتماد كثافة ترويجية عالية بإقناع المستهلكين بمنافع ومزايا هذا المنتج....

- إستراتيجية تطوير المنتج (Product- Development Stratgy):

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس التعامل بمنتج جديد وفي ذات السوق الحالية التي تعمل بها الشركة، وذلك من خلال التطويرات التي يحصل عليها المنتج بشكل جزئي أو كلي أو منتج جديد (مخترع) أو بخواص وتكنولوجيا جديدة في الاستخدام.

- إستراتيجية تطوير السوق (Market-Development Stratg):

تعتمد هذه الإستراتيجية على:

- تحديد الواضح والدقيق للزبائن المحتملين في السوق الجديدة من حيث خصائصهم وحاجاتهم وتوجهاتهم .

- دراسة ومراقبة التغيرات الحاصلة في السوق .

- البحث والدراسة للمنافذ التوزيعية الجديدة التي يمكن اعتمادها في توزيع وإيصال السلع إلى الأسواق الجديدة¹.

- النمو المتكامل (Integrative growth):

تمثل هذه الإستراتيجية المعتمدة في غلق الفجوة عن عملية البحث على فرص جديدة أو اكتساب أعمال جديدة تكون مرتبطة إلى حد كبير مع أعمال المنظمة الحالية وتكون بمثابة استمرارية أو امتداد لهذا العمل الذي تقوم به .

- النمو المتنوع (Diversification growth):

تستخدم هذه الإستراتيجية والتي تمثل الخلية الرابعة من مصفوفة أنسوف عندما تكون للشركة فرص ربحية وبيعية خارج أعمالها الحالية التي تقوم بها...أي (زيادة عمق المزيج) وهذا الأمر يكسب الشركة قوة مضافة في تنوع المنتجات وزيادة عدد زبائنها من جانب ويقلل احتمالات المخاطرة التسويقية من جانب آخر².

ج- استراتيجيات الانكماش (التراجع):

الانكماش هو احد استراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها، ومعنى الانكماش محاولة تخفيض عناصر التكلفة للبقاء في الصناعة لمدة أطول ومواجهة كساد....

- قد تأخذ إستراتيجية الانكماش احد الأشكال التالية:

- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات: تعمل الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تخفيض معدلات إنتاج الوحدة الحالية .

- إستراتيجية الاستسلام لشركة أخرى: يتم إتباع هذه الإستراتيجية عندما تبيع الشركة معظم إنتاجها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتخلص هي من تكاليف التسويق .

- إستراتيجية التحول لنشاط آخر: وتشير هذه الإستراتيجية إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف، في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات.

1- ثامر البكري، إستراتيجية التسويق، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2012، ص 229.

2- ثامر البكري، نفس المرجع، ص 231.

- إستراتيجية التصفية وبيع الأصول: تشير هذه الإستراتيجية إلى إنهاء أعمال الشركة بحيث تغلق أبوابها، وتصفي أعمالها وتبيع أصولها، وعادة ما تعتبر التصفية البديل الأخير أمام الشركة.

د- الاستراتيجيات المركبة (التوفيقية) (Combination Strategy):

تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتطبيق مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية، هذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال، أو عابرة الحدود، والشركات الصناعية الكبرى التي تعمل في أسواق مختلفة من العالم، وعادة تقوم هذه المؤسسات بتطبيق استراتيجيات مختلفة في نفس الوقت، أو بتطبيق استراتيجيات مختلفة في السوق¹.

2- البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

يعد تحديد الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية، ويمكن تصنيف الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين من الاستراتيجيات وهي كالأتي:

أ- الاستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategies):

تعرف الإستراتيجية التنافسية بأنها فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها وتتصف بالديمومة²، و هي أن يبقى المنافس في موقفه الحالي ويسعى في الوقت نفسه للحصول على ما يتميز به الآخرون، وتصنف هذه الاستراتيجيات الآلية التي تتنافس بها المنظمة لتحقيق التفوق على منافسيها كالأتي³:

- إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة (Cost Leadershis Strategy):

1- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 225.

2- هاشم فوزي العبادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 429.

3- ماجد عبد المهدي مساعدا، مرجع سبق ذكره، ص 259.

الهدف من إتباع هذه الإستراتيجية هو تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات بتكلفة اقل من تكلفة المنافسين¹.

- إستراتيجية التميز (Differentiation Strategy):

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة المبيعات، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها².

- إستراتيجية التركيز (Focus Strategy):

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة³.

ب- استراتيجيات التعاون (Cooperative Strategies):

تصمم الإستراتيجية التعاونية على مستوى الأعمال بشكل رئيس لمساعدة المنظمة في تطوير أداء احد منتجاتها في الأسواق، وبالتالي فإنها توضح ما ترغب المنظمة القيام به للحصول على ميزة تنافسية مقابل تعطيها بمنتج معين....

ج- تحديد البدائل الإستراتيجية:

1- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

2- عبد السلام العدمس، آزاد قاسم، الإستراتيجية الكلية في نطاق السوق المحلي والأسواق العالمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2003، ص 02.

3- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى الفحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة أعمال، 2010، ص 22.

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعتبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة¹.

- الأهداف: أن المنظمة تسعى لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة، فالأهداف تشكل النقطة الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة وهذا بمراعاة الترابط والتنسيق بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينهما من تعارض².

- القيود الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية: لا يمكن للمنظمة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي ما لم تأخذ بحسبها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمنظمة، بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، أو اتخاذ البديل الاستراتيجي الذي يكفل بتحجيم وتقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية³.

- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلق بالمنظمة:

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، إذا بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها ويجب أن نتذكر أن كلا من الفرص والمخاطر والقوى والضعف يعتبران من أهم العوامل التي تخدم بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإلتباع من قبل المنظمة⁴.

- قيم الإدارية وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة:

1- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

2- بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 251.

3- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 214.

4- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 266.

إلى جانب ما سبق يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذلك على اتجاهاتهم وميولهم¹.

المطلب الثاني: خطوات الاختيار الإستراتيجي

أولاً: عملية الاختيار الاستراتيجي: تتضمن المراحل الآتية:

1- تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية: هي التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.

2- تقويم البدائل الإستراتيجية: من خلال قيام المنظمة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي، فلا بد أن تخضع عملية تقويم البدائل لمعايير أولها التوافق مع عناصرها، المنفعة، القبول، التطابق، تحقيق الميزة التنافسية .

3- الاختيار الاستراتيجي: تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المنظمة بديلاً استراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المنظمة أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل².

ثانياً: الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار الاستراتيجي

هناك أساليب عديدة تستعملها منظمات الأعمال ويمكن تلخيص أهمها كالتالي:

1- نقاط (القوة والضعف) الداخلية:

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 246 .

2- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 212 .

- نقاط القوة: هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة و خبرة عالية¹
- نقاط الضعف: تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال ان تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، فقد حددها (Thompson) بأنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية².

2- الفرص و التهديدات الخارجية:

• الفرص البيئية (Environmental Opportunities):

- في حين عرف (Rowe et al) الفرصة بأنها أي موقف ايجابي في بيئة المنظمة³
- هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، و في فترة زمنية محدودة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية....

• التهديدات البيئية (Environmental Threats):

- هي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمنظمة، وتتمثل التهديدات بدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو نمو قوة التفاوض عند المشترين والمجهزين، ثم التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين....⁴

3- تحليل مصفوفة (Swot): (Swot Ana lysis):

- ✓ بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة (Swot) ويعد تحليل المصفوفة هو احد المكونات

1- زكريا مطلق الدوري، نفس المرجع، ص 155 .

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 220 .

3- هاشم فوزي العبادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 279.

4- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 158 .

المهمة للتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المنظمات، حيث يقوم تحليل مصفوفة (Swot) على ثلاث خطوات هي:

- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة، وتحديد الفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية .
- ✓ الاعتماد على الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي (Competitive Position) .
- ✓ انتقاء البديل الاستراتيجي المناسب .

الشكل رقم (02) نموذج لتحليل مصفوفة (swot)

نقاط القوة	نقاط الضعف	تقييم البيئة الداخلية	تقييم البيئة الخارجية
-----	-----	تقييم البيئة الخارجية	
(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	الفرص	
(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)	التهديدات	

مصدر: نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي

لنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 112.

- الإستراتيجية الهجومية: يشير المربع (1) في الشكل إلى ان المنظمة تتوافر أمامها فرصا متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة علما ان المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المنظمة¹.

1- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 228 .

- الإستراتيجية العلاجية: يشير المربع (2) إلى أنه يمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الداخلية في المنظمة والفرص المتاحة في السوق...، و عليه فإن إدارة المنظمة تعتمد على إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها....

- الإستراتيجية الدفاعية: يشير المربع (3) هذه الإستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من استراتيجيات، وممكن هذا الاختلاف هو ان المنظمة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية .

- الإستراتيجية الانكماشية: يشير المربع (4) إلى ان المنظمة تتجه إلى إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، فهذه إستراتيجية تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية¹.

المطلب الثالث: تقييم البدائل الإستراتيجية (Evaluating The Strategic Choices)

من اجل ان تتم عملية الاختيار الاستراتيجي بنجاح فإن المنظمة بحاجة لمجموعة من الأدوات التي تساعد في تحليل موقفها الحالي وتحديد البدائل الأكثر ملائمة².

من بين هذه الأدوات التي تستعملها المنظمة هي كالاتي:

أولاً: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG:

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات، وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات)، وحصصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق³.

1- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 161.

2- هاشم فوزي العبادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 462.

3- تلخيص ربحي عبد القادر الجدلي، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر، عمان، بدون سنة، ص 22.

1- الخلية الأولى: المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام: (Question Marks)

(حصّة سوقية منخفضة ومعدل نمو مرتفع) .

تسمية هذه الخلية مجازا بعلامة الاستفهام يعني بان مصير المنتجات التي تقع في هذه الخلية، يكون في الغالب مجهول ويصعب تحديد مستقبلها لأنها قد تفشل أو تنجح...¹ وتتسم وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الاستفهام بانخفاض في المبيعات مقارنة بأكبر المنافسين لها في نفس النشاط، مما يؤدي ذلك إلى انخفاض الأرباح (الإستراتيجية التسويقية) ونتيجة لما سبق فإن المدراء الإستراتيجيون ينبغي عليهم اختيار احد البدائل الإستراتيجية المتاحة:

- **البديل الأول** : يحاول المدراء الإستراتيجيون إتباع إحدى استراتيجيات النمو لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة، بسعيهم لتحقيق الزيادة في الحصّة السوقية بالمقارنة مع المنظمة القائمة في السوق، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق تدفقا نقديا وبالتالي سوف تنتقل المنظمة إلى مربع النجوم، ويتطلب هذا البديل موارد مالية لتعزيز وقع المنتجات في السوق.

- **البديل الثاني**: هو المحافظة على الحصّة السوقية السابقة مع تخفيض معدل نمو السوق، ووفقا لذلك سوف تنتقل المنظمة أو وحدة الأعمال من مربع علامة الاستفهام إلى المربع الرابع الذي يشير إلى حصّة سوقية منخفضة، ومعدل نمو منخفض في النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة، ومن جهة أخرى يشير هذا البديل إلى ضرورة إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش .

- **البديل الثالث**: تنطوي فكرة هذا البديل على الاحتفاظ بمعدل نمو عالي مع تعزيز موقف المنظمة من خلال قيامها بالبيع النقدي للنشاط بما يحقق تدفقا عاليا، وهذا البديل يشير إلى ان المنظمة تتبع إحدى استراتيجيات الاستقرار النسبي² .

- وهنا نستنتج أن السوق واعدة ولكن لا تحقق المبيعات أي يوجد مشكلة.

1- تامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 224 .

2- زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 180 .

2- الخلية الثانية: النجوم الساطعة (Stars)

(معدل نمو عال في نشاط الأعمال، وحصصة عالية في السوق).

يتسم مربع النجوم أيضا بارتفاع في حجم المبيعات بصور مستمرة، وتتمتع المنتجات بمكانة عالية وسمعة طيبة وقبول عند المستهلكين إضافة إلى تحقيقها أرباح بدرجة كبيرة.¹

وان تنفق عليها ما تستطيع بما يزيد من حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة، فعليه انتهاج الخطوات التالية لتحقيق ذلك:

- التكتيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزا.

- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار .

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين الداخليين الجدد للسوق.²

- وهنا نستنتج أن هذه الخلية تتسم بالقوة الأرباح وتميز والتنوع في المنتجات .

3- الخلية الثالثة: البقرة الحلوب أو (المدرة للنقدية): (Cash Cows)

(معدل نمو منخفض وحصصة سوقية كبيرة).

و تسمى المنتجات أو وحدات الأعمال المدرة للنقدية والتي تتميز بحصة عالية من السوق (الموقع التنافسي عالي) رغم انخفاض الطلب على مثل هذا النوع من المنتجات...³ والإستراتيجية المناسبة للمنظمة في مثل هذه الحالة هي خلق تدفق نقدي كبير لها مما يساعد على الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية.⁴

- ومنه نستنتج أن هذه الخلية تحقق أكبر قدر من الأرباح ودائما تكون في حالة النضج ويجب أن تنتقل إلى خلية النجوم.

1- زكريا مطلق الدوري، نفس المرجع، ص 181 .

2- ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 224 .

3- هاشم فوزي العبادي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 464.

4- بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 254

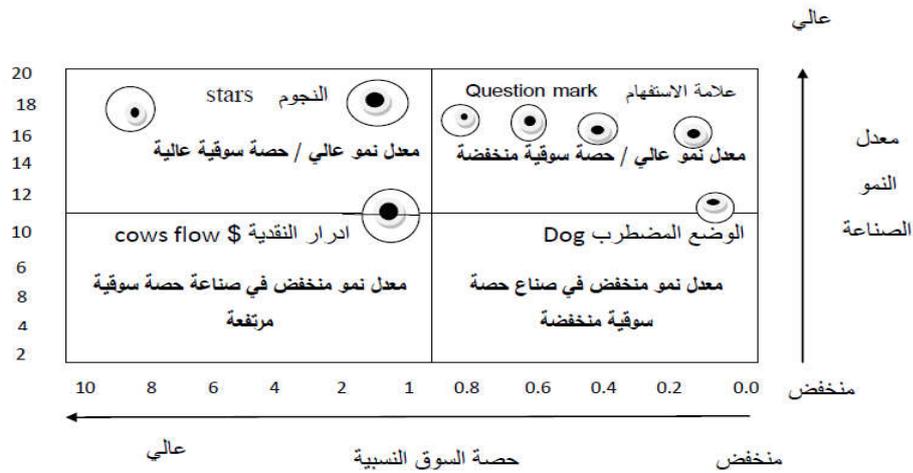
4- الخلية الرابعة: الوضع المضطرب أو الكلب السعران (Dogs)

(معدل نمو منخفض في السوق وحصصة سوقية منخفضة).

هي وحدات متعثرة ذات حصصة سوقية منخفضة ومعدل نمو ضعيف ولا فائدة ترجي من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية أو تكامل خط الإنتاج وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها وأخذت تكلفتها بالزيادة، وبالتالي يكون من الأفضل التخلص من هذا النشاط وتصفيته¹.

- و عليه توصلنا أن هذه الخلية في وضع مضطرب وفي هذه الحالة نستطيع رفع نسبة الترويج إلى مناطق أخرى، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) مصفوفة بوسطن BCG .



المصدر: بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور ورود، مذكرة لنيل شهادة ماستر،

تخصص تسيير المؤسسات، جامعة ورقلة، 2011، ص31.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص265.

1- تقييم مصفوفة بوسطن BCG:

➤ المزايا

1. تجذب الانتباه إلى التدفق النقدي وخصائص الاستثمار وحاجات الوحدات المختلفة أو منتجات أخرى.
2. توضح تطور كل نشاط بحيث يأخذ اتجاه عكس عقارب الساعة، أي علامات الاستفهام تتحول على نجوم والنجوم تتحول على بقر حلوب والبقر الحلوب يتحول على كلاب والكلاب تتحول على علامات استفهام وهكذا، ويلاحظ أن التطور العكسي يحدث ولكن بنسبة أقل.
3. قدرة المصفوفة على تصنيف جميع وحدات الأعمال في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين رئيسيين ومقارنة أهمية هذه الوحدات حسب درجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل.
4. تساعد مصفوفة بوسطن المنظمة في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو.
5. تساعد على معرفة فيما إذا كانت المنظمة بحاجة وحدات أعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف لمحفظتها الحالية.

➤ العيوب

- 1- إن النظر إلى كل نشاط باعتباره نجم أو بقر حلوب أو كلب أو علامات استفهام يعد تبسيطاً مبالغاً فيه لأن هناك الكثير من الوحدات تقع في منتصف المصفوفة.
- 2- إن مصفوفة بوسطن لا تعكس حركة نمو الوحدات المختلفة على مر الزمن أي أنها بمثابة لقطة فوتوغرافية للمنظمة في لحظة معينة.
- 3- هناك متغيرات مثل حجم السوق والمزايا التنافسية التي تلعب دوراً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. بالرغم من أن الحصة السوقية عامل مهم في تحديد المركز التنافسي إلا أن كثير من المنظمات والتي تتصف بحصة سوقية منخفضة قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميز منتجاتها لخدمة قطاعات خاصة في السوق وتحقيق ربحية عالية مثل شركة (Rolls Royce)¹.

1- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجديدة في العالم المتغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص52 .

ثانيا: نموذج مصفوفة ما كنزي لشركة جنرال إلكتريك (GE) General Electric Matrix

سميت مصفوفة MCKINSEY/GE على اسم من وضعها MCKINSEY JAMES الذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو في سنة 1926، و الذي كان من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة MANAGEMENT الأمريكية، وقد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة، وتلقى مقابل ذلك 10.53 مليون دولار ومن تم تسميتها بهذا الاسم¹.

طورت إدارة ما كنزي للاستشارات MCKINSEY بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال والذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة (GE)، تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)، وتتضمن مصفوفة ما كينزي الموضحة في الشكل مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدة الأعمال....² و ما يميز هذا النموذج هو الاعتماد على أكثر من معيار، وكذا وجود ثلاث درجات للتقدير (قوي، متوسط، ضعيف) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04) مصفوفة ماكينزي GE

مرتفع	علامات استفهام	فائزون	فائزون
متوسط	خاسرون	متوسط	فائزون
منخفض	خاسرون	خاسرون	منتجي أرباح

قوي

متوسط

ضعيف

قوة الأعمال / المركز التنافسي

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 285 .

1- بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 256 .

2- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 284 .

- الخلية رقم 1: الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة هي حماية مركزها أو مكانتها في السوق والذي من خلال التركيز على جهودها المميزة للحفاظ على عناصر قوتها، والتوسع في مجالات الاستثمار بهدف تغطية معدلات النمو وان تبقى قائدة في السوق في مجال المنتجات التي تتعامل بها .
- الخلية رقم 2: الإستراتيجية المعتمدة هنا هي البناء (الاستثمار) الانتقائي والتي تعني تكثيف الاستثمار في قطاعات سوقية محددة وأكثر جاذبية، مع التأكيد على هدف الربحية عن طريق رفع مستويات الإنتاجية، وهذه الخلية نظرا لتحقيقها عوائد نقدية كبيرة فانه يمكن توجيه تلك العوائد للاستثمار في منتجات أو وحدات أعمال تقع في الخلايا الأخرى .
- الخلية رقم 3: تعتمد إستراتيجية الحماية وإعادة التركيز في هذه الخلية على تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية جارية، والتركيز في أنشطتها على الأسواق ذات الجاذبية لكي تحمي منتجاتها وتزيد من عناصر قوتها.
- الخلية رقم 4: الإستراتيجية المعتمدة في هذه الخلية هي الاستثمار للبناء والتي تعني توجه المنظمة لبناء استثمارات لتعزيز عناصر قوتها ومعالجة نقاط الضعف، لكي تكون قائدة في السوق .
- الخلية رقم 5: تعتمد إستراتيجية الانتفاء وتحقيق العوائد والمتمثلة بالتركيز على قطاعات سوقية ذات ربحية جيدة ومخاطر اقل مع التركيز على حماية برامجها الحالية والحفاظ عليها.
- الخلية رقم 6: يتم اعتماد إستراتيجية الإدارة نحو تحقيق العوائد والمنصب نحو تطوير خط الإنتاج الذي يقع ضمن هذه الخلية، مع فرص تقليل الاستثمار إلى أدنى مستوى ممكن والعمل على حماية مركزها في السوق .
- الخلية رقم 7: تعتمد المنظمة إستراتيجية البناء الانتقائي، والتي تعني التخصص في المجالات التي ترى نفسها تمتلك بها قوة مع البحث عن الطرق والوسائل اللازمة للتغلب على عناصر الضعف، وان تخطط بشكل دقيق للانسحاب من المجالات التي ترى بأنها تتراجع فيها وبخاصة في معدلات النمو بالسوق .
- الخلية رقم 8: يتم انتهاج إستراتيجية التوسع المحدودة أو الحصاد والتي تعني البحث عن طرق ووسائل جديدة لتوسيع الاستثمار دون ان تكون هناك مخاطرة عالية، وان تكون عقلانية في العمليات الاستثمارية.

- الخلية رقم 9: إستراتيجية التصفية والتي تقوم على مبدأ بيع ما يمكن بيعه لتعظيم قيمة التدفقات النقدية، والعمل بذات الوقت على تخفيض التكاليف الثابتة والابتعاد عن أية استثمارات إضافية في المنتج أو وحدة الأعمال¹.

1- مزايا وعيوب مصفوفة شركة جنرال إلكتريك GE:

➤ المزايا:

1. إدخال العديد من العوامل لتحديد موقع وحدات الأعمال بدلاً من الاقتصار على عاملين فقط.
2. تسمح مصفوفة جنرال إلكتريك بتحليل أكثر تفصيلاً من مصفوفة بوسطن حيث أنها قسمت الوحدات إلى تسعة مواقع.
3. يمكن تقييم الأنشطة التي تتصف بمستوى متوسط.

➤ العيوب

1. لا توضح الإستراتيجية الملائمة لوحدة النشاط وإنما تعطي مجموعة بدائل إستراتيجية.
2. لم توضح كيفية تطبيق الإستراتيجية التي يتم اختيارها.
3. إن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية إلا أن إعطاء درجة أو وزن نسبي لكل عامل هو عملية غير موضوعية لأنها تتوقف على تقدير من يقوم بالتقييم.
4. لم تعطي المصفوفة أية أهمية للتغيرات التي يمكن أن تحدث في موقع الوحدات أو الأنشطة أي أنها مثل المصفوفة السابقة تمثل صورة فوتوغرافية في لحظة معينة.
5. لا يمكن تطبيق هذه المصفوفة على بعض المنظمات كالتالي تدخل للسوق أول مرة أو تلك التي بدأت عملية النمو أو تلك التي توجد على أهبة الدخول إلى مرحلة التدهور².

1- ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 240 .

2- خالد مُجّد بني حمدان، وائل مُجّد إدريس، الإستراتيجية والنخبط الاستراتيجي، منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

ثالثاً: نموذج مصفوفة هوفر (Hofer)

وقدم هوفر سنة 1977 مصفوفة (المنتج/ السوق) وذلك لتفادي العيوب التي رافقت النموذجين السابقين، بحيث اعتمد فيها على بعدين أساسيين هما: المركز التنافسي والذي يأخذ ثلاث مستويات هي: ضعيف، متوسط، قوي، ومراحل تطور المنتج السوق والتي تتمثل في اختراق السوق، النمو، الاهتزاز، النضج و الانحدار¹.

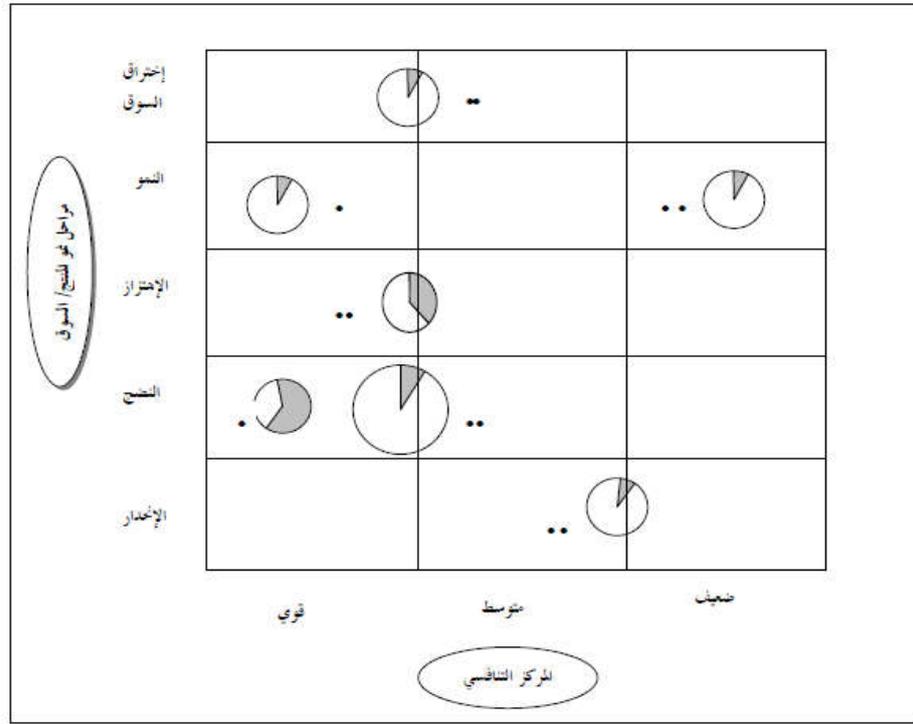
1- هيكل مصفوفة (المنتج/ السوق): تتكون مصفوفة من 15 مربعاً، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق بحيث تمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة ككل، أما الأجزاء المظللة فهي تمثل حصة المؤسسة من هذه المبيعات².

ويمكن تمثيل هذه المصفوفة في الشكل التالي:

1 -Giorgio Pellicelli, Strategie d'entreprise, 1ère édition, Bruxelles, Boeck et Larcier, 2007, p 397 .

2- نزار الركابي، كاظم، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004، ص 396 .

الشكل رقم(05) نموذج مصفوفة تطور المنتج لهوفر (Hofer)



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 264.

وبالنظر إلى الشكل رقم (05) يتبين لنا التالي:

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (A)، تمثل وحدات أو أنشطة نامية في مرحلة تطور السوق / المنتج، وهذه الوحدات أو الأنشطة تكون ذات مركز تنافسي محتمل ان تحقق قدرة تنافسية عالية إذ ما اهتمت منظمة الأعمال بها وأنفقت عليها الأموال في المستقبل، ولذا فان هذه الوحدات أو الأنشطة تكون محلا لتطبيق بعض استراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل.

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (B)، تمثل وحدات أو أنشطة توجد حاليا في مركز تنافسي قوي على الرغم من ان الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون دائما حصة منخفضة وان أسباب انخفاض هذه الحصة يمكن التعامل معها مستقبلا، حيث تقوم المؤسسة بالإفناق على هذه الوحدات أو الأنشطة لزيادة حصتها في السوق و التعامل معها مستقبلا.

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (C)، تمثل وحدات أو أنشطة يكون مركزها التنافسي ضعيف

وحصتها السوقية محدودة، حيث تحاول منظمة الأعمال هنا إلى التحول إلى الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف A و B وذلك من خلال الإنفاق عليها، إلا ان أفضل الخيارات هنا يكون بتصفية هذه الوحدات أو الأنشطة التي توجد في المجموعة A و B .

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (D)، تمثل الوحدات أو الأنشطة في مرحلة اهتزاز السوق، و عادة ما تكون هذه الوحدات أو الأنشطة ذات حصة سوقية كبيرة، وفي وضع أو مركز تنافسي معقول، و عليه فإن إستراتيجية النمو المحدود مع هذه الوحدات أو الأنشطة يعد أمرا مقبولا، وهذه الوحدات أو الأنشطة تكون في مركز قريب من تحولها إلى وحدات أو أنشطة مدرة للنقدية.

- الوحدات أو الأنشطة التي تكون تأخذ الحرف (E و F)، تمثل الوحدات أو الأنشطة التي تكون في مركز تنافسي قوي نسبيا ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبيا من تطور السوق بالمقارنة بالمجموعة التي تأخذ الحرف D فهي تعتبر تلك الوحدات أو الأنشطة التي تدر عائدا نقديا كبيرا للمؤسسة الأعمال، ونجد ان أفضل الاستراتيجيات للتعامل مع هذه الوحدات تلك الاستراتيجيات التي تهدف إلى استغلال هذه الوحدات في حصول منظمة الأعمال على أكبر عوائد مالية مع الإنفاق على الوحدات أو الأنشطة A أو B .

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (G)، تمثل الوحدات أو الأنشطة المتعثرة، والتي تكون حصتها السوقية ضئيلة ومحدودة، وهي توجد في مرحلة تدهور السوق، ويكون مركزها التنافسي ضعيفا أو ضعيفا نسبيا¹.

2- تقييم النموذج هوفر (Hofer):

يمكن تلخيص أهم نقاط قوة وضعف هذا النموذج في:

1- نقاط القوة: لعل أهم نقاط القوة التي تميز هذا النموذج عن غيره هي:

- يعرض هذا النموذج من خلال مصفوفة (منتج/السوق) توزيع وحدات الأعمال الإستراتيجية حسب مراحل حياة المنتج من جهة والمركز التنافسي لهذه الوحدات من جهة أخرى، بحيث نجد المصفوفة مكونة من خمسة عشر خلية تبين كل منها موقعا لهذه الوحدات.

1- خالد مجد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 264-265 .

- هو وسيلة لتحليل كل عمل من أعمال المؤسسة بشكل منفرد (المنتجات/ الأسواق) ومعرفة المركز النسبي الذي تتميز له .

- يساعد هذا لتحليل على تخصيص الموارد بطريقة أفضل واختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موقف كل وحدة نشاط.

2- نقاط الضعف: هناك العديد من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج لعل أهمها:

- إن هذا النموذج لا يركز على العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكنزي، فبالرغم من أن مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة، لكنها لا تحتمل محددات لجاذبية الصناعة.

- يوحي هذا النموذج أنه يخضع للدقة العلمية والأحكام الموضوعية، لكنه في الحقيقة يخضع للأحكام الشخصية فيما يخص تحديد معدل نمو النشاط.

- تمر الكثير من الوحدات الأعمال الإستراتيجية بمراحل متتابعة تتذبذب فيها المبيعات صعودا ونزولا، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد معدل النمو الحقيقي للوحدة موضع التقييم وهذه المشكلة تؤدي إلى تقدير الإدارة الخاطئ¹.

1- كاظم نزار الركباني، مرجع سبق ذكره، ص 220 .

المبحث الثالث: الإستراتيجية الهجومية

إن الإستراتيجية الهجومية تهتم بالظروف البيئية التسويقية، أو البيئة التنافسية للمنظمة والهدف منها بناء مركز تنافسي وذلك من خلال تطبيق عدة طرق وأساليب، لتقديم سلع أو خدمات جديدة أو غزو أسواق جديدة.

المطلب الأول: مفهوم و مبادئ الإستراتيجية الهجومية و سماتها

أولاً: مفهوم الإستراتيجية الهجومية

- الإستراتيجية الهجومية هي التي تعتمد المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام مابين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها¹.
- و أيضاً تعتبر الإستراتيجية الهجومية من أفضل المواقف التي تواجه المنظمة فيها فرص بيئية، و تمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تساعد على استغلال هذه الفرص مما يساعد على النمو و التوسع².
- ومنه نستنتج أن الإستراتيجية الهجومية تهتم لظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمؤسسة، و تهدف إلى بناء مركز تنافسي من خلال عدة طرق منها التوسع، التنوع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة وتقديم سلع وخدمات جديدة.

ثانياً: مبادئ الأساسية للإستراتيجية الهجومية

هناك ثلاثة مبادئ أساسية لهذه الإستراتيجيات:

1. اعمل على تقييم قوة المنافس المستهدف.
2. ضع في حساباتك مقدار الدعم الذي قد يحشده المنافس المستهدف من الحلفاء.
3. اختر هدفاً واحداً فقط في كل مرة على حدة.

1- ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 224 .

2- بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 167 .

ثالثاً: سمات الإستراتيجية الهجومية

- 1- تهدف الأنشطة إلى اجتذاب وكسب عملاء جدد.
- 2- الاعتماد على القدرات الذاتية لاكتساب عميل جديد، والحصول على مزيد من العملاء وتشجيع التحول إلى استخدام علامتك التجارية وزيادة وتيرة الشراء.
- 3- الهدف الرئيسي هو المبيعات وحصصة السوق، علاوة على التوسع في ما تعرضه المؤسسة.
- 4- تتناسب هذه الإستراتيجيات في الغالب مع السوق القابل للنمو مع تغيير متكرر في خط المنتجات.
- 5- يتم تنفيذ الهجمات التسويقية باستخدام عروض الأسعار الترويجية أو الإعلانات وتقديم ضمانات وطرح منتجات جديدة.

المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات الهجومية

الأنواع الرئيسية للإستراتيجيات الهجومية في الحرب التسويقية هي:

- 1- **هجوم من المركز:** ويكون ذلك هجوماً مباشراً وجهاً لوجه، وهو يتضمن عادةً تعبئة كل مواردك بما في ذلك التزاماتك المالية الأساسية، ويتعين على جميع أقسام الشركة إعداد العدة للهجوم بدءاً من التسويق إلى الإنتاج، وعادةً ما يتضمن ذلك هجماتٍ إعلانية مكثفة، وكثيراً ما يستلزم تطوير منتج جديد قادر على مهاجمة خط منتجات المنافسين المستهدفين عند أقوى أجزائه، كما يتضمن في كثيرٍ من الأحيان محاولة تحرير جزءٍ لا بأس به من قاعدة عملاء المنافس المستهدف وعلى أرض الواقع نادراً ما يتم استخدام الهجمات المباشرة، وهناك سببان لذلك:

- أولاً: لأنها مكلفة، حيث يتم استخدام الكثير من الموارد القيمة وقد تتم خسارتها في الهجوم.
- ثانياً: غالباً ما تكون الهجمات المباشرة غير ناجحة، لأنه إذا تمكن المدافع من إعادة توزيع موارده في الوقت المناسب فسوف تضيع الميزة الإستراتيجية للمهاجم، ويصبح المهاجم في مواجهةٍ مع قوةٍ بدلاً من ضعف، و تطبق هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:
- السوق المتجانسة نسبياً.

- انخفاض سهم العلامة التجارية.
- ضعف ولاء العملاء.
- سوء تمايز المنتجات.
- محدودية موارد المنافس المستهدف نسبياً.
- قوة موارد المهاجم نسبياً.

2- تكتيك الكماشة (ويسمى أيضاً إستراتيجية التطويق): تشمل هذه الإستراتيجية نطاقاً أوسع بكثير لكنها إستراتيجية متقنة الهجوم، وفيها يتم تطويق المنافس المستهدف و يمكن تحقيق ذلك من خلال طريقتين.

- إما بتقديم مجموعة منتجاتٍ مشابهة للمنتج المستهدف فيحرر كل منتجٍ جزءاً من حصة السوق من منتجات المنافس المستهدف، فتتركه ضعيفاً واهن العزيمة محاصرًا.
- والطريقة الثانية أن يتم تنفيذ تلك الإستراتيجية وعندها يمكن تجنب المواجهة الشاملة، بالإضافة إلى ذلك يمكن تطويق أسواقٍ متخصصة بدلاً من تطويق المنتجات، حيث يعمل المهاجم على توسيع الأسواق المتخصصة التي تحيط بسوق المنافس المستهدف وتخرقه، و يحرر هذا الاختراق حصّةً من السوق من سيطرة الهدف،

و إستراتيجية التطويق مناسبة في الحالات التالية:

- السوق المجزأ على نحوٍ غير دقيق.
- حين تكون بعض قطاعات السوق خالية نسبياً من المنافسين ذوى المراكز المالية الجيدة.
- أن يكون للمهاجم موارد قوية لتنمية المنتج.
- أن يكون للمهاجم ما يكفي من الموارد للعمل في قطاعاتٍ متعددة في وقتٍ واحد.
- أن يكون للمهاجم بنيةً تنظيمية لا مركزية .

3- إستراتيجية الوثب: وتشمل هذه الإستراتيجية التقدم بثباتٍ لتجاوز قوات العدو تمامًا، وعلى الساحة التجارية ينطوي ذلك على تطوير تكنولوجياتٍ جديدة أو خلق نماذج أعمالٍ جديدة، وهي إستراتيجيةٌ ثورية تعيد كتابة قواعد اللعبة وللعلم فإن هذه الإستراتيجية فعالة جدًا إذا أمكن تحقيقها.

4- مهاجمة الجناحين: تم تصميم هذه الإستراتيجية للضغط على جناحي جبهة العدو حتى يتحرك جناحيه إلى الداخل، فيكون بإمكانك تحقيق مكاسب بينما تكون جبهة العدو في حالة من الفوضى وبالقيام بذلك، يمكنك تجنب المواجهة وجهاً لوجه مع القوة الرئيسية¹.

المبحث الرابع: تقييم وقياس أداء الإستراتيجية الهجومية

تعتبر عملية تقييم الإستراتيجية من المراحل المهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية، لأنها تتصف بشمولية وتقدم تقييم كامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة، فبتقييم تستطيع المنظمة أن تعرف مكانها بين المنافسين، بتقييم الأداء الحالي وكشف نقاط الضعف فيه وتصحيحها بغرض تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم و مراحل و أدوات تقييم الإستراتيجية

أولاً: مفهوم تقييم الإستراتيجية

يعتبر تقييم الإستراتيجية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وهي تساعد في كشف الإختلالات وتصحيح الأخطاء، وفيما يلي عرض لأهم تعريف المقدمة لهذا المفهوم، و هناك من يركز في تقييم الإستراتيجية على مستويين.

المستوى كلي: تجميع المعلومات عن المنظمة ككل لاكتشاف ما تتمتع به من نقاط قوة ونقاط ضعف بالمقارنة بالمنافسين.

المستوى الوظيفي: تعتمد فكرة التقييم الجزئي للإمكانات الداخلية، على تقسيم المنظمة إلى أجزاء يمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها².

- تعتبر عملية تقييم الإستراتيجية هي عملية مستمرة ومتواصلة، ومن المفترض على المدراء أن يدركوا بأنه كيفما كانت الإستراتيجية سليمة في البداية فإنها يمكن أن تصبح غير ملبية للحاجة المتغيرة³.

1 - https://ar.wikipedia.org/wiki/إستراتيجيات_هجومية_في_الحرب_التسويقية، 2018/04/17، 18:00

2- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم والأهمية والتحديات، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، دار البازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 187 .

3- خالد مجد بني حميدان، مرجع سبق ذكره، ص 372 .

ثانيا: مراحل تقييم الإستراتيجية

تنقسم مراحل تقييم الإستراتيجية إلى أربع خطوات هي:

1- تحديد ما يجب قياسه: يتم قياس جميع الأنشطة أو العمليات المهمة والنتائج المحققة أو المفاجأة، بغض النظر عن الصعوبات التي يتحملها والتأكد أنها قابلة للقياس بطرق موضوعية ومقبولة ومتناسقة، والتركيز على العناصر المسؤولة مثل الإنفاق والتكلفة أو المسببة للمشكلات .

2- وضع معايير الأداء: في هذه المرحلة توضع معايير تستخدم في تقييم الأداء بحيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، ولوضع هذه المعايير يجب المعرفة الكافية لبيئة العمل الفعلية، ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها، وتتطلب هذه المرحلة التعامل مع الأساسيات التالية:

- تحديد خصائص الأداء الجيد.

- تحديد معيار كل خاصية

- ربط نتائج بالمسؤوليات.

- مراجعة نقاط الإستراتيجية.

- مراجعة طرق العمل.

- وضع معايير لكل المستويات ولكل الأنشطة .

3- تقييم الأداء: يتم مقارنة أداء الفعلي مع المعايير المحددة وتتضمن جانبين:

قياس النتائج الفعلية لتحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية.

تقديم المعلومات إلى المراكز المسؤولة لتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، ويجب استخدام أداتان إستراتيجيتان لتحقيق هذا الغرض ألا وهو التقييم وهما:

الملاحظة الشخصية و التقارير الرقابية .

4- اتخاذ إجراءات تصحيحية: تعتبر آخر مرحلة وهي فعالة وأساسية لأن بدونها لا قيمة للمرحلة الأولى، وذلك لإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح، وعادة ما تواجه المنظمة في هذه المرحلة مشكلتين هما:

التعرف على أسباب الانحرافات، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاج هذه الانحرافات والتأكد من نجاح تطبيق إجراء التصحيحي.

ثالثاً: أدوات تقييم الإستراتيجية

تستعمل عدة وسائل وأدوات لتسهيل ونجاح عملية التقييم، منها ما يستعمله الفرق المكلف بتقييم ومنها ما يستعمل كافة العاملين في المنظمة، ومن أهم هذه الأدوات المستعملة هي:

1- المقارنة المرجعية: هي عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات والخدمات وعمليات مقارنتها مع المنافسين الأكثر تمايزاً (الأفضل)، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مسيطرة على السوق¹.

2- بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية و استراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة².

3- العصف الذهني: هو أسلوب لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية في بيئة مشجعة في فترة زمنية محدودة، والهدف منها الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، أو دراسة حالة من حالات الخلل في الإستراتيجية³.

4- الإيزو: هي مجموعة من المعايير العالمية الموضوعية لنظام الجودة الشاملة لمختلف عمليات ومنتجات المنظمة، وكل قطاعات الإنتاجية والخدمية وذلك بحكم على مدى جودة الإستراتيجية وجودة العمليات والخطط والموارد المخصصة لتحقيق الأهداف.

5- طريقة الأسئلة QQOCPQ: تقوم بطرح مجموعة من الأسئلة التي تحيط بالموقف أو المشكلة والإجابة يجب أن تكون واضحة وتفسر طبيعة المشكل متسبب فيه، ومدى حدته، والحلول والبدائل الممكن وضعها.

1 - benchmarkng , Analyse Comparative , Concept et mise en place web : [http:// www.3ie , org](http://www.3ie.org).

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 57.

3- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن ، 2006، ص 236 .

المطلب الثاني: مفهوم و خصائص بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت التعريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة للإدارة، تقدم لكبار المسؤولين التنفيذيين مجموعة شاملة من المقاييس لتقييم كيف يمكن للمؤسسة أن تسير نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومساعدتها على قياس التقدم المنجز نحو الوفاء بالالتزامات¹.

- هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية².

- هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة.

ثانياً: خصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج و هي:

- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.

- عرض نتائج البيانات المالية تصور الماضي، وكذلك تقييم محركات الأداء، تصور مستقبلي ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.

- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.

- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم.

- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.

1 - Ralph F, Smith, Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Processes as Strategic Drivers john wily & sons, Inc 2007 , p, 166.

2 -R.Kaplan , D.Norton, *The balanced scorered, measures that drive performance*, Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P. 71.

- تحقق التوازن المفقود في مقياس الأداء التقليدي.
 - توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
 - تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
 - تقيس الأداء الحالي والمستقبلي والماضي.
 - تركز على تحسين العمليات وليس على تخفيضها الكلاسيكية.
 - تقيس الأداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الأربعة¹.
- المطلب الثالث: أبعاد و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

أولاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

حدد كل من (kaplan , Nortan, 1992) أربعة أبعاد أساسية تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن و هذه الأبعاد هي:

1- البعد المالي: و هو أحد محاور تقييم الأداء و يقوم التركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي و العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف و نمو حجم المبيعات لمنتجات حالية و جديدة، و يركز أيضا على العائد إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، العائد على حقوق المالكين، و التدفقات النقدية الناتجة عن أنشطة التشغيل، وتبرز أهمية المحور المالي في أن كل المقاييس والمعايير المستخدمة في المحاور الأخرى ترتبط بتحقيق الأهداف في المنظور المالي، و يتبين هذا الربط في الأهداف المالية بوجود أهداف بعيدة المدى، مثل إيجاد عوائد مالية للمستثمرين و كل الإستراتيجيات يفترض أنها تمكن وحدات الأعمال من تحقيق أهدافها.

2- بعد العملاء: تقوم منشآت الأعمال بوضع حاجات و رغبات العملاء في صدارة استراتيجياتها، لما يشكل هذا أهمية كبيرة تنعكس على نجاح منظمات الأعمال في مجال المنافسة من المنظمات الأخرى و بقاء استمراريتها في السوق، و يعتمد ذلك على قدرتها في تقديم السلع و الخدمات بجودة عالية و بسعر معتدل، و يمكن تحديد اهتمامات العملاء بجوانب تتمثل بالوقت، الجودة، الأداء الخدمة و التكلفة، و يحتوي هذا المحور عدة مقاييس منها رضا العملاء، اكتساب عملاء جدد، و ربحية العملاء، و حصة المنظمة من السوق و القطاعات المستهدفة.

1- Hélène Loning et al, Le contrôle de gestion, organisation et mise en oeuvre, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003, p159.

3- بعد العمليات الداخلية: و يمثل بجميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، و يتم من خلال هذا المنظور مقابلة الحاجات العملاء و أهداف حملة الأسهم و المالكين، لذلك فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن تنبثق من العمليات التي لها أثر على رضا العملاء، وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق، و هناك سلسلة من الأنشطة والمراحل الداخلية لمنظمة الأعمال و التي تعطي قيمة في دورة العملاء من خلال ثلاث دورات، و تكون نقطة الارتكاز في تحديد حاجات و رغبات العملاء.

الدورة الأولى: و هي تطوير السلع و الخدمات الملمية لحاجات و رغبات العملاء، حيث أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل في دخولها للسوق، و أنه ليس من السهل تحديد منتج جديد يحقق إشباعات العملاء و بنفس الوقت المردود الاقتصادي للمنظمة.

الدورة الثانية: و تسمى دورة العمليات و تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل لسلع مادية و خدمات.

الدورة الثالثة: و هي خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتكيب و الصيانة و غيرها.

4. بعد التعلم و النمو: و يقوم هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين و مستويات مهاراتهم و نظم المعلومات و الإجراءات الإدارية للمنظمة ومحاولة موائمتها للعصر، و العمل على رضا العاملين و المحافظة عليهم و رفع معنوياتهم و زيادة الإنتاجية، و يتم قياس رضا العاملين من خلا إجراء مسح شامل بمساهماتهم بالقرارات و التميز بعمل جيد، و يمكن قياس المحافظة على العاملين بالعمل بالمنظمة و مدى الاهتمام بهم و حمايتهم و كذلك من نسبة دوران العمل، فكلما كانت النسبة مرتفعة فإن مؤشر ينذر بالخطر و العكس صحيح¹.

ثانيا: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي:

- يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية بالقوة و التوجه المستقبلي، و تقبل التغيير و تسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم و في جميع الحالات.

¹ - معاوض عوض الغزوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و معوقات تطبيقه في الشركات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد و الأعمال، جامعة جدارا، إربد، الأردن، 2013، ص36-37.

- الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون رؤية إستراتيجية واضحة تعتبر غير نافعة.
- مساندة و دعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية و الإبداع و تقبل التحدي و الحماس و الرغبة في إثبات الذات و القدرة على استشراف المستقبل.
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح و مفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة و تحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمنظمة.
- **الندوات واللقاءات** : غالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات و المقابلات مع أكبر عدد من الأفراد، و قد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية و ذلك في مختلف خطوات التصميم و التطبيق.
- وجود معدلات ومؤشرات الأداء الرئيسية واضحة ومفهومة و دقيقة و مبنية على معلومات محددة، مما ييسر قياس معدلات الأداء و النمو بشكل واضح.
- التدرج في عمليات التطبيق.
- **العناصر الرئيسية لقياس الأداء** : يجب توافر الأبعاد المكونة للنموذج و التي تتمثل في المحاور الأربعة و هي: المالية، العمليات الداخلية، العملاء و النمو و التعلم، بالإضافة إلى البعد البيئي.
- **ضرورة المراجعة الدقيقة**: مراجعة أساليب توفر البيانات و تطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل و المقارنة.
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب و النتيجة.
- **دراسة السوق**: يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خصائص السوق و ما يتضمنه من منتجات و دورة حياتها، و كذا منافع التوزيع لأن هذه الدراسة من شأنها أن تحدد المزايا التنافسية المطلوبة، و بالتالي تحديد الموارد اللازمة و القرارات الواجب اتخاذها بشأن المقاييس الموضوعية¹.

¹ - محفوظ احمد جودة، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة الأردنية، المجلد الحادي عشر، العدد 02، 2008، ص280.

خلاصة

- في هذا الفصل تطرقنا بالدراسة والتحليل كل من الإطار النظري للتحليل الاستراتيجي للبيئة (الداخلية والخارجية) واستخلصنا من خلاله ما يلي:
- أن المنظمة تعمل ضمن بيئة مرنة وتُمارس عليها ضغوطاً سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.
 - تتشكل بيئة المؤسسة من ثلاثة مستويات بيئية خاصة، بيئة عامة وبيئة تنافسية (صناعية)، و تتضمن البيئة الداخلية على الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وموارد المؤسسة، أما البيئة الخارجية العامة تتضمن جملة من المتغيرات الاقتصادية، السياسة، التكنولوجيا، أما المستوى الثاني للبيئة الخارجية فيضم المنافسون، الموردين، الزبائن.
 - تقوم المنظمة بالتحليل الاستراتيجي بهدف الوقوف على الفرص واقتناصها والتحديات ومواجهتها، ونقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة وفي هذا الصدد أهمها نموذج "Porter" للصناعة، بوسطن الاستشارية و جينيرال إلكتريك، ونموذج هوفر .
 - حسب ظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمؤسسة تضع إستراتيجياتها ومن بينها الإستراتيجية الهجومية، وتهدف إلى بناء مركز تنافسي في السوق.

تمهيد:

لقد أصبحت المنافسة عقبة تواجه المنظمات في الوقت الحالي وذلك لما تشهد من تغيرات على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية، محليا كان أو عالميا، نظرا لظهور العديد من المنافسين في المساحة أدى ذلك إلى تحرك المنظمات لوضع استراتيجيات كحد المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية لها فبدأت المنظمات تبحث عن كيفية تحقيق تلك الميزة التنافسية في جودة خدماتها وأتماط تقديمها وإشباعها لرغبات واحتياجات عملاءها والبحث عن أفضل الطرق لتطبيقها.

في إطار هذا السياق قمنا بتقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث نهدف من خلال المبحث الأول إلى مفهوم المنافسة والتنافسية، وذلك من خلال تحديد مفهوم المنافسة، أنواعها، أبعادها وأشكالها، والانتقال من المنافسة إلى التنافسية وذلك لتحديد مفهوم التنافسية، أسبابها وأنواعها، أما المبحث الثاني فنهدف من خلاله إلى ماهية الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم الميزة التنافسية، أنواعها، أبعادها بالإضافة إلى خصائص وشروط، مصادر، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى كيفية تقييم الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات و ذلك من خلال محددات و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات المنافسة والتنافسية

إن العالم يعيش انفتاحاً في الأسواق كحرية التجارة و الانتشار السريع للأسواق العالمية، مما زادت حدة المنافسة وجعل المنظمات تبحث عن التميز، إما عن طريق تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بمواصفات مطلوبة أو عن طريق الأداء والكفاءة و الإنتاجية، لتعزيز قدرتها التنافسية لاكتساب حصة سوقية ممكنة مع تحقيق رضا العملاء وزيادة حجم المبيعات وأرباح .

المطلب الأول: ماهية المنافسة

أولاً: تعريف المنافسة

حين نتطرق إلى مفهوم المنافسة على المستوى الجزئي (المؤسسات)، نجد أن هذه الأخيرة تتنافس على عناصر أساسية هي: السعر، الجودة، الخدمة، التجديد والابتكار¹.

- أما مفهوم المنافسة الدولية فهو امتداد أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتسمة بالكفاءة، حيث يعتبر اقتصاد ما تنافسياً إذا ما تمكن من النمو دون قيد على ميزات المدفوعات، ويكون أداءه جيداً إذا ما نما بسرعة أعلى من اقتصاديات أخرى².

- هي ذلك الإطار الملائم للصراع و المواجهة بين المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو بداية في نفس السوق، وذلك من أجل تلبية أفضل لحاجات ورغبات الزبائن، كما أنها الأداة التي تسمح باستمرار وبقاء المؤسسات في هذه السوق والآلة المحركة للاقتصاد، النمو، الربحية، و الابتكار³.

- هي وضع اقتصادي يتميز بحرية المواجهة وتعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلق بالسلع و الخدمات، وهي الدعامة التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها والكمية والكفاءة في الإنتاج والأسعار وهوامش الربح المحتملة، والتي تكون متروكة لفعالية المشاريع الخاصة¹.

¹ - الحناوي محمد صالح وآخرون، مقدمة في إدارة المال والعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للشر و التوزيع، مصر، 1999، ص 28 .

² - عيسى محمد الغزالي، سياسات تطور القدرة التنافسية، مجلة جسر التنمية، العدد الثالث والثمانون، السنة الثامنة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ماي 2009، ص 5 .

³ - معاليم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 110 .

ثانيا: أنواع المنافسة

يمكن تقسيم المنافسة لعدة أنواع حسب المعايير التالية:

1- معيار هيكل السوق: وتنقسم إلى أربعة أقسام تتمثل في:

- المنافسة الكاملة (التامة):

تتميز بوجود عدد كبير من الباعين والمشتريين، و تكون السلعة أو الخدمة متماثلة تماما، حيث يكون فيها عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم².

- المنافسة الاحتكارية (غير الكاملة):

و هي خليط من المنافسة الكاملة والاحتكارية، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال خصائص سوق المنافسة الاحتكارية التي يمكن أن نعرضها كالآتي:

أ- وجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة، مما يعني أن حصة كل مؤسسة في السوق صغيرة نسبيا، وبالتالي لا تستطيع أي مؤسسة أن تؤثر كثيرا في سوق السلعة، ولكن في الغالب تكون مؤسسات سوق المنافسة الاحتكارية أقل عددا منها في سوق المنافسة الكاملة.

ب- جميع المؤسسات في سوق المنافسة الاحتكارية تنتج سلعا متشابهة ولكن ليست متجانسة، وبالتالي فهي بدائل جيدة ولكن غير مكملة لبعضها البعض، مما يعني أن أي مؤسسة تملك بعض القدرة على رفع سعر سلعتها دون أن تفقد جميع زبائنها.

ج- سهولة الدخول والخروج من السوق، أي انه لا توجد عوائق دخول رئيسية، والمنافسة الاحتكارية تتشابه مع المنافسة الكاملة في هذه الخاصية.

د- أهمية المنافسة غير السعرية (المنافسة السعرية هي محاولة جذب الزبائن عن طريق تخفيض الأسعار) في سوق المنافسة الاحتكارية، والمتمثلة في مجموعة من الأساليب منها: التمييز السلعي أي جعل السلعة تبدو

¹ - بلقاسم أمجد، المنافسة والتنافسية، الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8-9 نوفمبر 2010.

² - حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 173.

مختلفة عن سلع المؤسسات الأخرى ومن ثم تستطيع المؤسسة رفع سعرها دون أن تفقد الكثير من زبائنها¹.

- منافسة احتكار القلة:

حيث يقوم عدد قليل من المنتجين والبائعين باحتكار سلعة محددة لتمكينهم من التأثير في أسعارها، مثل خدمات الاتصال (جازي، موبيليس، نجمة) .

- منافسة الاحتكار التام:

و هو شكل من أشكال السوق وهو حالة معاكسة لسوق المنافسة الكاملة، معناه الشامل وجودة بائع واحد أو مؤسسة إنتاجية واحدة تنفرد بإنتاج سلعة معينة.²

2- المنافسة حسب السعر: وتنقسم إلى قسمين:

- المنافسة السعرية: وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة، ومن أشكالها البيع بالخصم وتعتبر حرب الأسعار شكلا من أشكال هذا النوع من المنافسة .

- المنافسة الغير السعرية: وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي بخلاف السعر(المنتج أو الخدمة، المكان، الترقية أو الترويج) .

3- المنافسة حسب موضوع التنافس: تنقسم المنافسة حسب هذا المعيار إلى:

- منافسة تتعلق بمجال إنتاجي معين أو ثنائية (منتج، سوق) معينة .

- منافسة بين المؤسسات حول زيادة المبيعات للحصول على نسبة معينة أو نصيب في السوق .

- منافسة شاملة بين المؤسسات التي تنتج منتجات أو تقدم خدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة.

¹ - شغارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 4 .

² - معاليم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 110 .

4- المنافسة حسب مجال التنافس:

- منافسة مباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات التي تنشط في قطاع صناعي أو خدمي واحد، وتختلف شدة هذه المنافسة من قطاع لآخر، فهناك قطاعات تكون فيها المنافسة مكثفة وشديدة مثل قطاع الصناعات الغذائية، وهناك قطاعات أخرى تكون فيها المنافسة محدودة كقطاع إنتاج الحديد والصلب.
- منافسة غير مباشرة: وهي تلك المنافسة التي تحدث بين كل المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، كالموارد الطبيعية، البشرية، والمالية...¹

ثالثاً: أبعاد المنافسة

ومن أهم الأبعاد المتوقعة لهذه المنافسة ما يلي:

- 1- التنافس بالوقت: من خلال اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج في توقيت المتفق عليه دون تأخير.
- 2- التنافس بالجودة: تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ المنتج (السلعة أو خدمة) تتبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى ذلك يفصح عنها من خلال المقومات التالية:
 - أ- اختيار وتدريب وحفز القوى عاملة لنجاح في الأداء المتميز القائم على الابتكار.
 - ب- استلهاج حاجات متوقعات العملاء من اجل تصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.
 - ج- جعل الجودة على رأس أولويات الأداة العليا.
 - د- تبني مفهوم التحسين المستمر.
- 3- التنافس بالتكلفة: الكثير من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، حيث تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي إلا انه يمكنه تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف.

¹ - معاليم ساعد، نفس المرجع، ص 112 .

4- التنافس بالتميز: في إستراتيجية التميز تتجه الشركة لان تبدو متميزة عن منافسيها لهيئة عروضها جديدة تشمل منتجات كسلع وخدمات إضافة لخدمات مكملة، وعندما تنجح الشركة في ذلك يتبعها منافسيها محاولين تقليدها ويزول لميزتها من قبل عملائها لهذا فإن معظم المزايا التنافسية الناتجة عن التمييز تكون قصيرة الأجل¹.

رابعاً: أشكال المنافسة

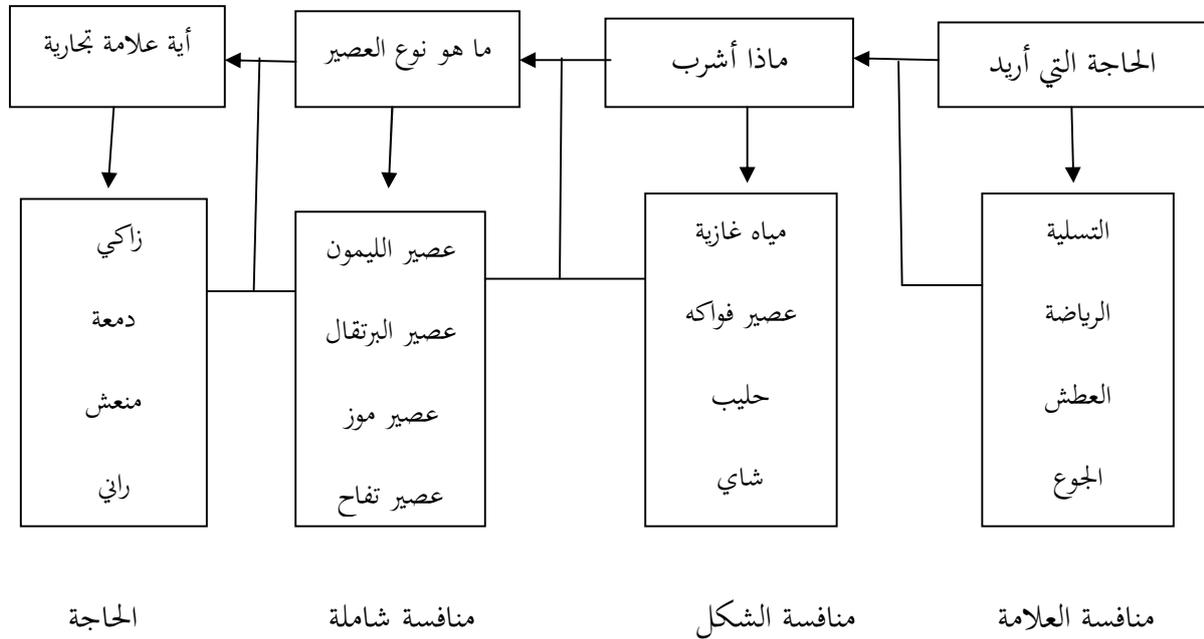
يمكن أن تكون المنافسة:

- منافسة شاملة: تشمل كل الرغبات التي يمكن أن تلبى حاجات الفرد.

- منافسة الشكل: وهي وجود أشكال متعددة من السلعة الواحدة التي تستعمل لإشباع الرغبة ذاتها.

- منافسة العلامة: وهي التي تكون بين العلامات التجارية والشكل التالي يبين مختلف الأنواع².

شكل رقم (01): أشكال المنافسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع، ص 07.

¹ - هاجر بوغزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تسويق خدماتي، جامعة ورقلة، 2012، ص 37.

² - عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مصر، الكتب الجامعية، 1996، ص 07.

المطلب الثاني: ماهية التنافسية

أصبحت التنافسية اليوم ذات أهمية كبيرة في عالم اليوم، بل وأصبحت مؤشراً لاقتصاديات الدول ومعيار للأمن القومي لها، والتنافسية ضرورية للمؤسسات من أجل بقائها واستمرارها، وبما أن التنافسية هي منشأ الميزة التنافسية سنحاول إلقاء الضوء على هذا المصطلح.

أولاً: تعريف التنافسية

لقد تم التطرق لمفهوم المنافسة بالعديد من التعريفات حيث اختلفت بين الكاتب والباحثين، سنتطرق لبعض منها فيما يلي:

- تعد التنافسية أحد المصطلحات التي ظهرت بقوة في عهد العولمة الجديدة، ففي العقد المنصرم أصبحت كلمة رئيسة تستعمل لوصف القوة الاقتصادية للأقطار... كما أصبحت التنافسية ذات واقع متزايد الأهمية في عالم، وأصبح لها مجالس أو هيئات أو إدارات، ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، بل تقدم تقارير عنها لكبار المسؤولين وليس لرجال الأعمال فقط...¹

- تعرف التنافسية على أنها تقديم منتج ذي جودة عالية، وسعر مقبول للزبائن و أداءات عالية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة فالتنافسية الأولى هي تنافسية المنتج وهو الشرط اللازم لتنافسية المؤسسة، فتكون أكبر من الأولى، وهي مرتبطة بجميع المنتجات المقدمة للسوق والتي تحقق هوامش ربحية للمؤسسة من جهة وقيمة مضافة للزبائن من جهة أخرى، وأعلى مستوى من المنافسين² وقد أعطيت التنافسية عدة تعريف نستعرضها كما يلي:

أ- **التعريف المستند إلى عوامل التنافسية:** وهو تركيز مدراء المؤسسات على ثلاث عوامل وهي السعر، الجودة والتكلفة وبناء على ذلك يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية سعر مقبول من قبل الزبائن.

ب- **التعريف المتمركز على السوق:** يرى الكثير أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بباقي المؤسسات، وذلك عن طريق تقويم حصة السوق النسبية.

¹ - سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 260 .

² - أحمد بن مويظة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص 78- 79 .

ت- التنافسية كسلوك: هي محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين تواصل الأداء على كل المستويات¹.

ثانيا: أسباب التنافسية

ومن بين الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ما يلي:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية .
- وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستوى الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية².

ثالثا: أنواع التنافسية

تصنف التنافسية وفق معيارين :

1- تنافسية بحسب الموضوع: و تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي، وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، إلا أن هذا الأمر يعتبر مضللا نوع ما، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه لا بد من اختيار معايير دالة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في أي وقت³.

¹ - عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، سيماتها وتطورها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 10-14 .

² - بشير يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 238 .

³ - بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية الاقتصادية، دراسة حالة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2011، ص 80 .

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث يتم تقويمها بالأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الاجتماعية من جهة أخرى¹.

2- التنافسية وفق الزمن: وتشمل على التنافسية الملحوظة، و القدرة التنافسية .

أ- التنافسية الملحوظة: تعتمد على النتائج المحققة خلال دورة إنتاجية محاسبية، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار النتائج الإيجابية في مدى القصير تختلف تماما عنها في المدى الطويل.

ب- القدرة التنافسية: تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير مثل: الموقع في السوق، المرونة...، حيث كل عامل يمكن المؤسسة من البقاء صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده².

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى.

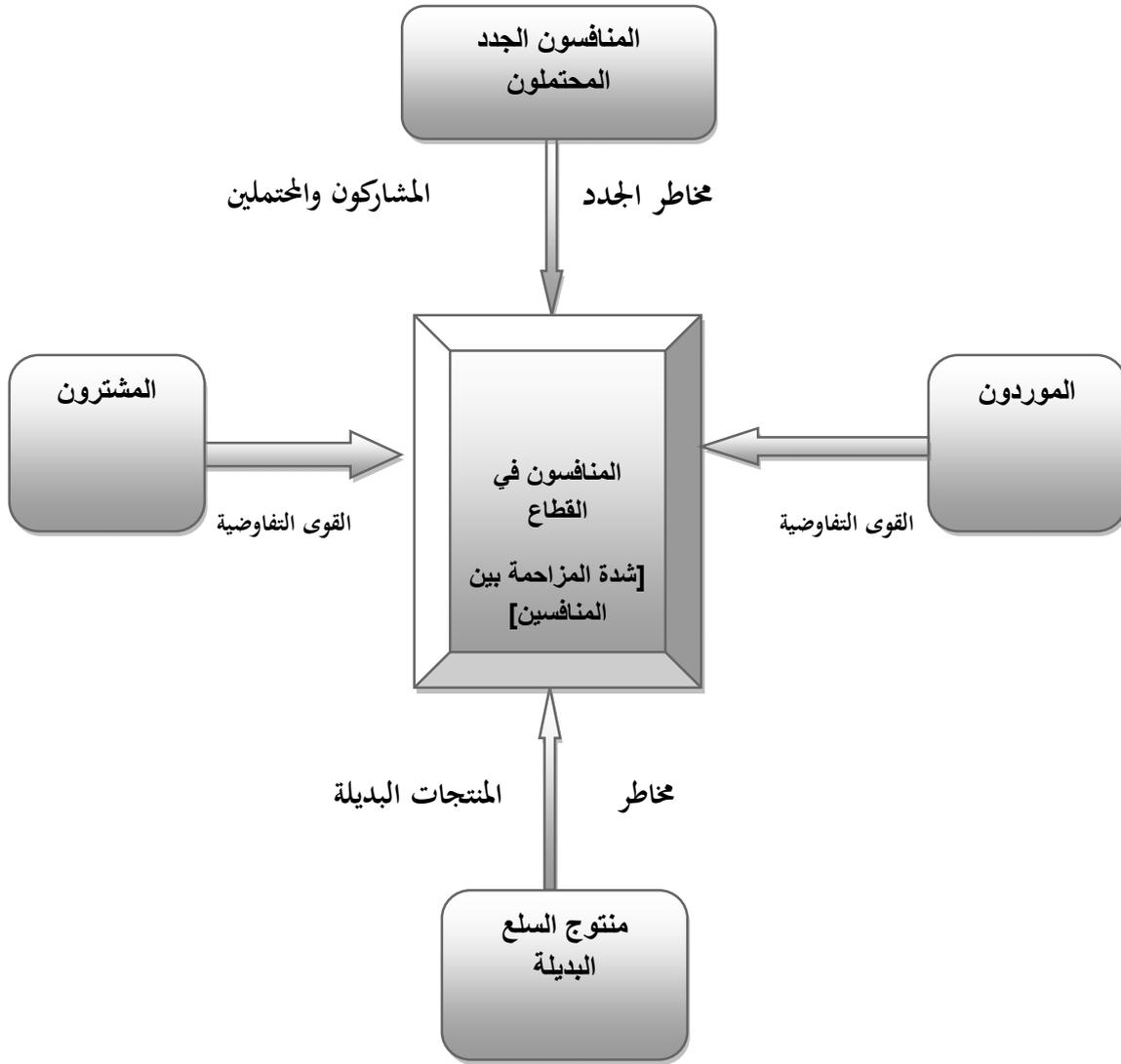
المطلب الثالث: تحليل قوى التنافسية

حدد "مايكل بورتر" خمس قوى قادرة على تحديد البيئة التنافسية، إذ ينبغي على المؤسسة أن تقيم مدى وقع أو تأثير هذه العوامل، أو القوى الخمس في تحقيق الربح للمؤسسة على المدى البعيد مع الإشارة إلى أنه أضيفت له قوة سادسة وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح كما هي موضحة في الشكل الأتي:

¹ - إلهام فخري مطلبة، التسويق في المشاريع الصغيرة، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 95 .

² - عمار طهرات، بحث عن الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية 9 - 10 نوفمبر 2010، ص 28

شكل رقم (02) : يوضح نموذج قوى التنافس الخمس لـ M. Porter :



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى،

المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 103 .

- المنافسون في نفس الصناعة أو القطاع: يقدمون للسوق نفس السلع، وينافسون على الجودة والسعر.
- الموردون: يقومون بالمساومة لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، ويقللون ما كانت ستربحه المؤسسة من فائدة.
- الزبائن: يساهمون في تقليل العائد الصافي لأرباح المؤسسة من خلال أنهم يساهمون لتخفيض أسعار ما يشترونه.
- منتجو السلع البديلة: هم مصدر تهديد لسحب الزبائن، وكذا الموردين من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي، عدم تمكنها من تحقيقها أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.

- المنافسون المحتملون الجدد: وهم الذين تغريهم الأرباح المحققة من قبل المؤسسة في صناعة معينة، فيدخلون نفس المجال ليحققوا نصيباً من تلك الأرباح، فتسحب مساحة من السوق وتخفيض المبيعات والأرباح.¹

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

اختلفت المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، وهذا راجع لاختلاف زاوية الرؤية لدى المفكرين وبعدهم وتوجههم، لذلك ارتأينا أن نتطرق لهذا المصطلح من الزاوية التسويقية وذلك من أجل التوفيق مع أهداف البحث.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

- تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً للنجاح في خلق قيمة للزبون، وعنصر مهم في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمنظمات، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، مما يحتم على المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافس.²

- يعرف (M.Porter) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً...³

- وقد عرف "Lynch" الميزة التنافسية على أنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين.⁴ هي نتيجة موائمة المقدرة الجوهرية للمنظمة مع الفرص في السوق، إذ تعتمد الميزة التنافسية على تميز الموارد والمقدرات الجوهرية، وربطها مع بعضها بفاعلية وسرعة...⁵

- ومنه نستنتج أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس .

¹ - عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007، ص 255 .

³ - منصورى الزين أستاذ محاضر جامعة سعد دحلب، البلدية، مداخلة بعنوان الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال. eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc

⁴ - زكريا الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 204.

⁵ - سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية

أولاً: أنواع الميزة التنافسية

تتمثل أنواع الميزة التنافسية في نوعين رئيسيين ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

1- ميزة التكلفة الأقل

يمكن للمؤسسة ما أن تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيرتها لدى المنافسين ويتم ذلك من خلال قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليف مجموعة من العناصر والتحكم فيها جيداً مقارنة بالمنافسين، وهذه العناصر هي:

- مراقبة الحجم: يتم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في

السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف عن نشاط إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى.

- مراقبة التحكم: التعلم هو نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه¹.

- مراقبة الروابط: إن تمكن الشركة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع الشركة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية².

- مراقبة الرزنامة: إن الشركات السبّاقة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيف لأفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاملها مع موردين ذوي خبرة إدارية...، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

- مراقبة الإجراءات: غالباً ما ترجع الشركة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مترجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا

¹ - بن دحمان بحجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2011، ص56.

² - هلال وليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، 2009، ص26.

تساهم ايجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم، وبالتالي فان مراقبة الإجراءات تساهم على فهمها وخفض التكاليف¹.

- **مراقبة الإلحاق:** يتم هنا أما بجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة².

- **مراقبة التموضع:** قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها، حيث أن التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن

والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين³.

2- ميزة التميز: معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك مثل جودة أعلى خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، والتي يتم الحيازة على ميزة التميز تستند المؤسسة إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي سنورد ما يلي:

- **الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسة على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن اعتبار هذه الإجراءات عاملا مهما في تفرد المؤسسة مثل خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة⁴.

- **الروابط:** قد تأتي خاصية الانفراد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستعملة من قبل المؤسسة بالإمكان شرح هذه الروابط كما يلي⁵:

¹ هلال وليد، نفس المرجع، ص27.

² عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره ص16.

³ بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص 13.

⁴ بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال والتسويق، جامعة المدية، 2008، ص79.

⁵ عثمان بودعشوق، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص واقتصاد تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008، ص 16.

- الروابط في إطار سلسلة القيمة (ما بين الأنشطة): يشترط لتحقيق رضا الزبائن (تلبية حاجاتهم) تنسيقا جيد للأنشطة المرتبطة فيما بينها، فمثلا أجال تسليم المنتجات لا تحدد فقط من خلال الإمداد الخارجي، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات وكذا تردد الباعة لأخذ طلباتهم .
- الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجات الزبائن إذا ما تم التنسيق مع الموردين، حيث بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل المودون توفير المعدات والوسائل الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد .
- الروابط مع قنوات التوزيع: بإمكان هذه الروابط أن تساهم في انفراد المؤسسة، أما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة كتكوين الموزعين خصيصا لنشاطات الترويج، ضم وإلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بقنوات التوزيع، تمويل مشاريع واستثمارات خاصة بقنوات التوزيع .
- التموضع: تحوز المؤسسة على خاصية الانفراد، إذا ما أحسن اختيار الموضع الملائم لأنشطتها كالمكان الجغرافي مثلا .
- التعلم وآثاره: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثمة فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كفيل بان يؤدي إلى تمييز متواصل¹ .
- الرزنامة: قد تحوز المؤسسة ميزة التمايز لكونها السباقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن أن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عند الدخول إلى السوق مما يسمح إما باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة² .
- الإلحاق: يمكن أن ينجم خاصية التفرد نشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة .

¹ - عثمان بودعشوق، نفس المرجع، ص 17.

² - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

- **التكامل:** قد تؤدي درجة التكامل إلى الحصول على خاصية التفرد، وضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع تتيح للمؤسسة استغلال فرص بشكل أحسن، زيادة على مراقبة نتائج الأنشطة وبالتالي إمكانية خلق ميزة التميز¹.

- **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط إما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز².

يمكننا القول أن عوامل الانفراد تختلف من نشاط لآخر ومن قطاع لآخر، فان المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها لتحقيق الميزة التنافسية، مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى استمرارية التمييز لان بعض عوامل الانفراد تؤثر بصفة أكثر من غيرها على ديمومة الميزة .

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

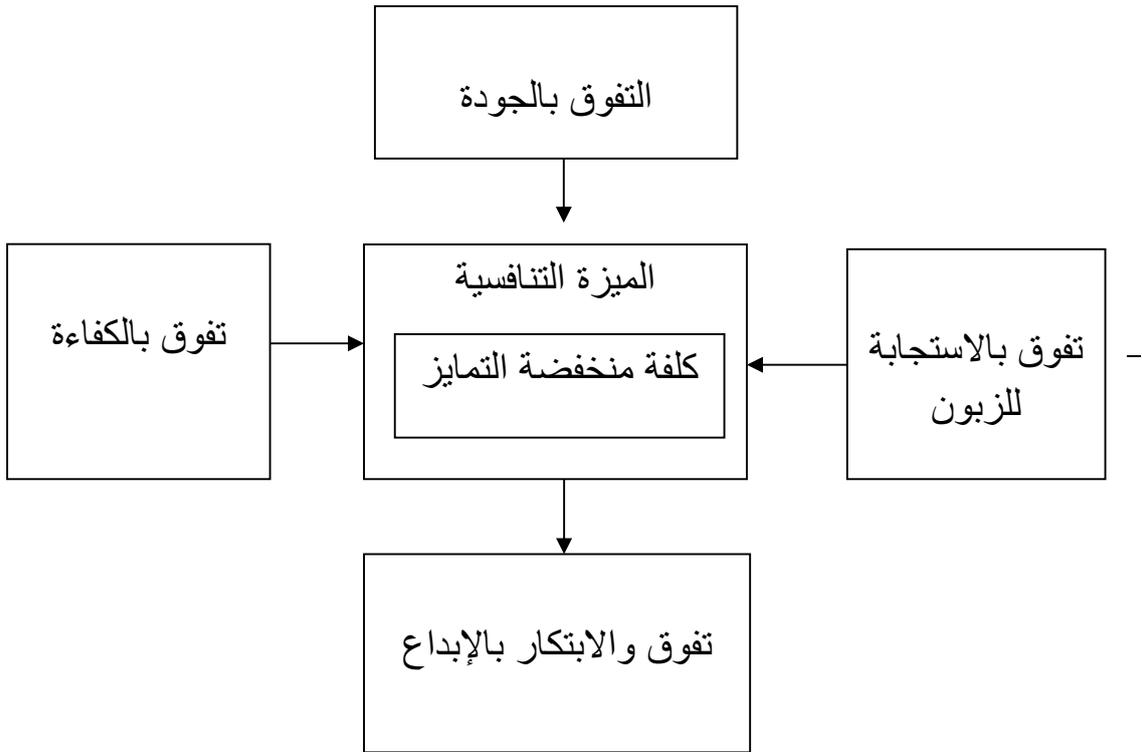
و تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة، وتحدث تلك الأبعاد بما يأتي:

1- التفوق: يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المؤسسة، إحراز تفوق فيها على منافسيها وحدد الكاتبان (HILL & JONES) تلك المجالات بالشكل كما هو مبين أدناه.

¹ - عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

الشكل رقم (03) يوضح مجالات التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية



المصدر: مجّد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160.

- 2- الموارد غير الملموسة: تشكل القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها وتصنف إلى:
- موارد بشرية: وهي المعرفة، الثقة، الاستعدادات الأولية، أسلوب العمل المنظم المؤلف .
 - موارد الإبداع: وهي الأفكار، والاستعدادات العلمية وطاقة الإبداع .
 - موارد السمعية: وهي السمعة مع الزبائن، واسم العلامة التجارية، ومدركات جودة المنتج، ومتانة المنتج وإمكانية الاعتماد عليه، والسمعة مع الموردين، وكفاءة دعم التفاعلات والعلاقات متبادلة المنافع وفعاليتها.
- 3- المرونة الإستراتيجية: تعني وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة، يتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد، المراقبة، التقدير لأهداف

المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية، بينما عبر Hitt عنها بشكل التالي¹:

الشكل (04) يوضح عناصر تحليل سلوك المنافس والاستجابة

(المرونة الإستراتيجية كبعد للميزة التنافسية)



المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى،

دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 162.

¹ - محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 160-162.

المطلب الثالث: خصائص وشروط الميزة التنافسية ومصادرها

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

من هم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

- 1- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
- 2- تكون دائمة، ومستمرة، ومن الصعب أن يقلدها المنافسون، فيمكن تقييم الأبحاث والتطوير المتفوق، على سبيل المثال أن يطور منتجات، أو عمليات جديدة بصورة مسبقة للبقاء متفوقاً على المنافسين .
- 3- تقديم الاتجاه، والتحفيز للتنظيم كله .
- 4- تعمل مساهمة معنوية في نجاح منظمات الأعمال .
- 5- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى¹ .
- 6- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات و جدارات المؤسسة من جهة² .
- 7- تشتق من رغبات وحاجات الزبون، وتقدم التوجيه والتحفيز لكل منظمة³ .
- 8- تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المؤسسة عند تجديدها وتطويرها⁴ .

ثانياً: شروط الميزة التنافسية .

حتى تكون الميزة التنافسية لدى المؤسسة فعالة ومحقة لأهداف التنافس، ينبغي ان تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فيما يلي⁵ :

- 1- الديمومة، أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن .
- 2- إمكانية الدفاع عنها، بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها، أو إلغائها من قبل المنافس .

¹ - جيمس إيفان، جيمس دين، الجودة الشاملة، الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، تعريب، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009، ص 387.

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل مجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 309 .

³ - وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 168 .

⁴ - رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 12-13 ماي، سنة 2010، ص 4.

⁵ - مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمين، ورقة عمل في الملتقى الدولي السابع حول، الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدولي، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 4 .

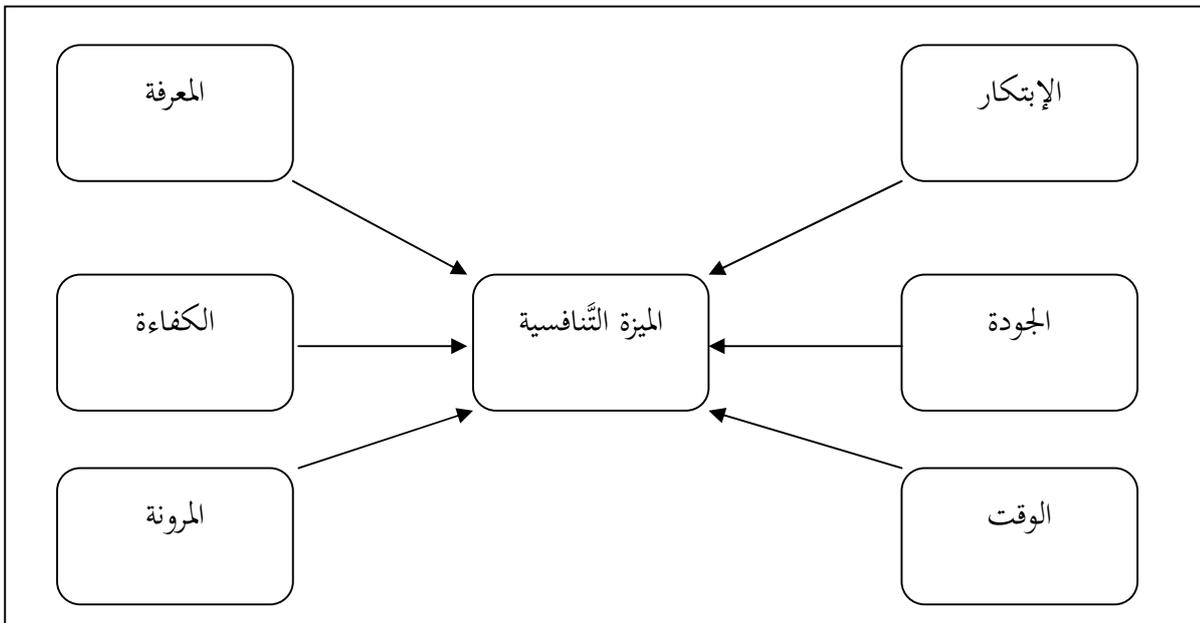
3- ان تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس¹.

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لان كل شرط منها مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وهذا الأخير مرتبط بشرط الإمكانية الدفاع².

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية

من أجل أن تبقى المؤسسة الاقتصادية في دائرة التنافس، وتكون في مركز تنافسي جيد في السوق، فإنها دائماً البحث عن المصادر والتي تخلق لها الميزة التنافسية، وذلك لتعقد هذه المصادر جراء المتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال .

الشكل (05) يوضح مصادر الميزة التنافسية



المصدر: هشام حرير، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة،

دار الوفاء لنشر و التوزيع، مصر، 2014، ص121.

¹ - عثمان بودعشوق، مرجع سبق ذكره، ص 11 .

² - الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 12، 2007، ص

لا شك فيه ان اغلب المؤسسات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من المؤسسات هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللوصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها التي هي كالتالي¹:

1- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية...²

2- الجودة: نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار العمل على توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، بحيث أصبحت الجودة تلعب دورا مهما في تحديد القيمة التي يريد الحصول عليها ونقول ان المنتج أو الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون ان هناك قيمة أكبر في صفات منتج أو خدمة معينة مقارنة بنفس الصفات في المنتجات أو الخدمات المنافسة. ان تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذو بعدين:

البعد الأول: ان توفير المنتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وان هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها .

البعد الثاني: ان التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءات العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية، فعلى سبيل المثال اختصار الموظف للعامل الوقت يرفع من مستوى إنتاجيته وتخفيض تكاليف الوحدة أو منتج³. وعليه فان المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها ولكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

3- المعرفة: إن أهمية المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد

¹ - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاشي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص 73 .

² - شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 196 .

³ - بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه اغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة¹.

4- الإبداع: إن إدخال الإبداع على المنتجات يساهم في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسات من خلالها تفرض سعرا عاليا على منتج جديد وذلك كونها المورد الوحيد لذلك المنتج، وحينما يحين وقت نجاح المنافسين في محاكات المنتج الجديد.

تكون المؤسسة المبدعة قد نجحت في إرساء منتجها وعلامتها لدى عملاءها وبالتالي يصعب على المنافسين النيل منها².

ومن جانب آخر الإبداع يحقق تطور وعمل خلاق بما يحقق الإبداع في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرائق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل يختلف عما هو قائم في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين³.

5- المرونة: يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف، ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:

- قدرة المؤسسة في مسابرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال .

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

6- الوقت: يعتبر الوقت من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والذي أصبح يحظى بدرجة كبيرة من الاهتمام، ويمكن للوقت أن يكون ميزة تنافسية تمتلكها المؤسسة من خلال⁴:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

¹ - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص22.

² - حوحو شهناز، دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015، ص 54 .

³ - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 50 .

⁴ - نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 18.

- تخفيض زمن دورة التصنيع .
- تخفيض زمن الدورة للزبون .
- الالتزام بمداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع .

المبحث الثالث : تقييم الميزة التنافسية من خلال الإستراتيجيات

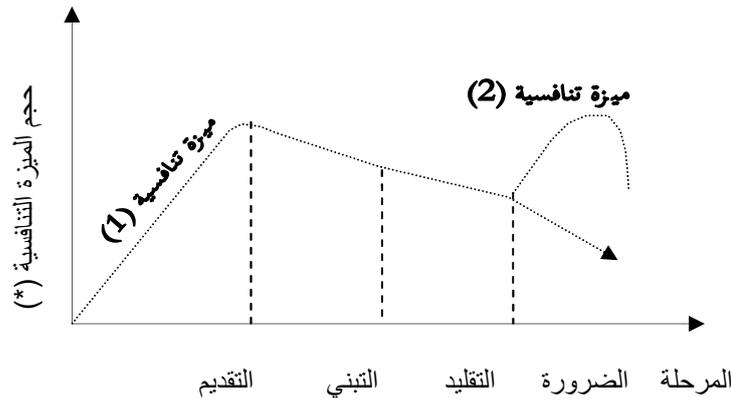
المطلب الأول :محددات الميزة التنافسية

للميزة التنافسية "متغيرين" أو محددين هامين وهما :حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس .

أ- حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها كما لها دورة حياة، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

من خلال الشكل (06) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل هي:

- **مرحلة التقديم:** أو مرحلة النمو السريع، من خلال الشكل هي المرحلة الأطول مقارنة بالمرحلة الأخرى، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية، البشرية، وجود ضخمة وذلك كونها تقدم لأول مرة في الصناعة، وجديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجمها في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين، وهذا بعد معرفتهم لحقيقتها، حيث نلاحظ بأن حجمها يأخذ شكل دالة متزايدة .

- **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تكون بداية التركيز على الميزة التنافسية، كونها بدأت تشهد استقرار نسبيًا من حيث الانتشار، إذا أنه ومن خلال الشكل (06) فإن حجمها يبلغ المنافسين في القطاع بالتحرك، بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة .

- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا بأن هذه الميزة بدأت بالتراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها .

- **مرحلة الضرورة:** يتواصل فيها تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها. إذن من خلال هذا الشرح الوجيه عن دورة حياة الميزة التنافسية يمكننا القول أن المؤسسة لا يمكن لها أن تمتلك ميزة تنافسية للأبد، فهي مطالبة باتباع دورة حياة الميزة ومعرفة الإجراءات اللازمة التي تتخذها من أجل إجراء التحسين والتطوير سواء للميزة الحالية أو للبحث عن ميزة جديدة .

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعتبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساعه يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة من استخدام منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي هذه الحالة تتحقق اقتصاديات الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة....

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة تتمثل في ما يلي:

- **نطاق القطاع السوقي:** ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على القطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق .

- **النطاق الرأسي:** يعتبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية ، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التميز .

- **النطاق الجغرافي:** يتم من خلال تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

- **نطاق الصناعة:** إن وجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات من شأنها إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة¹.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

و يجدر بنا أن نشير إلى نقطة مهمة تخص مدى جودة الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة، ويتم ذلك بثلاث ظروف هي:

أ- **مصدر الميزة:** تميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار:

- **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبيا من قبل المنافسين.

- **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

ب- **عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:** إن اعتماد المؤسسة على ميزة التنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها .

ج- **درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ

¹ - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص 85- 87.

القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدف التفوق على المنافس و الوفورات الاقتصادية¹.

ثالثا: نماذج الميزة التنافسية

حاول الباحثون والكتاب في علمي الاقتصاد والإدارة عامة وما تفرع عنهما من تخصصات متنوعة كإقتصاديات الأعمال والتسويق، العمليات، الموارد البشرية، الإستراتيجية خاصة تطوير أفكار تصلح لتفسير محتوى الميزة التنافسية تشكيلا وتفكيكا بأسلوب بنائها. وكان للمتخصصين في حقل نظم المعلومات الإدارية عامة ونظم المعلومات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات خاصة مساهمة ذات دلالة في هندسة نماذج الميزة التنافسية، وتبين النماذج الآتية زاوية من تلك الصورة:

1- **نموذج الأعمال:** نتيجة تفكير الإدارة بالتوجه نحو ميزة تنافسية مستدامة وكذلك التفكير بربطها مع ربحية المؤسسة إذ تتسع الميزة التنافسية كلما كانت ربحية المؤسسة أكبر حجما من معدل الربحية في قطاع الأعمال الذي تنتمي له المؤسسة، فنموذج الأعمال هو أحد النماذج العقلية ذات النظرة الكلية، يبحث عن تلاؤم حجم استثمارات رأس المال وإمكانية اختيار استراتيجيات متنوعة تمكن المؤسسة من تحقيق الربحية ونموها بمعدلات مستهدفة، و هكذا فإن فكرة نموذج الأعمال تتعلق بالطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية متمثلة بالسلوكيات التالية:

- ✓ اختيار زبائنها وخلق قيمة لهم.
- ✓ تحديد مختلف أوجه المنتج.
- ✓ كسب زبائن والمحافظة عليهم.
- ✓ إنتاج السلع، والخدمات والمعلومات.
- ✓ تنظيم أنشطة المؤسسة الداخلية.
- ✓ توظيف موارد المؤسسة.
- ✓ بلوغ أعلى مستوى من الربحية واستدامتها.
- ✓ نمو الأعمال عبر الزمن.

¹ - مزياي نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة عمل في الملتقى الوطني الثامن حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التفديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 27-28 فيفري 2013، ص 09.

2/ نموذج الإستراتيجية: تبنى فكرة هذا النموذج على إمكانية تفكير إدارة المؤسسة بالميزة التنافسية المنتجة للبحث عن نظرة بديلة للإستراتيجية.

وتعتمد تلك النظرة على إيجاد نوع من التوازن بين نموذج الإستراتيجية، ومدى مساهمته في بناء ميزة تنافسية مستدامة وكما يتبين الجدول الموالي¹:

الجدول رقم (01) : النظرة البديلة لإستراتيجية المساهمة في بناء الميزة لتنافسية

الميزة التنافسية المستدامة	نموذج الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> - امتلاك المؤسسة مركزا تنافسيا منفردا . - تكيف أنشطة المؤسسة بما يتناسب مع الإستراتيجية. -وضوح المبادلات (TRADE-OFF) والاختيارات مقابل المنافسين . - التلاؤم بين الأنشطة المتقابلة . - القدرة على الاستدامة تأتي من نظام النشاط وليس من أجزائه . - فاعلية نتائج العمليات . 	<ul style="list-style-type: none"> - أن تحتل المؤسسة موقعا تنافسيا مثاليا في الصناعة . - مرجعية مقارنة جميع الأنشطة لتحقيق أفضل ممارسة. - ميزات كسب الموقف يعتمد على عدد محدود من عوامل النجاح والموارد الحرجة والمقدرات الجوهرية . المرونة وسرعة الاستجابة لجميع التغيرات بأسلوب المنافسة في السوق .

المصدر: مجّد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة لنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص157.

- نستنتج أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة تكاملية لأن المنافسة هي عبارة عن مجموعة من الشركات التي تنتج منتجا واحدا أو مجموعة من المنتجات، تكون بديلا قريبا أو مكملا لبعضها، لتحقيق أعلى المستويات من الربحية، أما بخصوص القدرة التنافسية فهي قدرة القطاع الإنتاجي أو الشركة على تسويق منتجاتها وزيادة مبيعاتها في ظل

¹ - مجّد عبد الحسين الطائي، مرجع سبق ذكره، ص، 156.

المنافسة، وبمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة تميزها عن غيرها وتحقق لها زيادة ربحية فهذا نسميه بميزة المؤسسة .

المطلب الثالث: تقييم الميزة التنافسية

إن المؤسسة الرائدة تتخذ إستراتيجيات لردع منافسيها واستحواذها على كامل السوق، واقتطاع أكبر حصة سوقية من خلال التميز، إما عن طريق الابتكار أو تعديل في منتجاتها وهذا من خلال الاستفادة من حجم السوق ومن خبرة أولية، لكي يسمح لها بإعطاء أسعار تنافسية وهذا ما يجعل المؤسسة صاحبة تصميم ومسيطرة على قنوات التوزيع، و عموما يفضل المورد تحمل عبء تسيير منتجات مختلفة لكي يطرح مشكل أمام المنافسين الجدد .

و في هذه الحالة تجذب المؤسسة الرائدة باقي المؤسسات المنافسة إلى القطاع الذي تمارس فيه نشاطها، وهنا تكون قد وضعت نفسها في عرضة للهجوم من قبل المؤسسات المنافسة، و لكي تبقى مؤسسة مهيمنة على السوق فيجب عليها دفاع عن وضعيتها بصفة مستمرة، وذلك من خلال توسع في السوق عن طرق إدخال منتجات جديدة متنوعة لاستهداف كامل السوق أو التعديل في منتجاتها وتخفيض في أسعارها، بالإضافة إلى الترويج المستمر لتنشيط مبيعاتها ومن هنا نكون قد دخلنا في مرحلة النضج فيتغير الهدف من التوسع إلى الدفاع لكي تضمن مكانتها في السوق .

خلاصة

تعمل المنظمة في بيئة تنافسية تسعى فيها إلى التميز والتفوق على منافسيها، مما يستدعي امتلاك مهارات وتقنيات وموارد متميزة، تسمح لها بإنتاج منافع ضرورية باستمرار مقارنة بما يقدمه المنافسون من جهة نظر العملاء، وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية الحقيقية والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، لأن المؤسسة تخضع للتحسين والتجديد والإبداع باستمرار، قصد التوسع في فهمها تطرفنا إلى مصطلحين المنافسة والتنافسية، و هما من المفاهيم الأكثر تداولاً فالمنافسة تعكس حالة من التحدي والصراع القائم بين المنظمات للفوز بحصة سوقية أكبر، باستخدام أساليب مختلفة كالأداء والجودة والسعر، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المنظمة على مواجهة المنافسة وتحقيق موقع تنافسي جيد ضمن الشروط الملائمة لها، و من بين الخصائص التي تمتلكها المؤسسة وتجعلها الأفضل بالمقارنة مع منافسيها في السوق هي دورة حياتها، حيث تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من المنظمات المنافسة، وتأتي بعدها مرحلة الركود أين يتم تقليد منتجاتها من طرف المنافسين، لتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج فيها المنظمة إلى ضرورة تحسين الميزة الحالية أو ابتكار ميزة أخرى تنافس بها في السوق، أما بما يخص أنواعها فيوجد ميزة التكلفة الأقل وحتى تتمكن المنظمة من بناء مزايا تنافسية فإنها تعتمد على عدة عناصر المتمثلة في التكلفة، الجودة، التحديث، الاستجابة لحاجات العميل والكفاءة، وتحقيقها أيضا يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها، أي تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المنافسين، وميزة التمييز وتعني حصول المؤسسة على تميز بين قرائنها من المنافسين في السوق، ومع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم وخدماتهم وأفكارهم الجديدة، فلا ضمانة لأي ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار .

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمفهوم البدائل الإستراتيجية الهجومية، وأنواعها التي تقوم بتكوين حافظة من الأنشطة ذات تشكيلات مختلفة ومتعددة، التي لها دور فعال في اكتساب تموقع وحصص سوقية وبناء صورة ذهنية في ذهن زبائننا، حيث تقوم المؤسسة الاقتصادية بالوقوف على بعض مؤشرات قياس الأداء لمعرفة مكانتها في السوق، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الناشطة في مجال الإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية وهي مؤسسة كوندور لولاية تيسمسيلت. ونظرا لجاذبية هذا القطاع المتميز بالتغير السريع والمنافسة الحادة بين المنافسين، سنحاول التعرف على نوع البدائل الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، وذلك بالتطرق إلى واقع إستراتيجية الهجومية وأثرها على أداء المؤسسة محل الدراسة .

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة كوندور .

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة كوندور و توضيح هيكلها التنظيمي و تحليل النشاطات التي تقوم بها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوندور و أهدافها .

أولا: تعريف مؤسسة كوندور Condor .

مؤسسة Condor لصناعة الأجهزة الالكترونية هي المؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري " عنتر تراد " وهو اسم باللغة الانجليزية، ومعناه بالعربية " عنتر للتجارة " .

وهي تنتمي إلى مجموعة بن حمادي و هي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 و بدأت فعلا النشاط في شهر فيفري 2003.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريج على مساحة إجمالية ب 80104 متر مربع منها 42665 متر مربع مغطاة، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية يقدر رأسمالها الإجمالي ب 2.450.000.000.00 دج، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية و المتمثلة أساسا في تركيب و تصنيع المنتجات الكهرومنزلية و هذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74\2000 المؤرخ في 02 أفريل 2000، المحدد للصناعة و الإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب و هي :

. CKD ،SKD

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة Condor و التي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات و الابتكارات، بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد، و الرمز الذي يوجد أمام كلمة Condor يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم و الذي يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل تحليقه إلى أعلا طبقات الجو .

تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على ستة مؤسسات صناعية وهي:

- مؤسسة GEMAC لإنتاج مواد البناء.

- مؤسسة ARGILOR لإنتاج الآجر.

- مؤسسة POLYBEN لإنتاج الأكياس البلاستيكية .

- مؤسسة METAL HODNA مختصة في مجال المواد المعدنية .

- مؤسسة GERBIOR لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته .

- مؤسسة CONDOR لإنتاج الأجهزة الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية .

بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري، فهي تقوم باستيراد بعض المنتجات التامة الصنع من الصين لإعادة بيعها مثل : جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، مدفئة، و تتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج و من بينهم، الصين، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، اليابان¹.

للمؤسسة فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها ، ولاية تيسمسيلت ، سطيف، الجزائر العاصمة ، ورقلة ، وهران، حيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني و كذا بعض الدول العربية منها الأردن و بعض الدول الأجنبية .

²ثانيا : تعريف مؤسسة كوندور تيسمسيلت :

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في 2013/12/14، وانطلقت في نشاطها الفعلي في 20/02/2014 مقرها يقع بولاية تيسمسيلت حي 192 سكن طريق عين البرج، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تسويق المنتجات الكهرومنزلية و الالكترونية .

تروج المؤسسة تشكيلة متنوعة من الأجهزة مثل : أجهزة التلفاز جهاز الاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكمبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ، غسالة، أجهزة الإلكترومنزلية صغيرة، الهواتف الذكية، اللوحات

¹- محمد خميسية، إستراتيجية تحسين القوة السوقية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2011، ص 94 .

الرقمية، سخان مائي... الخ، وتحمل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني .

حيث أن المؤسسة الأم التي تقع خارج ولاية تيسمسيلت تمولها بمختلف المنتجات تامة الصنع بغرض إعادة بيعها نظرا لأن الطلب كبيرا على هذه المنتجات .

ثالثا: أهداف المؤسسة .

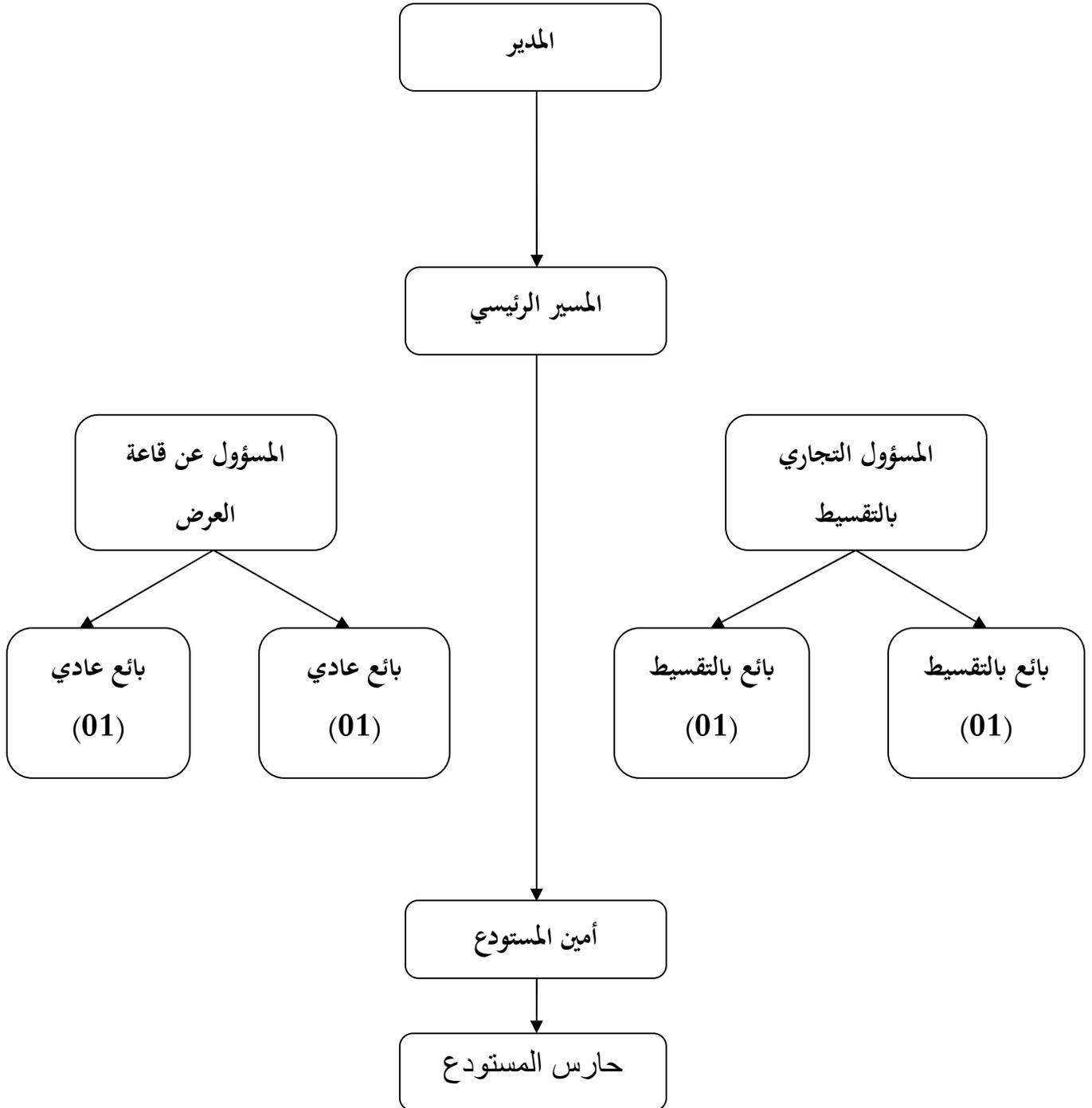
تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق أقصى قدر ممكن من الأرباح .
- تعزيز القدرة التنافسية من خلال العمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق غزو أسواق جديدة .
- تحسين الإنتاجية بتحفيز العمال و توفير عمال جدد بتكوين عالي في جميع التخصصات التقنية منها و الإدارية.
- العمل على تقديم منتوجات بجودة عالية و نوعية جيدة.
- العمل على تحقيق ميزة تنافسية عن طريق استغلال الموارد البشرية من خلال انتهاز مختلف الوسائل لتكوين و تحفيز هذا العنصر الأساسي في المؤسسة .
- تلبية حاجات المستهلك من خلال توفير المنتجات بالخصائص المطلوبة و في الوقت و المكان المناسبين .
- السعي نحو الحصول على أهم شهادات الجودة المعروفة عالميا .
- تحقيق أقصى قدر من التكامل الخلفي لتخفيض التكاليف و كذا الاستفادة من التسهيلات الجمركية .
- التوسع نحو كافة مناطق المغرب العربي .
- تنويع المنتجات لمواجهة المنافسة و كذا خلق فرص و أسواق جديدة .
- تحسين خدمات ما بعد البيع و مختلف أساليب الإعلان لتدعيم الولاء قصد المحافظة على الأسواق الحالية و محاولة إيجاد منافذ جديدة للتوزيع .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor تيسميسيلت .

أولاً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (01) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مدير المؤسسة .

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

1- مهام المدير.

يمثلها المدير العام و مهمته هي :

- إدارة المؤسسة و السهر على تطبيق النظام العام للمؤسسة .

- يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة و يمثلها عند السلطات القضائية و كل الهيئات الأخرى .

- اتخاذ قرارات المؤسسة و إعطاء الأوامر .

- إصدار اللوائح و التعليمات لرؤساء المصالح .

2- المسير الرئيسي : يشرف على التسيير الأحسن للمؤسسة و ينسق بين المسؤول على قاعة العرض و البيع.

3- المسؤول عن قاعة العرض : هو الذي يسهر على مراقبة كافة العمليات و ينظم كل الأجهزة المعروضة للبيع لجلب الزبائن .

3-1: البائع العادي: يحسن استقبال الزبائن ويوجههم لكي يتم البيع بطريقة مباشرة.

4- المسؤول التجاري بتقسيط: يتكفل بالإجراءات القانونية للمؤسسة ويرم كل الصفقات التي تتم بالتقسيط.

4-1 : البائع بالتقسيط: يشرف على كل الصفقات التي يتم بيعها بتقسيط، يستقبل الملفات بعد دراستها ثم يقدمها للمسؤول التجاري بالتقسيط.

5- أمين المستودع: يسهر على سلامة البضائع ووضعها في الأماكن المناسبة حتى يتفادى الضياع و الإتلاف، كذلك يقوم بتسليم السلع للزبائن مقابل بيان استلام الذي يرفق الفواتير إضافة إلى تدوين كل ما خرج و دخل من سلع في سجل خاص بالمستودع.

5-1: حارس المستودع: هو الذي يقوم بالحراسة الليلية من أجل المحافظة على كل الممتلكات أو أي مكروه مثل

اشتعال النار ...

المطلب الثالث: مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم (01) يوضح بعض منتجات مؤسسة كوندور تيسمسيلت.

اسم الجهاز	
● أجهزة التلفزيون	-TVLED. -SMART. -UHD. -CURVED.
● جهاز الاستقبال الرقمي	-CDN . 6600 CX HD. W. -CDN. A620 HD. -CDN. 5600 CX HD. -CDN. A600 HD .
● الهواتف الذكية	-SMART PHONES . -FEATURE PHONES .
● إكسسوارات	-C.WATCH . -WATCH ACR 60 . -T. CARE. AGY 602 . -POWER BANK
● اللوائح الذكية	-TGW.706Q . -TCV.101. -TGW. 709.
● أجهزة حاسوب المحمول	-SIDUS UT14 – PRO. -WORK MATE WM 14 -EA. -NOMAD14.
● الثلاجة	-MINI FRIDGES. -MONO PORTES. -DOUBLES PORTES. -COMBINES. -SIDE BY SIDE. -REFRIGERATEURS.
● مكيف الهوائي	-SPLIT SYSTEMS. -ARMOIRES. -MOBILES. -MONO BLOCS.

-GAMME STANDARD. -GAMME MODERNE. -GAMME ELEGANCE. -GAMME CLASSIQUE. -GAMME AMPLIS.	● فرن
-CMWM2306W. -CMW -A2407M/ CMW -2406W. -CMW - A2602. -CMWM3004S.	● فرن كهربائي
-CFH -T350HB03. -CFH -T13GM03. -CFH -T19GM03. -CFH -T39M05. -CFV -NT360ZH20.	● الفريزر المجمد
-PETITN DEJEUNER. -PREPARATION ET CUISINE. -ENTRETIEN DU SOL. -ENTRETIEN DU LINGE.	● الأجهزة الكهربائية الصغيرة
-CVFN - 15 VT 01 B. -CVFN - 15 VT 01 D. -EV 612 W. -CLV.	● غسالة أواني
-CH -E3990S. -CH -F1990S. -E2960S -CH	● أغطية المطبخ
-MACHINES A LAVER. -AUTOMATIQUES FRONTALES. -LAVANTES SECHANTES. -AUTOMATIQUES TOP. -SEMI -AUTOMATIQUES.	● غسالة

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مدير المؤسسة .

المبحث الثاني: واقع بدائل الإستراتيجية الهجومية في مؤسسة كوندور.

المطلب الأول: تحليل محيط المؤسسة.

قصد إعطاء صورة واضحة على مؤسسة كوندور لاسيما حول الظروف المحيطة بها، والتي أدت بالمؤسسة بإتباع إستراتيجية هجومية، لا بد من تحليل محيطها التنافسي بما يشمله من كافة المتغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة محل الدراسة .

أولا : تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة .

سنتطرق إلى تحليل المحيط الداخلي لمؤسسة كوندور من خلال تبيان أهم نقاط القوة والضعف على مستوى وظائفها المختلفة فيما يلي :

1- الوظيفة التسويقية: تتمثل أهم نقاط القوة على مستوى هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- حصة سوقية معتبرة لاسيما في مجال إنتاج أجهزة التلفاز .
- منتجات المؤسسة تعتبر في مرحلة النمو مما يضمن لها الحفاظ على المركز التنافسي .
- سهولة تصريف منتجاتها بتواجده على مستوى كافة التراب الوطني .
- تقديمها لخدمة ما بعد البيع مما يضمن لها ولاء ووفاء الزبون .
- السمعة الحسنة التي تتمتع بها العلامة التجارية للمؤسسة في السوق خاصة بعد حصولها على شهادات الجودة.
- غير أن ما يهدد المؤسسة كنقطة ضعف هو العلامة التجارية المقلدة في بعض الأسواق .

ثانيا : تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة .

يتكون من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة والتي يصعب عليها التحكم فيها كليا منها:

1- المحيط الاقتصادي والقانوني للمؤسسة .

تم استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما استفادت من تخفيض القيود الجمركية، غير أن المؤسسة تعاني من مجموعة من القيود والتهديدات أهمها : المنتجات المقلدة لعلامتها في السوق .

2- المحيط الاجتماعي والثقافي .

إن الحملات الإعلانية التي تقوم بها المؤسسة لاسيما حضورها الدائم على المستوى المعارض منها :

- معرض في مديرية التجارة للحوادث المنزلية 2018/03/12 إلى 2018/03/18.

- احتفالات يناير " جمعية الكرامة " 2018/01/12 إلى 2018/01/15.

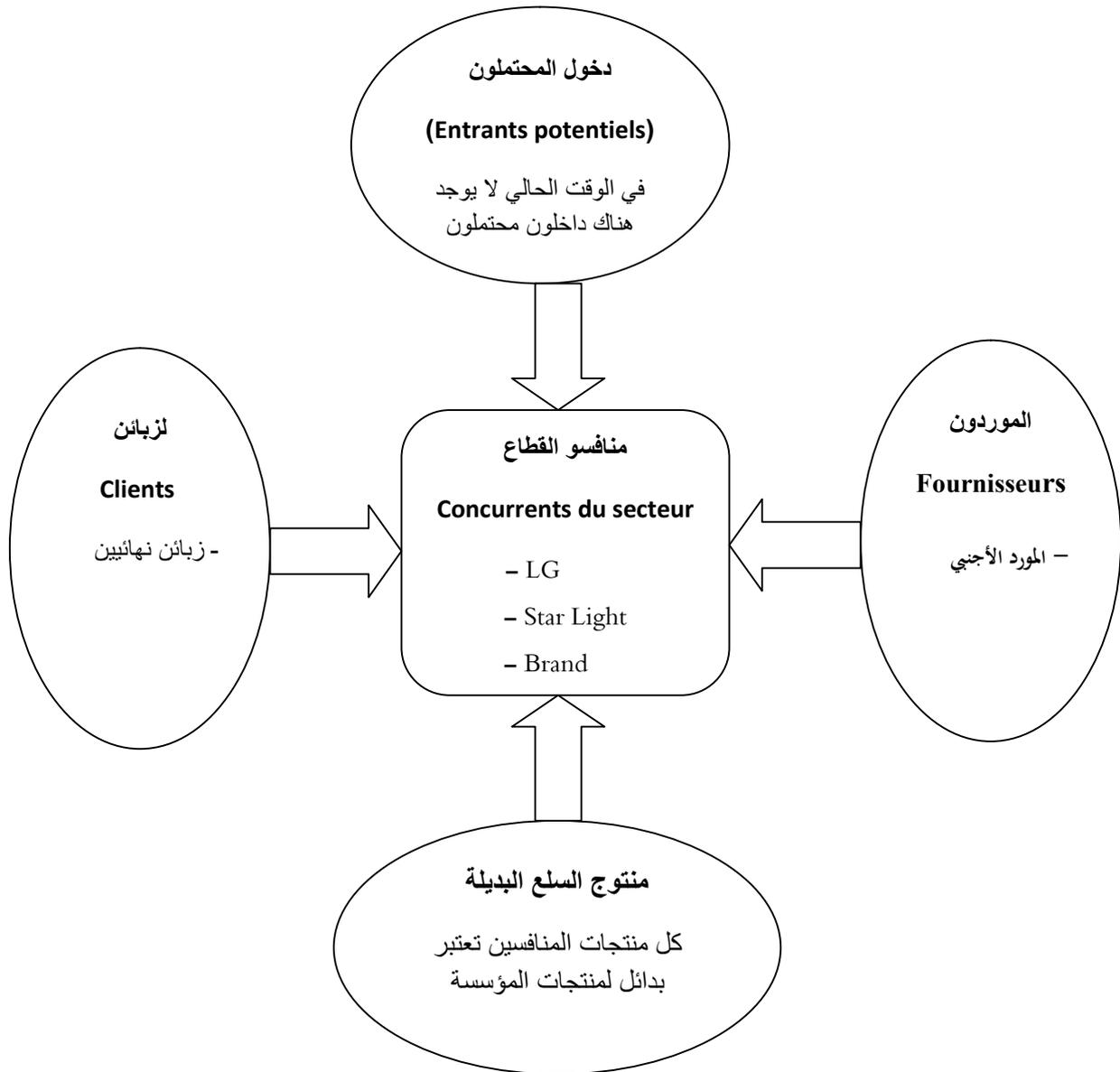
- معرض حماية المستهلك الحوادث المنزلية بخصوص منبه الغازي 2018 /03/12 إلى 2018/03/15.

جعل المؤسسة ترسخ ثقافة اقتناء المنتج الوطني في ذهنية الزبائن الجزائريين سواء من ناحية الجودة وحتى سعر المنتج التنافسي الذي يتناسب مع دخل العامل الجزائري.

المطلب الثالث: تحليل المحيط التنافسي للمؤسسة .

لقد واجهت مؤسسة كوندور في محيط تنافسي منافسة حادة بين عدة مؤسسات مستوردة للأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية في شكل منتجات تامة الصنع، ولذلك فهي تواجه عدة تهديدات يمكن التطرق إليها وفق ما يسمى بالنموذج الديناميكي لـ Porter الممثل في الشكل الموالي.

الشكل رقم (01) نموذج بورتر (Porter) الديناميكي لتحليل المحيط التنافسي لمؤسسة كوندور.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مدير المؤسسة.

1- المنافسون المباشرون :

تواجه المؤسسة منافسة حادة في مجال الأجهزة الالكترونية و الكهرومنزلية، لذلك فهي تتبع إستراتيجية الهجومية في منتجاتها بتقديمها بسعر منخفض وبجودة عالية، مما جعلها تحقق نجاحا منذ دخولها إلى السوق، إضافة إلى حقن محفظة أنشطتها بمجالات جد جذابة، وأهم المؤسسات المنافسة لكوندور على مستوى تيسمسيلت هي . Brand ،Star Light ،LG

1- القدرة التفاوضية للموردين : تتعامل المؤسسة عموما مع المورد الأجنبي، ونظرا للعلاقة الطيبة والجيدة بينهم فان التفاوض معهم يتم حتى الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين، ويتم إما عن طريق منح التراخيص، أو عن طريق المنتجات كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع الموردين الذي تتعامل معهم مؤسسة كوندور.

المؤسسة	البلد
Hisense	الصين
Home cost	كوريا الشمالية
Universal	الولايات المتحدة الأمريكية
Selco	الهند
Castle stars	دبي
Tonic emballage	الجزائر
hsg-Bosh	ألمانيا
Hitashi	اليابان

المصدر: عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

العلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، 2013، ص98.

3- القدرة التفاوضية للزبائن: تنوع حافظة أنشطة المؤسسة، جعلها تتعامل مع زبائن تهايين .

غير أن هذا التنوع والتعدد الهائل في زبائن مؤسسة كوندور، لا يجعلها متخوف من تهديدات المستقبل في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع وما تطرحه المؤسسات المنافسة من زيادة في مدة الضمان للمنتجات أو تمديد آجال الدفع لمشترياتهم وكذا طرق التسديد.

4- المنتجات البديلة:

كل منتجات المنافسين تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة محل الدراسة، ويمكن أن يستبدله الزبون في أي وقت، غير أنه في الوقت الحالي سيتحمل تكلفة إضافية وهو فرق السعر، لكنها لا تشكل خطرا على المؤسسة في الوقت الحالي لكسبها لميزة سعرية جد تنافسية .

5- الداخولون المحتملون:

في الوقت الحالي لا يوجد هناك داخولون محتملون وهذا رغم عدم وجود حواجز للدخول ولو ظاهريا في هذا المجال.

المطلب الثالث: بدائل الإستراتيجية الهجومية لمؤسسة كوندور.

ان ابرز البدائل التي تعتمد عليها مؤسسة كوندور Condor هي:

- باقة العروس: وهي مجموعة من الأجهزة المختلفة و المتنوعة مقدمة بشكل خاص للعروس بالإضافة إلى هدية.

- تخفيضات دورية: حيث تقوم مؤسسة كوندور بتخفيضات نهاية الموسم في أسعار منتجاتها كجهاز تلفاز+ جهاز استقبال رقمي+ جهاز استقبال رأس مستقبل للقنوات، حيث كان سعر الأولي في بداية الموسم 2017 يقدر بـ 29.990 دج وتم تخفيضه في نهاية الموسم إلى 28.200 دج .

- تخفيضات غير دورية: حيث تقوم بها المؤسسة في المناسبات الخاصة مثل أجهزة كهر ومنزلية قدرت بـ 93.000 دج و تم تخفيضها إلى 82.900 دج

الخاتمة

تواجه المؤسسات اليوم عدة تحديات تفرضها بيئة الأعمال، وتتمثل هذه التحديات في ظهور التطورات الكثيرة والسريعة في التكنولوجيا، بالإضافة إلى التحدي التنافسي، لان البيئة تتميز بالديناميكية، والتغير المستمر ففي ظل هذه الظروف تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزات تنافسية قوية ودائمة. وهذا عن طريق البدائل الإستراتيجية الهجومية، لأنها مهمة في إدارة المؤسسات فهي تساعد على التحكم في المتغيرات البيئية والمحافظة على المركز التنافسي .

وقد حاولنا من خلال هذه المذكرة طرح الدور الذي تلعبه البدائل الإستراتيجية الهجومية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال التوسع في السوق عن طرق إدخال منتجات جديدة متنوعة، لاستهداف كامل السوق أو التعديل في منتجاتها وتخفيض في أسعارها، بالإضافة إلى الترويج المستمر لتنشيط مبيعاتها ومن هنا نكون قد دخلنا في مرحلة النضج فيتغير الهدف من التوسع إلى الدفاع لكي تضمن مكانتها في السوق .

● حيث سمحت الدراسة الميدانية التي قمت بها على مستوى مؤسسة كوندور بتيسميسيلت للتوصل إلى نتائج الآتية:

➤ البدائل الإستراتيجية الهجومية هي قدرة القائد أو المدير على التفكير الإستراتيجي، والاستنتاج المنطقي للتكيف مع المواقف الجديدة وهو نظام حديث يستخدم في الإدارة، ويعمل على تقنيات جديدة تحسن من أداء المنظمة والرفع من جودة منتجاتها.

أما بالنسبة لنتائج الفرضيات السابقة المدرجة في المقدمة فكانت كما يلي:

➤ الفرضية الأولى جاءت صحيحة حيث تم التوصل خلال الفصل الأول إلى أن يتم تحليل البيئتين من أجل استشعار الفرص المتاحة، ومعرفة التهديدات للتكيف مع المتغيرات باختيار أفضل بديل من بين البدائل الإستراتيجية.

➤ الفرضية الثانية صحيحة حيث أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات تقييم الإستراتيجية الهجومية .

➤ الفرضية الثالثة صحيحة حيث تم التوصل من خلال الفصل الثالث أن المؤسسات الجزائرية تطبق الإستراتيجية الهجومية للمحافظة على مكانتها في السوق.

وقد سمحت لنا دراسة هذا الموضوع بالتوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

الختامة

- أصبح التحليل الإستراتيجي خطوة مهمة في أي مؤسسة لأنه يساهم في كل مجال من مجالات الإدارة ويوفر الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة للتقييم من خلال توظيفها في القياس، و المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والرفع من القدرة التنافسية.
- إن الإستراتيجية الهجومية لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات بدون استثناء من الأنظمة التطويرية الحديثة التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.
- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف على أرض الواقع .
- إن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.
- تتبنى مؤسسة كوندور Condor الإستراتيجية الهجومية من أجل تحقيق ميزة تنافسية في ظل وجود منافسة شديدة من قبل شركات أخرى .

الاقتراحات: من خلال ما توصلنا إليه في هذا البحث من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية التي يمكن أن تساعد في تطبيق الإستراتيجية الهجومية :

- ✓ تحديد الأولويات عند تطبيق الإستراتيجية الهجومية من خلال تحديد الوضعية التنافسية الحالية للمؤسسة.
- ✓ العمل على تحقيق رضا العميل لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة .
- ✓ ضرورة تجاوز الأساليب التقليدية المتبناة حالياً من قبل إدارة المؤسسات و الاعتماد على الأساليب التي توفر الوقت و الجهد و تقلل من التكاليف.
- ✓ الحرص على استمرارية الميزة التنافسية لفترة أطول و محاولة استغلال التغيرات الخارجية لخلق فرص تنافسية أكثر و استغلالها.
- ✓ ضرورة وعي المؤسسة بأن الميزة التنافسية هي السمة التي تميز المؤسسة الرائدة في السوق و تجعلها تتفوق على منافسيها.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

1. إلهام فخري مطلبة، **التسويق في المشاريع الصغيرة**، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. إياد عبد الفتاح النسور، **عطا الله مُجّد تيسير الشرعة، مفاهيم التسويق الحديث**، نموذج السلع المادية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
3. بشير يزيد الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
4. بلال خلف السكارنه، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
5. تلخيص رجحي عبد القادر الجديلي، **الطبعة الأولى**، دار اليازوري للنشر، عمان، بدون سنة.
6. ثامر البكري، **إستراتيجية التسويق**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2012.
7. جيمس إيفان، جيمس دين، **الجودة الشاملة، الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، تعريب، سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية، 2009.
8. حسين مصطفى هلاي وآخرون، **التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، التنظيم والإدارة** الارتقاء بالكفاءات القيادية، الطبعة الأولى، السحاب للنشر و التوزيع، المغرب، 2008.
9. حفيان عبد الوهاب، **دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
10. حميد الطائي، بشير العلاق، **مبادئ التسويق الحديث**، الطبعة الأولى دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
11. الحناوي مُجّد صالح وآخرون، **مقدمة في إدارة المال والعمال**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 1999.
12. خالد مُجّد بني حمدان، وائل مُجّد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

13. خضر مصباح إسماعيل الطبطبي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
14. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الأردن، 2013.
15. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2014.
16. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
17. شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي مُجد رفاعي، مُجد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2007.
18. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2008 .
20. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مصر، الكتب الجامعية 1996 ص 07.
21. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجديدة في العالم المتغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2004 .
22. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الجديدة في العالم المتغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
23. عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاشي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
24. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
25. مُجد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

26. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
27. نبيل مُجد مرسى خليل، هاني عبد الرحمان العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة، مفاهيم وتطبيقات علمية، الطبعة الثانية، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2014.
28. نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
29. نزار الركابي، كاظم، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، 2004.
30. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم والأهمية والتحديات، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع الأردن، 2009.
31. هاشم فوزي العبادي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2012 .
32. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لنشر و التوزيع، مصر، 2014.
33. ياسر الصّاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، مصر، 2007 .

الأطروحات و الرسائل

1. أحمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005.
2. بن دحمان بهجة، مساهمة نظرية الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2011.
3. بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2012.
4. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية الاقتصادية، دراسة حالة موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2011 .

5. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة لصناعة العطور ورود، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة ورقلة، 2011 .
6. بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال والتسويق، جامعة المدية، 2008.
7. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية لمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة في شركة روائح الورود لصناعة العطور، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2007 .
8. حوحو شهناز، دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2015.
9. سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، جامعة سوريا، 2006.
10. شغارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010 .
11. عبد السلام العدس، آ زاد قاسم، الإستراتيجية الكلية في نطاق السوق المحلي والأسواق العالمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2003.
12. عثمان بودعشوق، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة الاسمنت عين الكبير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص واقتصاد تسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2008 .
13. عزولي إيمان، البدائل الإستراتيجية مدخل لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف، 2010.
14. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، سيماها وتطورها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

15. عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارة و علوم تسيير، جامعة بسكرة، 2013.

16. فيصل بن مُجَّد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية إدارة أعمال، الجامعة الدولية البريطانية 2010.

17. معاوض عوض الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و معوقات تطبيقه في الشركات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد و الأعمال، جامعة الأردن، 2013.

18. هاجر بوغزة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية تسويق خدماتي، جامعة ورقلة، 2012.

19. هلال وليد، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، 2009.

المجلات

1. الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، الجامعة السورية، العدد 12، 2007.

2. عيسى مُجَّد الغزالي، سياسات تطور القدرة التنافسية، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 83، 2009.

3. محفوظ احمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية، المجلة العلوم التطبيقية، جامعة الأردنية، المجلد الحادي عشر، العدد 02، 2008.

الملتقيات

1. رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البلدة، يومي 12- 13 ماي، 2010.

2. عمار طهرات، بحث عن الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 9 - 10 نوفمبر 2010 .

3. مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 27-28 فيفري 2013.

4. مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأمين، ورقة عمل في الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير، تجارب الدولي، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 03-04 ديسمبر 2012.

5. بلقاسم أمجد، المنافسة والتنافسية، الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 8 - 9 نوفمبر 2010 .

6. وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، مجلة الباحث، الجامعة السورية، العدد 11، 2012.

الكتب باللغة الأجنبية

1. Giorgio Pellicelli, Strategie d'entreprise ,1ère édition, Bruxelles, Boeck et Larcier, 2007, p 397 .
2. Hélène Loning et al, Le contrôle de gestion, organisation et mise en ouvre, 2ème édition, Dunod, Paris, 2003,p159.
3. R.Kaplan ،D.Norton، *The balanced scorcard, measures that drive performance* ,Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P. 71.
4. Ralph F. Smith. Business Process Management and the Balanced Scorecard Using Processes as Strategic Drivers john wily & sons,Inc 2007 p 166.

مواقع على الانترنت :

1. benchmarkng ; Analyse Comparative ;Concept et mise en place web : <http://www.3ie.org> ; org.
2. eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../28.doc.
3. <https://ar.wikipedia.org/wiki>.

