



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الخيار الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف

- الدكتور محمد شنشونة.

من إعداد الطالبتين:

- مريم هوشات.

- كنزة لامع

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- عبد الرزاق بن زاوي
بسكرة	مقرا	- أستاذ التعليم العالي	- محمد شنشونة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- عقبة نصيرة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور الخيار الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف

- الدكتور محمد شنشونة.

من إعداد الطالبتين:

- مريم هوشات.

- كنزة لامع

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ التعليم العالي	- عبد الرزاق بن زاوي
بسكرة	مقررا	- أستاذ التعليم العالي	- محمد شنشونة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ التعليم العالي	- عقبة نصيرة

الموسم الجامعي: 2023-2024





شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،
أما بعد نشكر الله عز وجل

الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع في يسر وعافية، كما نسأله سبحانه وتعالى أن ينفعنا مما
علمنا وأن يزيدنا علما ويحفزنا على المزيد وكما ورد

في قول الرسول صلى الله عليه وسلم

«لا يشكر الله من لا يشكر الناس»

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف محمد شنشونة على جميع نصائحه وتوجيهاته لجعل هذا
البحث أفضل

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أساتذة كلية الاقتصاد الذين سهروا من أجل تكويننا الجيد
خلال طول الفترة الجامعية وإلى طلبة قسم علوم التسيير

الإهداء

بكل مشاعر الحب الصادقة أهدي تخرجي و عملي المتواضع الى:

من حملتني وهنا على وهن الى من وضع الجنة تحت اقدامها أُمي الحبيبة وإلى من ربّنتي أُمي

الثانية

وإلى من احمل اسمه بكل افتخار ابي الحنون رحمه الله كنت سندي وستبقى في ذاكرتي حتى

نهاية حياتي

الى سندي الثاني في الحياة زوجي العزيز حفظه الله ورعاه من كل شر وفلذة كبدي حبيبتني

تقوى اسأل الله ان ينور دربها ويحميها من كل شر

واخواتي كل باسمه عاطف سمية نعيمة سهام عفاف يوسف حافظ حمادي سميرة نوال ليلي

ايمان عزالدين واولادهم وازواجهم وزوجاتهم

كل باسمه وعائلتي الثانية الام والاب واخوتي التي جمعتني بهم الحياة الزوجية روميساء وعلي

و لجين وصديقاتي رفيقات دربي كل باسمها

وفي الاخير اتكلل الشكر بالهيبة والوقار الى الدكتور المشرف شنشونة محمد شكرا على ما

قدمته من تعليمات وتوجيهات جزاك الله كل خير

ولله الشكر كله ان وفقني هذه اللحظة راجية من الله ان ينفعني بما علمني ويعلمني ما أجهل

ويجعله حجة لي لا علي

مريم



الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف المرسلين

أهدي ثمرة جهدي هذه الى:

اللذين قال الله تعالى في حقهما:

"وقصة ربك الا تعبدو الا اياه وبالوالدين احسانا"

من غمرتني بعطفها وحنانها وانارت طريقي بدعواتها

والدتي العزيزة

من ارشدني الى طريق النجاح وهياً لي سبل النجاح

والدي العزيز

الى زوجي العزيز وقرّة عيني ابني "عبد المجيد"، والى اخي محمد وزوجته واخواتي كل واحدة

باسمها سمية واسماء وابن وابنة اخي حفظهم الله ورعاهم، والى كل عائلة زوجي.

الى كل الاساتذة وخاصة الاستاذ المشرف شنشونة محمد

والى رفقاء الدرب اصدقائي الاوفياء وزميلاتي الطالبات.

جزاكم الله خيراً

كنزة



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بولاية بسكرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إلى تقصي وضع الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي بالمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات واستخدام الإختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V 20)، وقد تم توزيع الإستبانة على (35) عينة من عمال البسكرة للإسمنت-بسكرة- وتم إسترداد 30 إستبانة وكانت صالحة للتحليل، وقد إستغرقت الدراسة الميدانية حوالي 7 أيام.

وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة إرتباط معنوية لمتغير الخيار الاستراتيجي كمجموعة في تحقيق الميزة التنافسية، وتوصي الدراسة بتحليل السوق والمنافسين وذلك لتحديد الفرص والتحديات المحتملة، وبناء استراتيجيات استجابة تعزز الميزة التنافسية، والاستجابة للتغيرات السريعة في السوق والتكيف معها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية النمو، الميزة التنافسية، الخيار الاستراتيجي.

Abstract

The goal of this study is to identify the role of the strategic choice in improving the competitive advantage of the Biskra Cement Corporation in the state of Biskra on the one hand, and on the other hand to investigate the status of the competitive advantage and the strategic choice in the organization. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool for collecting data and using appropriate tests and statistical tools within The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS.V 20) program. The questionnaire was distributed to (35) a sample of Al-Biskariya Cement workers - Biskra - and 30 questionnaires were retrieved and were valid for analysis. The field study took about 7 days.

After collecting and analyzing data, the study concluded that there is a statistically significant correlation for the strategic choice variable as a group in improving competitive advantage. The study recommends analyzing the market and competitors in order to identify potential opportunities and challenges, build response strategies that enhance competitive advantage, and respond to rapid changes in the market and adapt to them.

Keywords: growth strategy, competitive advantage, strategic choice.

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الوضعيات التنافسية لمصفوفة ADL وخصائصها	01
16	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	02
24	نموذج لتحليل مصفوفة SWOT	03
44	قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع	04
46	تفاصيل جمع عينة الدراسة	05
46	وصف خصائص عينة الدراسة	06
50	درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
52	معامل الصدق والثبات	08
53	اختبار التوزيع الطبيعي)1(Sample Kolmogorov – Smirnov-	09
55	مقياس الحكم على إجابات الأفراد	10
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الخيار الاستراتيجي	11
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الميزة التنافسية	12
59	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	13
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية	14

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي	01
09	مصنوفة BCG	02
11	مصنوفة ماكينزي	03
13	مصنوفة ADL	04
17	نموذج القوى الخمسة المنافسة لبورتر	05
22	مصنوفة SWOT	06
33	ييين أنواع الميزة التنافسية	07
34	دور حياة الميزة التنافسية	08
45	المهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمت	09
47	توزيع العينة حسب الجنس	10
48	توزيع العينة حسب العمر	11
48	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	12
49	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	13
49	توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	14
54	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	15

فهرس الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
استبانة الدراسة	01
طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج	02

مقدمة عامة

تتميز البيئة التي يعيش فيها العالم اليوم بالديناميكية والسرعة للتغيير، خاصة مع ما يشهده العالم من ثورة معلوماتية ورقمية وبذلك أصبح على الدول مواكبة التطور وسرعة التغيير الحاصل لمواجهة مختلف التحديات سواء العولمة والانفتاح والتطورات المتسارعة والتقدم التكنولوجي وغيرها، هذا التغيير يعد بمثابة طريق تستطيع الدول من خلاله الوصول إلى التنمية المنشودة.

وفي عالم الأعمال المتنافس والديناميكي، يلعب الخيار الاستراتيجي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فهو يمثل القرارات والتحرك التي تتخذها المؤسسة لتحديد اتجاهها وتحقيق أهدافها بشكل فعال، بناءً على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. يعتمد الخيار الاستراتيجي على رؤية مستقبلية للشركة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للسوق والصناعة التي تعمل فيها.

بمعناه الواسع، يشمل الخيار الاستراتيجي جميع القرارات الهامة التي تؤثر على مسار المؤسسة وتسهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها، سواء كانت قرارات توسيع الأعمال، أو تقليصها، أو تطوير منتجات جديدة، أو استثمار في تكنولوجيا جديدة، أو تبني استراتيجيات تسويق جديدة، وغيرها من القرارات التي تعكس تفوق المؤسسة وتميزها عن منافسيها.

فعندما تتبنى المؤسسة استراتيجية فعالة ومتميزة، فإنها تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل. فالخيار الاستراتيجي يساعد المؤسسة على استغلال نقاط القوة لديها وتفادي نقاط الضعف، كما يمكنها من تحديد الفرص الجديدة والتحديات المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهةها.

باختصار، يمثل الخيار الاستراتيجي العمود الفقري للنجاح في عالم الأعمال، حيث يمكنه توجيه المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار في تحقيق النجاح والنمو المستدام في بيئة الأعمال الدولية المتغيرة.

ثانياً: طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية

1. طرح الإشكالية:

ومما تقدم يمكننا ملاحظة كيف يمكن للمؤسسات اعتماد الخيار الاستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية بشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولاً، الاستجابة الكفؤة لمتطلبات المرحلة الراهنة وتحدياتها وتحقيق ميزة تنافسية دائمة ثانياً.

وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية الدراسة كما يلي:

ما دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة اقتصادية؟

2. الأسئلة الفرعية:

لذلك فإن هذه الدراسة تحاول سد جزء من ذلك الفراغ عن طريق الإجابة عن جملة من الأسئلة الفرعية التي تندرج ضمن هذه الإشكالية وتتمثل في:

- ما مستوى توفر كل من الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للأسمت؟
- هل يوجد دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمت - بسكرة؟
- هل يوجد دور معنوي لإستراتيجية الإستقرار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمت - بسكرة؟
- هل يوجد دور معنوي لإستراتيجية الإنكماش في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمت - بسكرة؟

ثالثا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة (هاللي، 2009)، بعنوان:

الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال

MOBILIS

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس العامة لتزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة بالإضافة إلى إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- أنها تقتصر على عملية تحقيق الكفاءة بعض الممارسات والإجراءات في كل من الإدارة العليا وإدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، ونقص التنسيق بين الوظائف الأخرى.
- ينحصر اهتمام الإدارة العليا بجودة الخدمة في الجوانب التقنية، كما تبقى شعارات دون تطبيق فعلي.
- أن تحليل البيئة الخارجية لأي شركة يهيئ لها إمكانية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات، وحتى تضمن المؤسسة النجاح، لا بد لإستراتيجيتها إن تتلاءم وأن تتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات:

- العمل على وضع قاعدة بيانات شاملة للمشاركين، بطريقة أكثر حضارية وعقلانية، بغض النظر عن التكلفة المترتبة على ذلك، لتحقيق رضا العميل والحفاظ عليه.
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في إدارة العلاقة بالمشاركين، بالإضافة إلى تحديث موقع الانترنت بصفة دورية وإدراج نسخة باللغة العربية، لتسهيل التواصل مع العميل بما يفهمه.
- ضرورة الاهتمام بمركز الاتصال وتطويره، حيث يعتبر مصدر ذهنيا للمعلومات متعلقة بالعميل، ويساعد مركز الاتصال على تحديد الحاجات والرغبات المشبعة والغير المشبعة للعميل.

الدراسة الثانية: دراسة بوخريصة (2015)، بعنوان:

اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم -،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران 2

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بعملية اليقظة الاستراتيجية لكن بأسلوب عشوائي وعدم اعتمادها على نظام مهيكّل، إلا أنّها تحرص على تتبع بيئتها وترصد كل ما يحدث فيها وهذا ما جعلها تحصل على مزايا تنافسية أهمها: حيّزة المعلومات اللازمة حسب احتياجاتها والتي تمكنها من اختيار القرار السديد، إحداث التغيير الملائم، الاهتمام بالزبائن وكسب ولائهم، والتقليل من حالة عدم التأكد البيئي وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي هذا ما يعزز من تنافسية المؤسسة.

وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أشكالها كبيرة، متوسطة وصغيرة بإرساء وتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أداء المؤسسة الاستراتيجية والتنافسي ولضمان بقائها في ظل الأوضاع التنافسية الآنية والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية.

الدراسة الثالثة: دراسة قاصب (2019)، بعنوان:

الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة مقارنة بين منظمات

الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال استراتيجية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم الخيارات الاستراتيجية التي تنفذها منظمات الأعمال السياحية بغية تطوير تنافسيّتها، والأدوات والآليات التي تستخدمها في تحليل واختيار الخيارات المناسبة لتحقيق ذلك، كما تناولت الدراسة تحليل لطبيعة الاختلاف بين الخيارات الاستراتيجية التي تطبقها كل من منظمات الأعمال الفندقية الناشطة بالجزائر وتونس وانعكاس ذلك على تنافسيّتها، وقد توصلت الدراسة أن استراتيجيات التعاون تتيح لمنظمات الأعمال تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تبادل الخبرات وتحقيق جودة خدماتها وتركيز جهودها الفندقية، كما تتيح خيارات الاندماج الاستفادة من المزايا المتاحة للسلاسل الفندقية.

وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الأعمال السياحية والفندقية الناشطة في الجزائر بشكل أكبر بتطوير رأس مالها الفكري والاعتماد أكثر على الابتكار في خدماتها وإثراء وتنوع تشكيلة العروض التي تقدمها. ويعد ذلك أمر أساسي لها لفرض البقاء والنمو ضمن المحيط التنافسي للأعمال السياحية والفندقية والذي يأخذ بعدا دوليا بشكل أكبر مما سبق، خصوصا مع زيادة الانفتاح العالمي وتطور وسائل النقل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

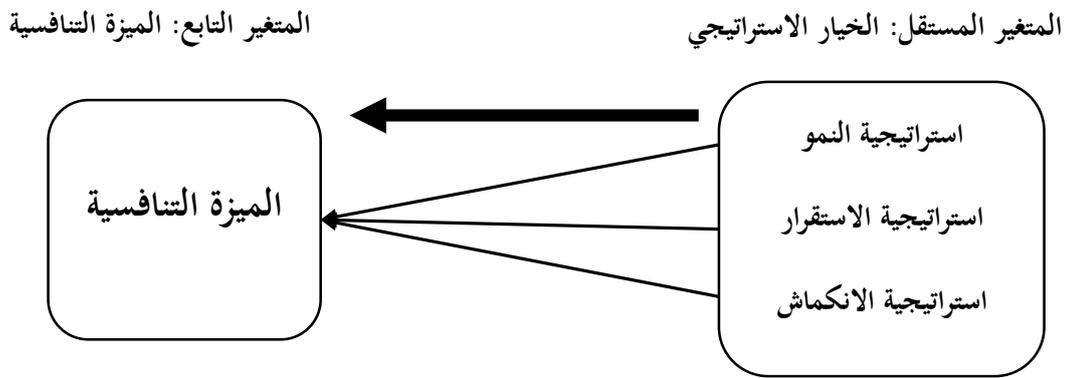
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الخيارات الاستراتيجية والميزة التنافسية من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة.
- تختلف أيضا من جانب الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا على مؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة.
- تختلف أيضا في مجتمع الدراسة وفي المنهج المستخدم حيث اعتمدنا على دراسة حالة، وهذه الدراسات والأبحاث المذكورة تناولت بعض أجزاء البحث إما بصفة موسعة كثيرا أو بشكل مختصر يحتاج إلى توسيع، وتتمثل الإضافة في هذا البحث في تناول مساهمة التحول الرقمي في إستدامة سلاسل الإمداد وفق صياغة مختلفة وبشكل متوازن يحقق أهداف البحث.

رابعاً: نموذج وفرضيات الدراسة

1. نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافه قمت بتبني نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في الخيار الاستراتيجي، الثاني تابع يتمثل في الميزة التنافسية، وعلى أساسهما تمت صياغة نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على متغيري الدراسة

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم اعتماد الفرضيات التالية والتي نحاول اختبارها في الدراسة الميدانية:

❖ الفرضيات الرئيسية

لا يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة

❖ الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الإستقرار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور معنوي لإستراتيجية الإنكماش في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة.

خامسا: التوضع الأستمولوجي ومنهجية الدراسة

1. التوضع الأستمولوجي:

تدرس هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت بولاية بسكرة، العلاقة بين موضوعين أساسيين يتعلق الأول الخيار الاستراتيجي والموضوع الثاني الميزة التنافسية، وذلك انطلاقا من الخيار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، ولدراسة تفاصيل هذه الإشكالية ووصف وتفسير الظواهر وتحديد القواعد والقوانين التي تحكم بينها قمنا باستخدام النموذج الوصفي الذي يساعد على تجسيد تصوراتنا حول الظاهرة المدروسة إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، ثم وصف وتحليل موضوعي لعناصرها بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

2. منهجية الدراسة:

تم استخدام منهجية البحث الوصفي الميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي تم الإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وهذا من أجل إدراك الأسس ومنطلقات الإطار النظري ومعرفتها، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تعتبر خطوة مهمة جدا لضبط إشكالية ونموذج الدراسة التي ينطلق منها الباحث لفهم جيد يثبت من خلاله أهمية موضوعه، ومقارنة النتائج المتوصل إليها فهي بمثابة دعم له، أما من جانب الميداني التحليلي فقد تم إجراء عينة من مجتمع الدراسة، وتم تحليل كامل بياناتها من خلال الإجابة عن الإستبيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

تم جمع البيانات لهذه الدراسة من مصادر متعددة تشمل البيانات الأولية والثانوية، بهدف فهم وتحليل دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، تم استخدام الاستبانة كأحد أدوات جمع البيانات للحصول على آراء وتفضيلات عينة محددة من المشاركين، بينما تم الحصول على البيانات الثانوية من مصادر متنوعة مثل الكتب، والمجلات، والملتقيات، والرسائل الجامعية، لتوفير إطار نظري قوي ودعم للدراسة.

بعد جمع البيانات، تم فرزها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.V.25، بالإضافة إلى استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقات والاتجاهات الرئيسية في البيانات، كما تم التركيز على استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة لضمان دقة وموثوقية النتائج.

باستخدام هذا النهج المتعدد الأوجه في جمع وتحليل البيانات، تهدف الدراسة إلى الوصول إلى دلالات ذات قيمة تخدم أهداف البحث وتساهم في تفهم دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل أكبر وأعمق.

سادسا: أهداف الدراسة

يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف أثر التحول الرقمي في إستدامة سلاسل الإمداد بمؤسسة العسكرية للإسمنت وكالة
بسكرة إلى جانب تحقيق عدة أهداف هي:

- إعطاء إطار نظري خاص لكل من الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العلمي من خلال دراسة المؤسسة.

سابعاً: أهمية الدراسة

تتجسد أهمية الدراسة بما يأتي:

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية الميزة التنافسية من جهة، والخيار الاستراتيجي من جهة أخرى.
- تقديم إطار عملي يربط بين الخيار الاستراتيجي بأبعاده المختلفة وبين الميزة التنافسية.
- إمداد مسؤولي المؤسسة محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على تطوير عملهم.

ثامناً: خطة مختصرة للدراسة

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي

المطلب الثاني: نماذج التخطيط العالمية والموقف الإستراتيجي

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

المطلب الثاني: أنواع وعوامل محددات الميزة التنافسية

المطلب الثالث: علاقة الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -بسكرة-

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الخاتمة العامة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

يشير الخيار الاستراتيجي إلى الاتجاهات والقرارات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل. ويتضمن الخيار الاستراتيجي تحليل البيئة الخارجية والداخلية للشركة لفهم التحديات والفرص المتاحة. كما يتم تحديد الخيارات الاستراتيجية بناءً على رؤية ومهمة المؤسسة وتحليل قدراتها ومواردها.

أما الميزة التنافسية هي ما يميز المؤسسة عن منافسيها في السوق ويجعلها تتفوق وتحقق أداءً أفضل. تكون الميزة التنافسية نتيجة استراتيجيات فريدة وقابلة للتحديد تمكن المؤسسة من تقديم قيمة فريدة للعملاء بطريقة لا يمكن لمنافسيها تقليدها بسهولة. يمكن أن تكون الميزة التنافسية مبنية على تكلفة منخفضة، جودة عالية، ابتكار المنتجات، خدمة عملاء متميزة، أو أي ميزة أخرى تجعل المؤسسة تبرز في السوق.

ويتلاقى الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية حيث يتم تحديد الخيارات الاستراتيجية بناءً على السعي لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية. فالمؤسسات تسعى دائماً لتحديد الخطط والاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة تضمن لها البقاء والازدهار في السوق.

وللإحاطة لمختلف الجوانب النظرية التي تخص كل من الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي

يعد الخيار الإستراتيجي Strategic Choice من أهم ادوات وآليات حسم إختيار بديل إستراتيجي مناسب من بين عدة بدائل يجري توليدها خلال عملية التحليل البيئي وتقييم الموقف الكلي للمؤسسة ووحدات الاعمال، فحينما تتعدد الوحدات الإستراتيجية بسبب تعدد المنتجات وتنوعها وتعدد الاسواق وتداخل عواملها وأبعادها الحاكمة وتعقد ظروفها البيئية فإنه يقتضي التأكيد على استمرارية تحليل الموقف ومتابعة المتغيرات وتشخيصها وتوظيفها في توليد بدائل متجددة تواكب توجهات المؤسسة وتتوافق مع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية بغية ادامة نجاحها ولاسيما في ردم فجوة الأداء المتمثلة في المسافة بين الاداء المتوقع في ضوء الاهداف المخططة، وبين الأداء الفعلي المتحقق. وهناك أدوات ونماذج متعددة تستخدم لغرض الخيار الإستراتيجي ومن أهمها نماذج تحليل محفظة الاعمال Business Portfolio.

ومن خلال هذا المبحث نحاول التعرف على الخيار الإستراتيجي ومراحل الوصول إليه والتحليل الإستراتيجي وتحديد الموقف الإستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف الخيار الإستراتيجي

يمثل الخيار الإستراتيجي واحداً من بين مجموعة من البدائل المتاحة (الممكنة)، والذي يتم إختياره بعد سلسلة من الخطوات التي تتضمنها عملية الإختيار الإستراتيجي. وقد تتبنى المؤسسات أحياناً، عدداً قليلاً من البدائل التي يكمل بعضها الآخر لتشكيل خياراً إستراتيجياً تتوقع أنه سيحقق أهدافها وغاياتها الإستراتيجية في إطار رؤيتها ورسالتها. (النعيمي، 2021، صفحة 84)

وخلال سعي المؤسسة إلى إتخاذ القرار باعتماد خيارها الإستراتيجي المناسب، فإنها تنظر بعين الاعتبار إلى نتائج التحليل البيئي (الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية)، لذلك تمت الإشارة إلى إمكانية أن يوظف مفهوم الخيار الإستراتيجي بحيث يتجه من العام إلى الخاص ضمن مدخل التحليل الإستراتيجي، بعد الحالة الناتجة من مقابلة نتائج التحليل البيئي والموقف التنظيمي.

ويتأثر قرار انتقاء **Decision To Choice** الخيار الإستراتيجي المناسب بمدى إمكانية اجتيازه وتوافقه مع مجموعة من المعايير المرتبطة بتقويم البدائل المتاحة، حيث تعمل بعض المؤسسات على تطوير البدائل المتاحة باتجاه توليد بديل أو أكثر، يكون منسجماً مع طموحاتها المستقبلية وتتوافر فيه المعايير التي تمت الإشارة إليها ضمن خطوات عملية الإختيار الإستراتيجي. (النعيمي، 2021، صفحة 85)

الفرع الأول: تعريف الخيار الإستراتيجي

ينظر الباحثون إلى الخيار الإستراتيجي من زوايا متعددة، فقد وصف بأنه: "قرار إختيار الإستراتيجية التي تنسجم وتتوافق مع أهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل المتاحة على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو الوظيفة الحالية".

كما تمت الإشارة إلى "إمكانية الحصول عليه من خلال مقارنة الخيارات (البدايل) المحتملة مع بعضها للتأكد من ذلك الخيار الذي يمكن أن يصل بالمؤسسة إلى أفضل النتائج ويحقق أهدافها الرئيسة". (النعيمي، 2021، صفحة 85)

وقد أشار (David)،(2011) إلى الخيار الإستراتيجي بأنه توليد للبدايل الإستراتيجية وإختيار بديل منها، كذلك نظر إليه (Robson)،(1997) بأنه توليد للبدايل الإستراتيجية المتاحة ومن ثم تقييمها فإختيار الأفضل من بينها. وفي جميع الأحوال فإن قيادة المؤسسة لا سيما الرئيس التنفيذي CEO هو المسؤول الأول في عملية حسم الخيار الإستراتيجي حتى وإن تعددت توصيات المستشارين وفرق العمل الفنية بهذا الصدد نظرا لحساسية مثل هذه القرارات في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ونجاحها في ادامة ميزتها التنافسية وبقائها. (الجنابي، 2017، صفحة 185)

والخيار الإستراتيجي هو مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة يبدأ بوضع البدايل الإستراتيجية، وتقييم مرحلة اختيار الإستراتيجية التي تضمن تحقق اهداف المؤسسة بأقل كلفة وبكفاءة عالية وفي التوقيت الملائم. (جاسم و إبراهيم، 2022، صفحة 416)

ووصف الخيار الإستراتيجي بأنه جوهر الإدارة الإستراتيجية لأنه يتعلق بالقرارات التي تخص مستقبل المؤسسة والطريقة التي تحتاجها للاستجابة للعديد من الضغوط والتأثيرات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإستراتيجي، فالبديل الإستراتيجي هو أحد البدايل الموصلة إلى تحقيق الأهداف المراد تحقيقها من قبل متخذ القرار، ويوصف بصورة أدق بأنه البديل الأفضل الذي يتم تحديده من بين عدة بدائل متاحة وذلك لتحقيق ملائمة أكبر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. (علوان و آخرون، 2022، صفحة 253)

ومن خلال ما سبق طرحه يمكن لنا تعريف الخيار الإستراتيجي على أنه: يشير إلى الخطوات أو القرارات التي يتخذها الفرد أو المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية على المدى الطويل، يتم اتخاذ الخيارات الإستراتيجية بعناية وبناءً على تحليل شامل للوضع الحالي وتقدير للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على القدرة على تحقيق الأهداف.

ويتطلب اتخاذ الخيارات الإستراتيجية رؤية واضحة للأهداف والتحديات المحتملة، بالإضافة إلى القدرة على تقدير المخاطر والتفكير بشكل شامل في النتائج المحتملة لكل خيار، كما يتطلب الأمر أحياناً قدرة على التفاوض وبناء التحالفات مع أطراف أخرى لضمان نجاح الإستراتيجية المختارة.

الفرع الثاني: عوامل الوصول إلى الخيار الإستراتيجي

تمر عملية الاختيار الإستراتيجي بثلاثة مراحل وهي (إدريس ج.، 2013، صفحة 187):

أولاً: تحديد الإستراتيجية الحالية للمؤسسة

وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المؤسسة الحالي ونوع الإستراتيجية المعتمدة من قبلها حالياً، ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر منها داخلي، أما **العوامل الخارجية** فإنها تتضمن تحديد عدد من الفرص والتهديدات البيئية، وأما **العوامل الداخلية** فإنها تتضمن التعرف على أهداف المؤسسة الحالية وأهداف وحدات أعمالها فضلاً عن التوجهات نحو المخاطر المالية والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

ثانياً: إجراء التحليل المناسب

- اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.
- تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.
- اختيار أبعاد المصفوفة.
- جمع البيانات وتحليلها.
- المباشرة في عملية التحليل.

ثالثاً: اختيار الإستراتيجية المناسبة

وتسمى ايضاً مرحلة الاختيار الإستراتيجي وهي أن تقوم المؤسسة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل وقد تختار المؤسسة بديلاً إستراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حالياً أو في المستقبل وتكون البدائل الإستراتيجية في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الأمر مختلفاً في المؤسسات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي

يمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من العوامل التي يؤدي استخدامها إلى التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضلها عن قصد ووعي كامل، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى ولكن عموماً يمكن تلخيصها فيما يلي:

- درجة التزام المؤسسة بالتصرفات الماضية:

حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء بدلاً من العمل على تغيير

الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الصناعية. (دحاح، 2015، صفحة 70)

- اتجاه أو ميل الإدارة نحو المخاطرة:

يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلاً والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على التغيرات البيئية الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة والسوق، أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة الخروج من سوق حالية، وتكلفة البقاء في سوق حالية، وعموماً يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة. (فريك، 2012، الصفحات 20-21)

- الموارد المتاحة:

تعد جميع الموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل على مختلف المستويات، وهنا تحتاج إدارة المؤسسة إلى رؤية شاملة دقيقة تساعد على متابعة بناء إمكاناتها، ومن ثم بناء مزايا تنافسية، وأن توفر الموارد لجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية التي يتم صياغتها. (المعاضدي و سليمان، 2015، الصفحات 126-127)

- الوقت الملائم للتصرف (اتخاذ القرار):

يتوجب على المدير ومؤسسة الأعمال معرفة الأوقات التي تحتاج المؤسسة لأموال من أجل إنفاقها على النشاطات، ومتى تولد هذه النشاطات العوائد والوقت المناسب لعرض المنتجات في الأسواق.

- القوة المنظمة في مؤسسات الأعمال:

تشكل القوة التنظيمية إحدى التطورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الإستراتيجي للمؤسسات وتفسيره والتنبؤ به على المستويين الكلي والجزئي، فهناك قوة تستلزم قدرًا من المعرفة، ونتيجة لاختلاف القوة عن التأثير والرقابة والسلطة والإكراه، لذا فإن القوة تعد عاملاً رئيسياً.

- الحصة السوقية لمؤسسة الأعمال:

تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع بها، فالمؤسسة ذات الحصة السوقية الكبيرة تستخدم إستراتيجية تختلف عن مؤسسة تتمتع بحصة سوقية محدودة.

- درجة الابتكار والإبداع للأنشطة مستقبلاً:

تعتبر قدرة على الابتكار والابداع أمراً ضرورياً بين القائمين على عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث ينبغي لهم رسم صورة مستقبلية عن أنشطة المؤسسة، حتى لا يكون مستقبلها مجرد امتداد للماضي، مما يقلل من فاعلية آداها. لذا يحتاج القائمون على عملية التخطيط الإستراتيجي إلى التفكير بعيداً نحو مستقبل المؤسسة بفترة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات من الآن، ويجب عليهم محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة، مثل شكل الصناعة خلال السنوات الخمس المقبلة، وشكل المؤسسة خلال الفترة نفسها، وللإجابة على هذه الأسئلة، تتطلب الدراسة لعدة مجالات، منها شكل الأنشطة والمنتجات، والأسواق، والتكنولوجيا، والعمال، والمنافسة، والموردين. (ماهر، 2007، صفحة 303)

ومن الآراء المختلفة لتحديد العوامل والتي تعتبر أكثر شمولاً وهي:

أولاً: العوامل الداخلية

تشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والنمط الإداري، تعتبر هذه العوامل نقاط القوة والضعف التي تستند إليها إستراتيجية المؤسسة، يتم بناء الإستراتيجية باستخدام نقاط القوة بشكل علمي وتحاول المؤسسة تقليل أو التغلب على نقاط الضعف لتحقيق التفوق على المنافسين واكتساب ميزة تنافسية. (جعفر و موسى، 2013، صفحة 201)

ثانياً: العوامل الخارجية

تشمل مجموعة العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر عليها وعلى إستراتيجيتها (السيد، 2012، صفحة 111)، تتضمن هذه المتغيرات البيئة الخاصة والبيئة العامة، وتقوم هذه المتغيرات بتقديم التهديدات والفرص البيئية، ويهدف استخدام إستراتيجيات تكيفية إلى الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات. (المعاضي و سليمان، 2015، صفحة 125)

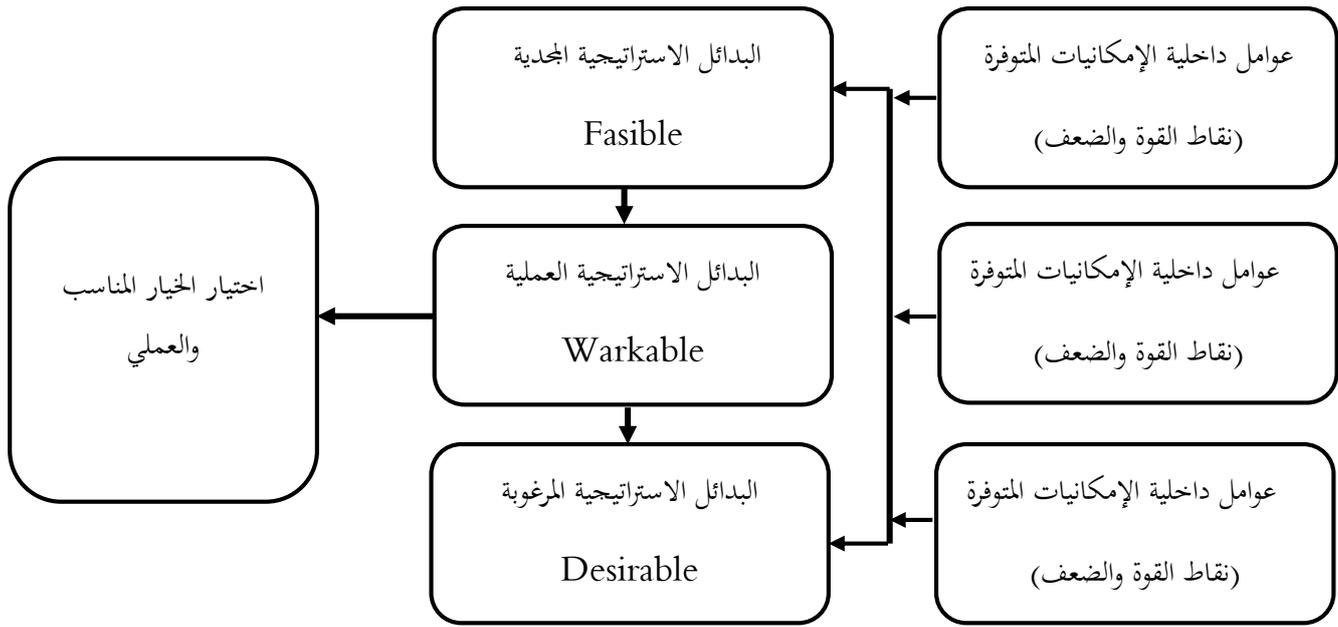
ثالثاً: العوامل الخاصة

تمثل القيم والعلاقات الشخصية والسلوكية والنمط القيادي التي تتمتع بها الإدارة العليا للمؤسسة، تمثل هذه العوامل محددات الاختيار الإستراتيجي. (الصعدي، 2015، صفحة 146)

يبدو أن تحديد العوامل الداخلية والخارجية والخاصة يوفر رؤية شاملة للمؤسسة وبيئتها ويساعد في تحديد الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهدافها وتفادي التحديات.

والشكل الموالي يوضح لنا العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي



المصدر: (الصميدعي و ردينة، 2015، صفحة 147)

من الشكل أعلاه يظهر أن اتخاذ الخيار الاستراتيجي يعتمد على عملية اختيارية مدروسة وملائمة تعتمد على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، بالإضافة إلى النواحي الإدارية والشخصية، مما يضمن إمكانية تطبيقه وتنفيذه دون أن يتجاوز قدرات المؤسسة.

المطلب الثاني: نماذج التخطيط العالمية والموقف الاستراتيجي

نماذج التخطيط العالمية هي أدوات تستخدم في مجال إدارة الأعمال وتطوير الاستراتيجيات، حيث تهدف هذه النماذج إلى مساعدة المؤسسات والمؤسسات على فهم بيئتها التنظيمية وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهدافها بشكل فعال وفعال، وتستخدم هذه النماذج لتحليل وتنظيم البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمليات العالمية والمؤثرين عليها، كما أنها تساعد في فهم الاتجاهات العالمية وتوقع التحولات في السوق والمنافسة، وتعتمد على البيانات الكبيرة والتحليلات الاحصائية لفهم السياق العام للأعمال واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة. بشكل عام، تعتمد هذه النماذج على تحليل شامل للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، مما يساعد في وضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها بنجاح في السوق العالمي المتنافس، كما توفر طارئاً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتنفيذها بفعالية لتحقيق التنمية والنمو المستدامين. وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي والموقف الاستراتيجي.

الفرع الأول: نماذج تحليل المحفظة

تعتبر هذه النماذج أدوات مهمة في مجال إدارة الاستثمارات وتقييم الأصول المالية، إذ تستخدم لتحليل محفظة الاستثمارات التي تمتلكها مؤسسة أو مستثمر بشكل فعال، ويهدف ذلك إلى تحديد مدى التنوع والتوزيع الأمثل للأصول في المحفظة، بالإضافة إلى تقدير العائد المتوقع ومستوى المخاطر المرتبطة بالاستثمارات. تشمل هذه النماذج عادة العناصر التالية:

أولاً: مصفوفة BCG

تعد هذه المصفوفة من أوائل أدوات التحليل الاستراتيجي لأنشطة مؤسسات الأعمال وفيما يلي سوف يتم تقديم كل من مفهوم هذه الأداة وكيفية بنائها، ثم التطرق إلى مضمون تطبيقها في القطاع السياحي.

1. تقديم المصفوفة:

يقصد بالحروف BCG الحروف الأولى من اسم مجموعة بوسطن الاستشارية Consulting Group Boston، وهي عبارة عن شركة استشارات إدارية رائدة قامت بعمل أسلوب معين يمكن المؤسسات من تقييم جميع وحدات الأعمال الإستراتيجية لديها في مصفوفة قائمة على بعدين هما معدل نمو السوق والحصة السوقية. (إدريس، 2003، صفحة 295)

بالنسبة لمعدل نمو الأعمال فهو معدل نمو الصناعة التي تشارك فيها وحدة أعمال معينة. ويتم احتساب حصة السوق النسبية كنسبة حجم وحدة الأعمال إلى حجم أكبر منافس لها وتتضمن المصفوفة أربعة أنشطة موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): مصفوفة BCG



المصدر: (إدريس، 2003، صفحة 297)

2. مضمون المصنوفة:

يوضح الشكل السابق أن مصنوفة BCG تتكون من أربع خلايا، بحيث تعكس كل خلية وضعية إستراتيجية مختلفة، وذلك وفق ما يلي (Moutinho, 2011, pp. 247-259):

- الخلية الأولى: علامات الاستفهام

تقع في هذه المجموعة المنتجات أو الوحدات الجديدة في أسواقها التي هي في مرحلة الانطلاق، بحيث يكون لهذه المنتجات عادة حصة سوقية منخفضة ومركزها التنافسي ضعيفا، ولكن معدل النمو مرتفع.

المنتجات السياحية التي تكون ضمن هذه الوضعية تتطلب حاجيات تمويل مرتفعة نظرا لنموها السريع. لكن مع الحصة السوقية المنخفضة، فإنها لا تقدر على توليد هذه السيولة اللازمة لتمويل النمو، كما أنها غير قادرة على الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم لأجل المنافسة، لذا يجب على مؤسسات الأعمال السياحة أن تقرر مدى التوسع في تمويل منتج قد لا تكون له ميزة على المدى الطويل. ويقترح بالنسبة لهذه الحالة اتباع إستراتيجية ملائمة البناء حصة سوقية قوية وإعطائها الأولوية على تعظيم هامش الربح، وذلك من خلال التركيز على مجموعات أو منافذ مستهدفة إضافية للمنتج السياحي بهدف جذب عملاء جدد.

- الخلية الثانية: المنتجات الساطعة

وحدات الأعمال التي تقع في هذه الخلية تمتلك حصة عالية في سوق معدل نموه عال، وهي وحدات أو منتجات في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج أو الصناعة.

المنتجات السياحية التي تقع ضمن هذه الوضعية لها قدرة على تحقيق مزايا اقتصادية من خلال وفرة الحجم وذلك لامتلاكها حصة سوقية مرتفعة، مما يساهم في زيادة الهوامش ورفع التدفقات النقدية المتولدة عنها. لكنها في نفس الوقت تكون بحاجة إلى مزيد من التمويل لدعم جهود التسويق والترويج وغيرها، خصوصا إذا كان نموها بوتيرة سريعة ويمكن القول انه ينبغي لمؤسسة الأعمال السياحية أن تبحث في مثل هذه الظروف على إتباع إستراتيجية تسمح لها بالاستمرار في النمو والتوسع.

- الخلية الثالثة: الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية

المنتجات السياحية التي تقع ضمن هذه الخانة تولد كمية كبيرة من النقد بسبب حصتها السوقية العالية، ولكنها لا تتطلب استثمارات إضافية بسبب ضعف نموها وقد تكون البقرة النقدية منتجا سياحيا رائداً في سوق راكد أو ناضج، فالحصة المرتفعة في السوق السياحية تضمن لمؤسسة الأعمال السياحية ميزة على أساس اقتصاديات الحجم على نطاق واسع مقارنة بالمنافسين.

- الخلية الرابعة: الوحدات أو الأنشطة المتميزة

المنتجات السياحية في هذه الوضعية لا تنمو وليس لديها حصص عالية في السوق، وهي بشكل عام منتجات سياحية ليست جيدة، أو منتجات سياحية جيدة فقدت جاذبيتها للسائح والزبائن وكذا مزاياها التنافسية، وعلى الرغم من أنه قد يكون هناك بعض

الأسباب للحفاظ على هذا النوع من المنتجات السياحية على قيد الحياة (الحفاظ على العلامة التجارية مثلا)، إلا أن القرار الرئيسي هو كيفية إزالة وسحب هذا المنتج السياحي.

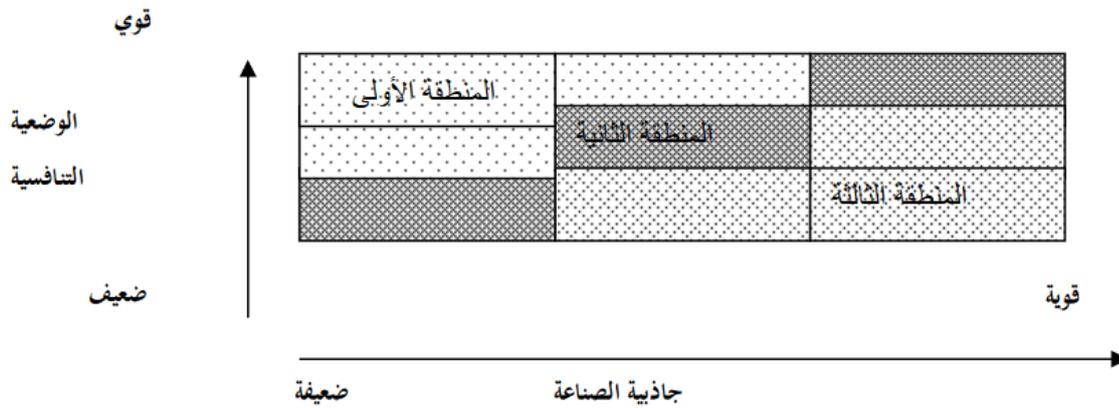
ثانيا: نموذج ماكينزي

طور هذا النموذج في سنوات السبعينيات من طرف مجموعة ماكينزي للاستشارات الأمريكية بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، ولذلك سمي أيضا بنموذج MCKINSEY/GE تركز هذه المصفوفة في تقييمها على بعدين (محورين) (قاصب، 2019، صفحة 132):

- المحور الأفقي / جاذبية النشاط، حيث لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي.
- المحور العمودي / المركز التنافسي، إذ تقاس بقدرة المؤسسة في تحكمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر عليها مقارنة مع منافسيها الأساسيين.

ويمكن توضيح هذه المصفوفة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مصفوفة ماكينزي



المصدر: (بوغاري، 2016، صفحة 112)

يوضح الشكل أن أعلاه أن مصفوفة ماكينزي McKinsey تقسم الوضعية الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال عموما ومؤسسات الأعمال السياحية إلى ثلاث وضعيات:

- المنطقة الأولى، إذا كان النشاط في هذه المربعات، فيجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة إنفاقها واستثماراتها وأن تتوسع في أعمالها.
- المنطقة الثانية، إذا كان النشاط في هذه المربعات، فإن على المؤسسة أن تأخذ حذرهما، أن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، واستراتيجيات الاستقرار هي المناسبة.

- المنطقة الثالثة إذا كان النشاط في هذه المربعات فيجب على مؤسسة الأعمال أن تتوقف، فالنشاط ضعيف وعلى المؤسسة أن تتخلص منه.

لقد جاءت هذه المصفوفة كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" وهي تقوم على درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك فهي لا تعتمد على حصة المؤسسة في السوق وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم. (قاصب، 2019، الصفحات 133-134) وبالنسبة لصناعة السياحة، فإن جاذبيتها ترتبط بالعديد من المحددات والاعتبارات التي تأخذ بها مؤسسات الأعمال السياحية في محاولتها لقياس إمكانات الاستثمار، ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي (Moutinho, 2011, p. 250):

- معدل نمو صناعة السياحة.
- متوسط هوامش الربح في القطاع السياحي.
- عدد المنافسين.
- نقاط القوة لدى المنافسين.
- المناطق أو منافذ السوق التي لا يغطيها المنافسون
- إمكانية تحقيق وفورات الحجم.

ثالثاً: نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL

من بين أدوات التحليل الاستراتيجي لمحافظة النشاط هناك أيضاً مصفوفة ADL ، التي طورها مكتب آرثر. ليتل (Little, Arthur)، وسيتم تقديمها كما يلي:

1. تقديم النموذج ADL

يقترح مكتب آرثر للاستشارة مصفوفة مختلفة، سواء من ناحية شكلها أو المعايير التي اتخذتها أو الأهمية عن كل من مصفوفة BCG ومصفوفة ماكينزي وتقوم هذه المصفوفة على أساس بعدين هما:

- البعد الأول درجة نضج الصناعة وهو يتعلق بالفائدة أو الأهمية التي يحققها القطاع الاقتصادي أو المخاطر المرتبطة به. وفيما يخص هذا البعد، فإن مكتب آرثر يعتبر أن قطاع الصناعة يمر خلال حياته عبر أربع مراحل مثله في دورة حياة المنتج وهي تتمثل في كل من الانطلاق، النمو، النضج، والانحدار.
- البعد الثاني، الوضعية التنافسية للمؤسسة، وهي تسمح بالأخذ بعين الاعتبار قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها في الميدان الاستراتيجي الذي تنشط به وتصنف الوضعيات التنافسية إلى خمس وضعيات هي مسيطرة قوية مقبولة، ضعيفة حدية. (قاصب، 2019، صفحة 134)

والجدول الموالي يوضح خصائص كل منها:

الجدول رقم (01): الوضعيات التنافسية لمصفوفة ADL وخصائصها

الخصائص	الوضعية التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على رقابة السلوك الاستراتيجي للمنافسين. - امتلاك خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن المنافسين. 	مسيطرة
<ul style="list-style-type: none"> - قدرة على اتباع سياسة معينة، دون الخوف على وضعيتها في الأجل الطويل. 	قوية
<ul style="list-style-type: none"> - التمكن من استغلال قدرات المؤسسة استراتيجيا. - وجود خطط للحفاظ على الوضعية التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل. 	مناسبة (مشجعة)
<ul style="list-style-type: none"> - أداء غير كاف لتبرير مواصلة النشاط. - وجود عدد مهم من المنافسين. - حظ متوسط للمحافظة على الوضعية التنافسية في الأجل الطويل. 	مقبولة
<ul style="list-style-type: none"> - أداء غير مرض حليا ولكن يمكن تحقيق الوضعية التنافسية. - إمكانية البقاء في الأجل القصير مع إمكانية تحقيق الوضعية التنافسية للحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل. 	حدية (ضعيفة)

المصدر: (قاصب، 2019، صفحة 135)

2. شكل المصفوفة ومضامينها:

بناء على الإحداثيات التي يحددها البعدان السابقان، يتحدد يحددها البعدان السابقان يتحدد شكل مصفوفة ADL كما

يلي:

الشكل رقم (15): مصفوفة ADL

	التدهور	النضج	النمو	الإنطلاق
مسيطرة				
قوية				
مناسبة	2م	3م	4م	
مقبولة				
حدية (ضعيفة)		1م		

المصدر: (قاصب، 2019، صفحة 136)

يوضح هذا الشكل وجود أربع مجالات للنشاط الاستراتيجي للمؤسسة، وهي:

- المجال الأول: التحلي، بحيث تكون المؤسسة في وضعية غير مرضية، والقطاع ليس جذابا وفي نفس الوقت تكون أنشطتها في مرحلة الزوال، ومن الضروري على المؤسسة التراجع أو التحلي عن الاستثمار فيها.
- المجال الثاني: إعادة التوجيه والتقويم، إذ تتمتع المؤسسة في هذا المجال بمنافسة ضعيفة أو غير مرغوب فيها. وعليه، هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها لأجل الرفع من الحصة السوقية.
- المجال الثالث: تطوير انتقائي وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة كلها تتطور بشكل طبيعي، بل تقوم بالمفاضلة وانتقاء الأنشطة المرجحة.
- المجال الرابع: التطور الطبيعي، حيث يكون للمؤسسة قدرات تنافسية عالية، فتتبع هذه الاستراتيجية بهدف الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات وهذا المجال يبين مدى النمو المكتف في جميع الأسواق بما فيها التي هي في بداية حياتها. (قاصب، 2019، الصفحات 136-137)

الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي (SWOT)

يعبر التحليل الاستراتيجي عن عملية تقييم شاملة للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يهدف التحليل الاستراتيجي إلى فهم البيئة التنافسية والعوامل الرئيسية التي تؤثر على المؤسسة، وذلك من خلال تحليل عناصر مثل القوى والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.

1. تعريف التحليل الاستراتيجي:

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وقد حظي بالعديد من التعاريف من بينها:

يعرف على أنه "هو عملية جمع وتحليل وصرف المعلومات لأغراض تكتيكية أو إستراتيجية المؤسسة" (مخفي و بطاهر، 2016، صفحة 93)، ويعرف على أنه "مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات أجل السيطرة على بيئتها الداخلية وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف المؤسسة والإستراتيجية المطلوبة". (البلداوي، دون سنة، صفحة 06)

وينظر Johnson & Scholes إليه: "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي". (بني حمدان و إدريس، 2009، صفحة 71)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التحليل الاستراتيجي هو عبارة عن: مجموعة من العناصر التي تقوم بتحليل المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك باستعمال مجموعة من الأدوات التي تساهم في تسهيل ذلك.

2. أهمية التحليل الاستراتيجي:

تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي من خلال الآتي:

- تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.
 - تحديد وتقدير ما يمكن ان تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.
 - الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة.
 - التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من الانسجام والالفة مع تركيبة الاطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها او تعمل من خلالها.
 - تتوقف فرص بقاء المؤسسة ونموها بدرجة كبيرة على دقة نتائج التحليل الاستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمؤسسة.
- ويجمع الباحثين على ضرورة اعتماد التحليل الاستراتيجي بالأساس قبل بداية أي عملية تقييم، حيث تبرز أهميته في تمكين المؤسسة من معرفة خياراتها المستقبلية في ظل محيط تنافسي يتميز بالتعقيد، ساعيا إلى تحقيق ما يلي:
- الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربعة مفاهيم أساسية: نقاط القوة والضعف الداخلية وكذا الفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بدراسة إمكانيات المؤسسة وقدراتها والمحيط من حولها؛
 - تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكنة استبعادها؛ (القطامين، 2003، صفحة 37)
 - يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب ... إلخ (الموسي و آخرون، 2002، صفحة 153)
 - يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
 - يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي؛
 - تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة وليس عن حاضرها فقط، الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها؛
 - يدرس التحليل الاستراتيجي وضعية المؤسسة في إطار الهيكل التنافسي للقطاع بمفهومه الواسع؛

- يعطى التحليل الاستراتيجي للعوامل الأكثر أهمية وذات أثر استراتيجي والتي تعمل على فتح آفاق للمؤسسة. (الحاج، 2012، صفحة 218)

3. التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية:

يعتبر محيط المؤسسة المجال الذي تمارس فيه نشاطها، ومن مميزات التغير والتعقيد وهو ما يستدعي دراسته وتحليله والمقصود هنا بدراسة المحيط الخارجي هو حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة وكذا معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينهما من جهة، وبينها وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى وسنحاول التعرض إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية:

❖ تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية:

تعتبر عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من أولويات المؤسسة وذلك بحكم تأثرها السريع بالعوامل المحيطة بها وكذا، مرونتها، فالتحليل يمكنها من التصدي للتهديدات التي تواجهها واغتنام الفرص المعروضة قصد تحقيق الأهداف المرجوة، هناك العديد من التعاريف للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من أهمها عرف على أنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التحيز في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية". (بني حمدان و إدريس، 2009، صفحة 71)

❖ أهميته:

وللتحليل الاستراتيجي أهمية كبيرة فهو يساعد على (إدريس و المرسي، 2006، صفحة 71):

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها؛
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة؛
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء القانونية أو الأخلاقية... إلخ
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة، سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمداداتها أو تستقبل منتجاتها أو تتعاون معها في عملياتها وأنشطتها؛

وبذلك تعد عملية تحليل ودراسة البيئة الخارجية من العوامل المهمة التي تساعد في اكتشاف الفرص واغتنامها ومواكبة التغيرات التي يمكن أن تؤثر في صياغة استراتيجيتها.

❖ مراحل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ. **تحديد طبيعة المحيط وفهمه:** المقصود بتحديد طبيعة المحيط هو تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أو متغير بسيط أو معقد... الخ، وكذلك هناك العديد من المتغيرات الخارجية يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجياتها، وهذه التغيرات تؤثر على المؤسسات بشكل أو بآخر. والجدول الموالي يوضح هذه التغيرات مدعومة بأمثلة.

الجدول رقم (02): عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة

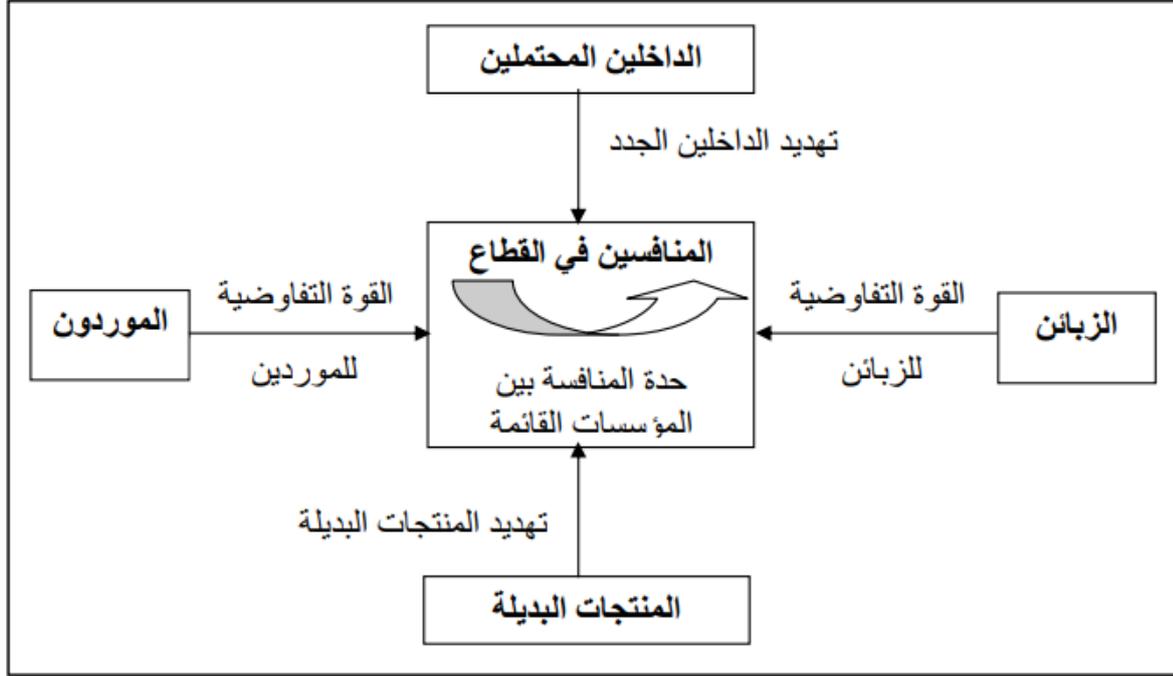
عوامل اقتصادية	عوامل سياسية / قانونية
- معدل الفائدة.	- قوانين الإحتكار.
- السياسة النقدية.	- قوانين حماية المحيط.
- التضخم.	- السياسة المالية.
- البطالة	- الإستقرار الحكومي وقانون العمل.
	- تنظيم التجارة الخارجية.
عوامل اجتماعية / ثقافية	عوامل تكنولوجية
- التوزيع السكاني.	- الإنفاق العام للبحث والتطوير.
- توزيع الدخل.	- الإستثمارات العامة والخاصة.
- قدرة التنقل اجتماعيا.	- الإكتشافات والتطورات الجديدة.
- الوفيات.	- معدل القدم.
- التغير في أسلوب الحياة.	- سرعة التحولات التكنولوجية.

المصدر: (سلطاني، 2006، صفحة 21)

ب. **تحليل القوى التنافسية (نموذج مايكل بورتر):** إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال، هو احتلال مكانة تسد للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها، ويطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج **القوى الخمس لبورتر Porter** هذا الخير الذي يقول عنها بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة خط بذلك قوى المنافسة في خمس قوى: دخول منافسين جدد تهدد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية، للباين، القوى التفاوضية للموردين، ومنافسة بين المنافسين المتواجدين، وتتضح هذه القوى وفق الشكل رقم

(04) حيث أن ثقل توافق هذه القوى يحدد طاقة المؤسسات في القطاع، ويمكن بذلك الحصول على معدل عائد الإستثمار الذي يتعدى متوسط تكاليف رأس المال. (سلطاني، 2006، صفحة 21)

الشكل رقم (16): نموذج القوى الخمسة المنافسة لبورتر



المصدر: (سلطاني، 2006، صفحة 22)

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

د. تحديد الفرص والتهديدات: الفرص ما هي إلا تلك المجالات التي يمكن أن تحقق فيها المؤسسة ميزة تنافسية، بينما التهديدات تتمثل في المشاكل أو الأضرار المحتملة للمؤسسة، ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به المؤسسة. (سلطاني، 2006، صفحة 26)

التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية:

إن قيام أي مؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية ورصد مختلف الفرص والتهديدات التي قد تواجهها غير كاف لتحقيق مركز تنافسي قوي، إذ لا بد من تحليلها للبيئة الداخلية بغرض تحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال جملة من العمليات المحكمة واتباع

مناهج معينة تسمح بتحليل مكونات البيئة الداخلية من موارد المختلفة وإمكانيات جعلها قادرة على تجاوز منافسيها. وهنا سنتطرق إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة.

❖ تعريف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يعتقد بعض الباحثين بأن تحليل البيئة الداخلية يجب أن يكون ذو إطار واسع وشامل بالإضافة إلى العمليات والوظائف التشغيلية، كل من الثقافة التنظيمية والإدارة وطبيعة الأعمال، كما يعتقد أن يؤخذ بعين الاعتبار سمعة المؤسسة وبراءة الاختراع وغيرها من الجوانب التي يمكن أن تكون لها علاقة. (الطائي و آخرون، 2010، صفحة 15)

❖ مكوناته:

يتكون تحليل البيئة الداخلية لأي مؤسسة من مجموعة من ثلاث عناصر أساسية هي:

أ. الموارد:

تنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام هي:

- الموارد الملموسة: هي الموجودات الثابتة والمتغيرة لدى المؤسسة، حيث يؤثر التمويل والبناء في قدرة المؤسسة على العمل والاستمرار، ويعتبر تحديد وتقييم هذه المصادر من المسائل السهلة الإنجاز باستخدام أنظمة المعلومات المتكاملة.
- الموارد غير الملموسة: وهي الموارد التي لا تشاهد في المراحل الأولى لنشوء المؤسسة، ولكن عبر الزمن تصبح أهميتها كبيرة قد تفوق أحيانا الموارد المادية، ومنها: سمعة المؤسسة، مستوى رضا الزبون، نظرة المجتمع إليها ومجالات الإبداع لديها ونحو ذلك.
- الموارد البشرية: وتسمى أحيانا برأس المال البشري، وتشمل ما لدى المؤسسة من إمكانيات وظيفية مع وصف لدرجة مهاراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم على اتخاذ القرار.

ب. الثقافة التنظيمية السائدة:

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة ضمن هذا السياق بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في مؤسسة ما، بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفردا وخصوصية قياسا للمؤسسات الأخرى". (الغالي و صبحي، 2007، صفحة 295)

إن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاثة مصادر (ياسين، 2002، صفحة 91):

- المصدر الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلا المؤسسات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

- المصدر الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً في الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن أو أي مصدر آخر.
 - المصدر الثالث: هو التجربة العلمية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة، وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.
- هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب الخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة.

ج. الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم المؤسسة من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة، وهناك أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي حسب الوظائف: الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة... الخ

❖ فوائد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

هناك فوائد عديدة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر منها (بني حمدان و إدريس، 2009، صفحة 74):

- يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات، التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة، التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية، كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، وجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ، آخذة بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه العناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة بطريقة منهجية مؤسسة، وبالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

❖ خطواته:

كل مؤسسة لها جوانب قوة وجوانب ضعف، حيث لا توجد مؤسسة قوية أو ضعيفة في كل المجالات. يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات بغرض استغلال نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، فعملية تحليل البيئة الداخلية تتطلب مجموعة من الخطوات نوجزها كالآتي (كباب، 2006، صفحة 33):

1) تحديد المعلومات الخاصة بالأداء للمؤسسة وجمعها: إذ يجب على كل مدير أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته، إذ يتم وضع هذه العناوين في شكل قائمة ثم عرضها على المديرين، وذلك لضمان تغطية كاملة لكل البيانات التي لها صلة بالأداء. ثم الطلب من كل مدير في موقعه إعطاء جميع المعلومات المهمة المصاغة في شكل تقارير.

2) اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة: بعد جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة علينا أن نكتشف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها ويكون ذلك بـ:

- عقد اجتماعات لكل المديرين المهتمين بتقييم الأداء للمؤسسة وأن تكون المناقشات ساخنة؛
- الطلب من المدير تحديد اتجاه بياناتهم؛
- دفع المديرين إلى خلق جو تنافسي للتحقيق في أدائهم.

3) تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف: إن إتباع العناصر السابقة يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- وضع نقاط القوة ونقاط الضعف في قائمة؛
- تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة ونقاط الضعف على كفاءة المؤسسة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها؛
- تحديد احتمال حدوث استمرار لكل بند من نقاط القوة ونقاط الضعف.

الفرع الثالث: تحديد الموقف الإستراتيجي SWOT

تعتبر مصفوفة SWOT من الأدوات المفيدة لتنمية الاستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق المواءمة بين البيئة الخارجية للمؤسسة ممثلة في التهديدات والفرص، وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف، ويمكن إستخدام هذه المصفوفة من جانب متخذي القرارات الإستراتيجية سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدة الأعمال التابعة للمؤسسة.

إن تحليل المتغيرات للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة البيئة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبين لنا الاستراتيجيات التي يتوجب العمل بها.

والشكل الموالي يمثل لنا مصفوفة SWOT:

الشكل رقم (07): مصفوفة SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	
التغلب على نقاط الضعف باستغلال الفرص	استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص	الفرص
تقليل نقاط الضعف إلى أدنى حد وتفادي التهديدات	استخدام نقاط القوة لإجتناّب التهديدات	التهديدات

المصدر: (العارف، 2005، صفحة 271)

❖ أهميته:

وللتحليل SWOT أهمية كبيرة نذكر منها:

- يساهم تحليل SWOT علي معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يوفر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويقلل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المؤثرة في كفاءة عمل المؤسسة.
- يساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الإستراتيجية التي تتميز بالتعقيد، من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتخاذ القرارات.
- يوفر تحليل SWOT للمؤسسات القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات.
- يدعم تحليل SWOT المؤسسات في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يساعد على تحقيق الأهداف.
- يحرص تحليل SWOT علي تجاوز الحواجز والعقبات المؤثرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يقدم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوة، والفرص، وعناصر الضعف، من أجل تطبيق تحليل مفيد للمؤسسة
- يوفر تحليل SWOT امكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمشكلات التي تتميز بالفعالية، وتعزيز دور تبادل الافكار والتواصل بين الافراد.
- يوفر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات. (مروج، 2015، صفحة

234

❖ مصادره:

يفترض بإدارة المؤسسة أن تعتمد على مصادر متنوعة وموثوق بها في الحصول على البيانات والمعلومات والضرورية المتعلقة في بيئة عمل المؤسسة، ويمكن للمؤسسة أن تعتمد على (الغالي و إدريس، 2011، الصفحات 62-66):

أولاً: أنظمة المسح البيئي

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

- 1) أنظمة المسح غير المنتظمة: وهذه تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلبها الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة. وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها قد أصبحت واقع حال بمؤشرات واضحة، بالإضافة إلى انصباب الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المؤسسة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل لأحداث البيئية المستقبلية.
- 2) أنظمة المسح المنتظمة: وهذه الأنظمة تدور حول أحداث منتظمة يتم فحصها لغرض اختيار مكونات إستراتيجية المؤسسة، فقد يحصل أن يتم إعادة نظر سنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المؤسسة مستقبلاً وأن هذه الأنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من الأحداث الماضية والحالية والمستقبلية، والتي يعطي لها أهمية خاصة من قبل المؤسسة.
- 3) أنظمة المسح المستمرة: وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المؤسسة، فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها أحداث معينة، وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاهات نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

ثانياً: أنظمة التنبؤ

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط والضعف والفرص والتهديدات بالإضافة إلى عمليات لتحديد القضايا الإستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المؤسسة المستقبلية، هذا وتجدر المؤسسات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث الإستراتيجية يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي.

وفي إطار هذه التنبؤات يصل إلى تحديد مستويات التغيير في البيئة الخارجية في محتوى المكونات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، كذلك بالعناصر المهمة مثل الموردين والزبائن والمنافسين وغيرهم، ومن أهم الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي، وهي:

- 1) آراء الخبراء: حيث أن الأفراد الخبراء وأصحاب الخبرة الطويلة يمكن أن يتم اختيارهم ليسألوا عن آراءهم في أهمية واحتمالية التطورات المستقبلية الممكنة، وهنا فإن طريقة دلفي تستخدم لتقييم أحداث وإعطاء افتراضات وأحكام حولها، إن هذه الطريقة مهمة جدا وتستخدم في المؤسسات لإستجلاء موقف معين حول قضايا مهمة ترى المؤسسة ضرورة التخطيط لها.

- 2) الإسقاطات الاتجاهية: والمعبر عنها بعدة طرق تم تطويرها كإسقاطات ومنحنيات تمثل سلسلة من الزمن الماضي باتجاه المستقبل من قبيل منحنيات النمو والمبيعات والإيرادات وغيرها، وتستخدم هنا أساليب إحصائية ورياضية مثل البرمجة الخطية.
- 3) العلاقات الاتجاهية: حيث أن البحث عن طبيعة العلاقات عبر الزمن بشكل سلسلة أحداث لتأشير من هو مهم منها والذي يؤدي إلى بناء علاقات سببية تسند تنبؤات المؤسسة حول متغيرات بيئتها.
- 4) النمذجة الديناميكية: والمعبر عنها بالبحث عن بناء مجموعة معادلات لغرض وصف حالة النظام في إطارها وتستخدم هنا وسائل إحصائية ونماذج الاقتصاد الرياضي لتفسير ظواهر معينة.
- 5) تحليل التأثير المتبادل: وهنا يتم تحديد مجموعة أحداث رئيسية والتي تعتبر مهمة جدا ومحملة الظهور ويسأل عما إذا كان لها تأثير يحدث تداعيات أخرى، حيث أن النتائج تستخدم لبناء سلسلة مترابطة يؤثر بعضها البعض الآخر.
- 6) السيناريوهات المتعددة: ويتم في إطارها بناء صور وخيارات مستقبلية كل واحدة منها تحمل احتمالية حدوث معينة، حيث أن الغاية الأساسية من هذه السيناريوهات تتمثل بحث الإدارة على استخدام التخطيط الموقفي.

❖ تحليل مصفوفة SWOT:

بعد تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعد تحليل المصفوفة هو أحد المكونات المهمة لتفكير والاختيار الاستراتيجي حول موقف المؤسسات.

إن هذا التحليل يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الاستراتيجي، كما يمكن استخدام تحليل (swot) للتوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة الداخلية بالفرص والتهديدات الرئيسية الخارجية، والهدف هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد أنماط الأربعة في مجال الموازنة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية.

والشكل رقم (6) يصور مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

الجدول رقم (03): نموذج لتحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف

نقاط القوة

نقاط الضعف	نقاط القوة	
التغلب على نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة وهنا يتم معالجة جوانب الضعف التي ترى المؤسسة ضرورة تعديلها بالإضافة إلى قيام المؤسسة بإتباع استراتيجيات التحول والتغيير (استراتيجية علاجية)	استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة والاستراتيجيات المعتمدة في هذه الحالة النمو والتوسع في إطار هجوم منظم (استراتيجيات هجومية)	الفرص
تقليل نقاط الضعف لتحاكي التهديدات ويتم هنا اعتماد استراتيجيات دفاعية لحين إجملاء الموقف (استراتيجيات انكماشية)	استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها ويتم هنا البحث عن بعض الفرص الممكنة واعتماد استراتيجيات التنوع لفتح آفاق وفرص أخرى (استراتيجية دفاعية)	التهديدات

المصدر: (الغالي و إدريس، 2011، صفحة 61)

حيث هذه الأنماط هي كالتالي (الغالي و إدريس، 2011، صفحة 62):

- 1) إستراتيجية هجومية: تشير الخلية (1) في الشكل رقم (2) إلى أن نقاط قوة المؤسسة وفرصتها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.
- 2) إستراتيجية علاجية: توضح الخلية (2) أن نقاط القوة المؤسسة أخذ التهديدات بعين الاعتبار، أي التهديدات مع من المنافسين، وهنا من المفترض على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات، والبحث عن فرص جديدة من خلال التنوع والذهاب إلى مجالات أخرى.
- 3) إستراتيجية دفاعية: تشير الخلية (3) إلى نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادي مع الفرص التي تتاح أمامها، وتتبع المؤسسة هنا تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية.
- 4) إستراتيجية انكماشية: توضح الخلية (4) والتي تعد أكثر الأوضاع سوءاً، وتبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، وتنادي التهديدات الخارجية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

إن التغييرات التي تحدث في مؤسسات الأعمال كنتيجة للمستجدات البيئية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على مؤسسات الأعمال اكتساب ميزة تنافسية وحتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة باعتبارها مقدره محورية وعملية تتفوق به المؤسسة قياسا بمنافسيها بالإضافة إلى الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة وكذا القدرات والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم التعريفات التي خصت بها الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها وأنواعها وأهم محدداتها ومصادرها وخصائصها.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن وليد الصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التغيرات التي عرفها العالم من خلال فتح الأسواق للمؤسسات من أجل قيام المنافسة الحرة، كان في السابق مفهوم الميزة النسبية هو السائد كأساس لتحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد السواء، ولكنه لم يعد كاف لذلك اجتهدت مؤسسات في إطار وسائل وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية، من خلال استغلالها لعوامل إنتاج غير ملموسة وعلى رأسها جودة المنتجات، المهارات البشرية، إدارة المعرفة... الخ.

وقد تم التحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية والمتمثلة في قدرات الدولة أو المؤسسة المتمثلة في مواردها الطبيعية واليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية ومتمثل في اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا والإبداع، وجودة الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات العميل، مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي حيث قدم **Porter** مفهوم الإستراتيجيات التنافسية، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح مؤسسات الأعمال هو المركز التنافسي لها في الصناعة التي عمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة.

ويوجد العديد من التعاريف للميزة التنافسية وهذا راجع لاختلاف آراء الباحثين واختلاف وجهات نظرهم من أهمها:

الميزة التنافسية تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل إنتاج متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدي إلى اقتحام المخرجات للأسواق العالمية. (حفيان، 2014، صفحة 45)

وتعرف الميزة التنافسية على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على الآخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو مؤسسة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل: القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة. (الناظر، 2011، صفحة 38)

ويعرفها **Porter (1998)** بأنها إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الإكتشاف ميدانيا بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهومها الواسع. (عساف، 2021، صفحة 100)

يعرفها **Igor ansoff (1965)** على أنها خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بثنائية منتج - سوق يتجه للنمو فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية. (وسيلة، 2012، صفحة 3)

يعرفها **David** على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما على التفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو مؤسسة أو دولة والهدف الفوز، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة. (سويسي و الخفاجي، 2014، الصفحات 70-71)

وعليه ومما سبق طرحه من تعريفات للميزة التنافسية من وجهة نظر الباحثين يمكن لنا إعطاء مفهوم شامل لهذا المصطلح على أنه:

الوضع الذي تكون فيه المؤسسة متفوقة من خلال إضافة قيمة لدى عملاءها في شكل أسعار أقل مقارنة بأقرانها أو منافسيها أو في شكل منتجات عالية التميز بغرض زيادة حصتها في السوق أو البقاء والاستمرار في السوق.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

1. أهمية الميزة التنافسية:

إن أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات شيء ضروري من اجل تحقيق التفوق على المؤسسات الأخرى في نفس قطاع الصناعة إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، بحيث تميزها عن بقية للمؤسسات الأخرى. والميزة التنافسية وتعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المؤسسات الأخرى. والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المؤسسة بصورة مستمرة من اجل ضمان استمرارية وديمومة المزايا التنافسية. كما تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمؤسسة.

كما أن الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية التنافسية لا تخلو من مفهوم المزايا التنافسية خصوصا بعد هيمنته على مختلف التوجهات وجعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمؤسسات وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي:

- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمؤسسات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها وقد يعني سيطرة المؤسسة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين.
- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة اي: قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المؤسسات تميزها من غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
- أكثر المؤسسات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من اجل البقاء والاستمرار. ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل لذا تعمل المؤسسات على مواكبة هذا التغير يضع المؤسسات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل لذا تعمل المؤسسات على مواكبة التطورات التكنولوجية والاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة ونوعيتها. (نجيب، 2011، الصفحات 67-68)

كما تتجسد أهمية الميزة التنافسية من خلال العناصر التالية:

- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكمياً، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل.
- إن كون الميزة التنافسية تتسم بالإستمرارية والتحدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلكين ومما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة. (يحيوي، 2012-2013، صفحة 49)

2. أهداف الميزة التنافسية:

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤهل المؤسسات الحائزة عليها للإنتلاق إلى مستقبل واحد وتمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي (حرنان، 2009، الصفحات 33-34):

أ. كثافة الربح والسعي لتحقيقه:

فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية، وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحيازة لكافة أشكال الأصول، ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل:

- زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.
- زيادة المردود: القيمة المضافة هامش الربح، فارق سعر البيع.
- زيادة الدخل: الأجور، الرواتب، المكافآت.

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطياتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق.

ب. الانفتاح الواسع على الآخرين:

بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة والذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها ومن ثم توسع تعاملاتها وإطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين واكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم.

ج. التوغل في السوق العالمية:

ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى أسواق عالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

د. الاطلاع المباشر على اهم الاكتشافات والبحوث العلمية:

حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البث عن حل المشكلة أو اللجوء إلى التفوق بالاكتشاف والبحث والريادة في آفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية وخصائصها

1. مصادر الميزة التنافسية:

تحدد مصادر الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر، وقد تكون نتيجة لتأثيرات البيئة أو مجهودات المؤسسة للوصول إليها وهي على النحو التالي:

- **المصادر الداخلية:** المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغي الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، فنوات التوزيع، الموجودات... إلخ وغيرها، كذلك قد تتأني الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع، المعرفة.

- **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. (بني حمدان و إدريس، 2009، صفحة 357)

ويرى كل من (مجاني و طبول، 2017، صفحة 96) أن الحياة على الميزة التنافسية تستدعي التعرف على المصادر التي تستمد منها، وهذه المصادر تتمثل في:

أ. **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.

ب. **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء ان تضع منتجات ذات جودة عالية.

ج. **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المتمركزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع والمعاملات التجارية المتميزة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات انتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

بذلك يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتم بتحديد الحاجات والرغبات الواجب إشباعها لدى الزبائن، بالإضافة إلى تطوير الإستراتيجيات الفعالة لمواجهة المنافسين، حيث قد تكون أنشطة وفعاليات التسويق المتميزة، والتي من بينها أنشطة التوزيع هي الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة.

2. خصائص الميزة التنافسية:

تكتسب الميزة التنافسية كغيرها من المصطلحات مجموعة من الخصائص والتي نوجزها فيما يلي (مجاني و طبول، 2017، الصفحات 93-94):

- أن تتمتع بالديمومة، إذ أن قابلية المؤسسة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها.

- أن تتمتع باستمرارية التطوير والتحقيق والتجديد، إذن إن بناء الإستراتيجيات المستندة إلى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها.
 - عدم إمكانية تقليدها وعلى طوال الوقت.
 - إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.
 - أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة.
- من بين أيضا خصائص الميزة التنافسية نذكر:

- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
 - تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:
- حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
 - الاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

المطلب الثاني: أنواع وعوامل محددات الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أنواع الميزة التنافسية وأهم محدداتها.

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تصنف الميزة التنافسية إلى: **ميزة تنافسية مؤقتة** وميزة تنافسية دائمة أو مستديمة، لكن (Fine 1998) نفي صفة الاستدامة عن الميزة التنافسية حيث أشار إلى أن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات، هي: مزايا مؤقتة، وأن السرعة التي تفقد بها كل ميزة تنافسية فعاليتها تشبه دور حياة ذبابة الفاكهة ولذلك وفي العصر الذي تتحول فيه جميع المزايا مع دقائق الساعة إلى مزايا مؤقتة فإننا نفرح نقترح تصنيف المزايا التنافسية إلى:

- **الميزة التنافسية المفردة:** وهي الميزة التنافسية الواحدة، أو الوحيدة التي تتمتع بها المؤسسة وبالتالي فهي ميزة تنافسية مهددة بالتقليد والانهاء **Fine1998**

- **الميزة التنافسية المركبة:** يتسم عالم المنافسة بالتغيير فائق السرعة، مما ينفي صفة الديمومة عن أي ميزة تنافسية ولذلك فإن كل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات هي مزايا مؤقتة وهذا يستدعي الاعتقاد نقل المحور محور تفكير الإدارة من الانشغال بالمزايا واستمرار قدرتها على توليد القيمة، في ظل التأثيرات الخارجية والتنافسية التي تتعرض لها.

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذلك يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يكون من التنافسية التي تتقاطع في البيئة التنظيمية مثل الموارد البشرية والمعرفة مضاف إليها التكنولوجيا وبالتأكيد فإن حاصل تفاعل المزايا الثلاث ينتج عنه ميزة رابعة إضافة إلى أن الوقت اللازم لبنائها وطويل، وبالتالي فإن الميزة المركبة الجديدة يمكنها ان تمتلك الديمومة مقارنة بالمزايا التنافسية الأخرى. (شماشنة، 2015، الصفحات 68-69)

ويمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية:

1) ميزة التكلفة الأقل:

هي قدرة المؤسسة على تصميم أو تسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المؤسسات المنافسة بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، فيمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها أقل بالمقارنة مع نظيرتها، ومن هنا فإن الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تهدف أن تكون الرائدة في خفض تكاليفها بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط، فالمؤسسة تحصل على ميزة التكلفة الأقل من خلال العديد من الوسائل. (بومعزة، 2009، صفحة 46)

- وسائل الحصول على ميزة التكلفة الأقل:

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يوجد أمام المؤسسة وسيلتان رئيسيتان هما:

- مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث يمكن للمؤسسة الحيازة على الميزة من العوامل التي تدير تطور تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة ذات الوزن المهم في التكاليف الاجمالية.
- إعادة نموذجية سلسلة القيمة، حيث يمكن للمؤسسة اتباع طرق مختلفة وأكثر فعالية لتصميم إنتاج توزيع وتسويق المنتج.

- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:

يمكن أن نورد أهم الشروط فيما يلي:

- وجود طلب على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- عدم وجود طرق كثيرة لتميع المنتج.
- عدم وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل (منتوج مؤسسة بمنتوج مؤسسة أخرى)، أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

(2) ميزة التميز:

معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد من نوعه له قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك (جودة، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتميز المنتج، من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز فيمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها. (بن عياد، د س، صفحة 48)

- وسائل الحصول على ميزة التميز:

للحصول على ميزة التميز من خلال وسائل التالية:

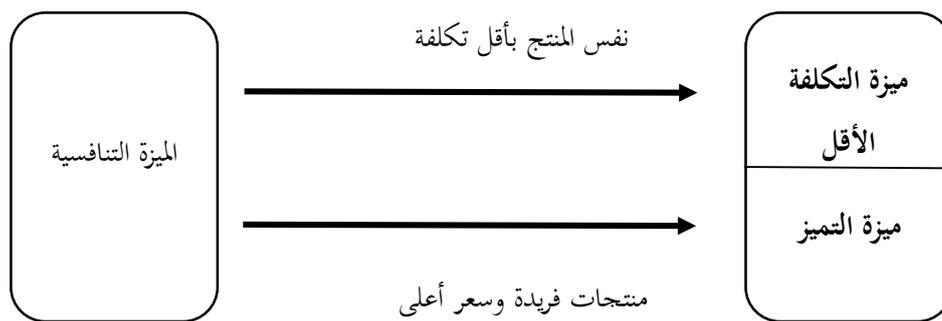
- الإجراءات التقديرية: حيث تتمثل في إختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها.
- الإجراءات الزمانية: فيمكن أن تأتي خاصية التميز نتيجة للتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها.
- الموقع: فقد تكون ميزة التميز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين.

- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التميز:

يمكن أن نورد اهم الشروط فيما يلي:

- عندما يقدر المستهلكون قيم الاختلافات في منتج بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

الشكل رقم (08): يبين أنواع الميزة التنافسية



المصدر: (بومعزة، 2009، صفحة 46)

الفرع الثاني: عوامل الميزة التنافسية

تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة من العوامل منها: أن تكون نسبية، مستدامة، ذات قيمة مضافة بحيث تساهم هذه العوامل في بناء الميزة التنافسية.

1. عوامل بناء الميزة التنافسية:

أوضح **Porter** أنه يمكننا فهم الميزة التنافسية إذا ما نظرنا للمؤسسة كواحدة واحدة، لأن المؤسسة ينشأ بداخلها العديد من الأنشطة المنفصلة والمتعددة كالإنتاج، التسويق، التوزيع وغيرها من الأنشطة الأخرى، وكل نشاط من هذه الأنشطة يمكن أن يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية، أما عن طريق اتباع إستراتيجية التكلفة أقل أو إستراتيجية التمايز، وبالتالي فإن عملية التحليل الدقيق وبطريقة علمية لأنشطة المؤسسة ضروري جدا لتحليل مصادر الميزة التنافسية، لأن أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة مواردها.

كما أوضح **Hudson** أن المؤسسات التي تلتزم بإستراتيجية معينة (التكلفة أقل، التمايز) تكون عالية الأداء مقارنة بمنافسيها الذين يستعملون أكثر من إستراتيجية. (العنوم، 2009، صفحة 44)

2. العوامل المؤثرة على بناء الميزة التنافسية:

توجد خمسة عوامل مهمة يجب إدراكها وفهمها عند مناقشتنا للميزة التنافسية (مرعي، 2012، صفحة 231):

- أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج محتكر من طرف واحد، هذا يعني عدم وجود منافسين وبالتالي عدم وجود ميزة تنافسية.
- ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدة، فالمنافسون يختلفون من قطاع إلى آخر وبالتالي ستتعدد مصادر الميزة التنافسية.
- مصدر الميزة التنافسية الأمثل للمؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام، لكن إذا ما نجح مسؤولو مؤسسة ما بالقيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيهددون المؤسسة في ميزتها.
- تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة وعليه يجب على المؤسسة تحليل وتشخيص جيد للمنافسة.
- أن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديم هذه الأخيرة قيمة إضافية للمستهلك، لأن الكثير من المؤسسات يعتقدون أنهم يكتسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون إضافة قيمة للمستهلك.

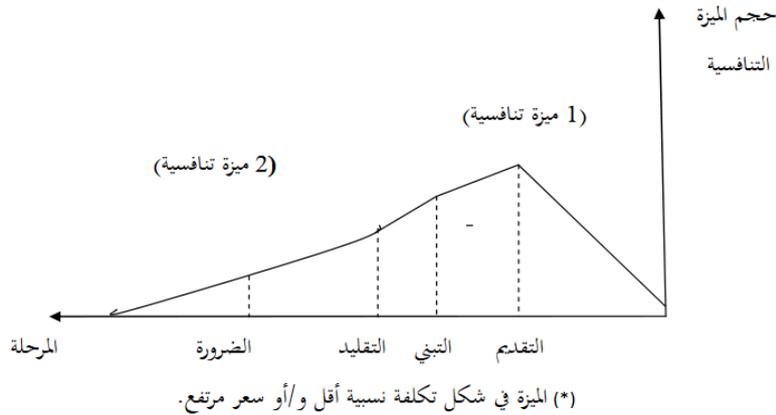
الفرع الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أساسيين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق تنافس المؤسسة نذكرهما كالتالي (مرسي، 2003، صفحة 86):

1. حجم الميزة التنافسية:

إن استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة والحفاظ عليها مرتبط بمحافظتها المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل وتمييز المنتج في ظل المنافسة، وكلما كانت الميزة التنافسية كبيرة كانت جهود المؤسسة للحفاظ عليها كبيرة أيضا وحالها من حال دورة حياة المنتجات الجديدة فإنها تخضع لرقابة دائمة، وهذا يعني أن للميزة دورة حياة تتوضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): دور حياة الميزة التنافسية



المصدر: (مرسي ن.، 1998، صفحة 86)

ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن، (بوشناف، 2002، صفحة 25)
- **مرحلة التبني:** تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة التنافسية للمؤسسة، ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاول المنافسون تبني هذه الميزة أو تحقيقها، وهنا تعرف نوعا من الاستقرار والثبات النسبي بفعل تزايد عدد المنافسين، (فرحات، 2009، صفحة 98)
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوقرات،
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحقيق الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة للتكنولوجيا المتقدمة ودورها في إنشاء ميزة جديدة للمؤسسة تضمن لها استمرار تنافسيتها. (كشاط، 2006، صفحة 16)

2. نطاق التنافس:

يعرف بالسوق المستهدف لشغله مكانة اتساع أنشطة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، فكلما كان النطاق أكبر زادت وفرات تكاليف المؤسسة عن المؤسسات التنافسية ويمكن توجيه جهود المؤسسة لسوق واحد فقط أي تضييق نطاق نشاطها لتقليل التكاليف وتقديم منتج مميز، ويتأثر النطاق بأربع عوامل وهي (مرسي، 2003، صفحة 86):

- **القطاع السوقي Segment scope**: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي Vertical Scope**: عبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر، يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)
- **النطاق الجغرافي Géographié Scope**: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجات أو خدمات في كل ركن من أركان العالم.
- **نطاق الصناعة Industrie Scope**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المطلب الثالث: علاقة الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل على العملية المتسلسلة و مترابطة الخطوات وما إلا ذاك القرار الذي تم إختياره من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة وينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل ويمكنها من خلاله تحقيق رسالتها وأهدافها. (حسين، 2008، صفحة 130)

ولتحليل ثنائية الميزة التنافسية والخيار الإستراتيجي عبر فكرة تحقيق للميزة التنافسية من خلال الخيار الإستراتيجي أصبح ليس بالأمر الهين في الوقت الحالي في ظل تعدد الخيارات والمزايا و اعتمادا على ذلك فإن توفر نقاط القوة لا يؤهل المؤسسة لحالة تميزها عن منافسيها إنما ترتبط على قدرة المؤسسة على توجيه نقاط القوة ضمن مساراتها الصحيحة، فبعد تسطير المؤسسة لأهدافها وتحديد الرؤية المستقبلية التي ستعمل على تحقيقها ودراسة بيئتها الخارجية هنا سيسمح للمؤسسة باختيار مساراتها الإستراتيجية من أجل الرؤى المستقبلية وما مدى بلوغها للأهداف المسطرة والذي من خلاله تشخص عبره موقعها الإستراتيجي.

وعليه سنحاول في هذا المطلب تحديد دور إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية، ودور إستراتيجية الاستقرار وكذلك دور إستراتيجية الانكماش.

الفرع الأول: دور إستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية

تحتل إستراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح وتسعى المؤسسات التي تعمل في بيئة حركية إلى النمو لكي تبقى تؤدي النمو إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من (منحنى الخبرة) في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح. ويكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذي تعمل فيه المؤسسة ينمو بسرعة، وإذا لجأ المنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر، لكن بالمقابل تعاني المؤسسات التي لم تحقق الحجم الاقتصادي الحرج خسائر اقتصادية، إلا إذا تمكنت هذه المؤسسة من استغلال قطاع صغير ومربح في السوق.

ويبرز اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى سيادة روح المجازفة والمخاطرة لاسيما في المشروعات ذات العائد المرتفع انطلاقاً من العلاقة بين المخاطرة والعائد، ولكن في حقيقة الأمر أن المؤسسات التي تلجأ إلى خيار التوسع تحاول تخفيض المخاطرة وتوزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية.

بعد استنتاجنا من مجموعة بوسطن الاستشارية BCG يكون وضع المؤسسة هنا يتلائم مع الإستراتيجية حيث تكون وحدات الأعمال أو المنتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية، وعلى المؤسسة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو.

تعتبر الكلفة من الركائز الأساسية لنجاح وتفوق المؤسسة فهي تمكنها من تقديم أسعار منافسة تمنحها ميزة تنافسية أمام منافسها، وإن إهمال المؤسسة لتخفيض كلفة منتجاتها سيؤدي بها إلى تدهور والانهاء من السوق نتيجة عدم قدرتها على الصمود أمام المؤسسات المنافسة.

في ظل تزايد الاهتمام العالمي بالجودة صارت هاته الأخيرة ضرورة لنجاح أي تنظيم وعاملاً من عوامل المنافسة تسعى أغلب المؤسسات لتحقيقها بغية تحقيق مركزها التنافسي.

وتمثل مجموعة خصائص المنتج ومنها الجمالية الهادفة إلى إقناع الزبون وحثه على الشراء وتكراره والمعلوية أي القابلية للتعديل، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه الزبائن وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسين حسب إدراك الزبائن.

يكون تأثير على استجابة العميل من ناحية التسليم والمرونة من خلال تحكم المؤسسة في جودتها وتكلفتها. يشير بعد المرونة في التغيير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات الزبائن ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة.

وتشير المرونة إلى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت، كما أنها تشير أيضا إلى المقدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات، وتستطيع المؤسسات التي يمكنها أن تغير خطوط المنتج بسرعة أكبر في مواجهة التغيرات في طلبات المستهلك واستغلال التقنيات الحديثة أن تكسب ميزة تنافسية. وتظهر المرونة في:

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المؤسسة على مسابرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغير تفضيلات والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: وهي قدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. (عامر، 2022، الصفحات 51-52)

الفرع الثاني: دور إستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية

وتسمى أيضا بالإستراتيجية الحيادية، إذ تتناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة نفسها وبمستوى الأداء السابق نفسه، وتوجه المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها الحالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديريها الإستراتيجي نحو تبني مستوى عال من الخطر، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة وتفضيل المديرين العاملين للعمل بدلا من التفكير والتأمل لأن الإستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم بدائل أخرى. وترتكز توجهاتهم نحو الإستراتيجية الحالية.

وعليه فإن إستراتيجية الاستقرار تعني عدم فعل شيء وإنما الاستقرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها. بعد استنتاجنا من مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) أنها تنتمي إلى البقرة الحلوب حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى هذه الإستراتيجية، وتشير إلى تلك الأنشطة والوحدات التي تولد نقدية وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا و ربحا كبير لوجود حصة سوقية عالية، ومركزها في السوق ثابت ومستقر ولكن احتمالات نموها منخفضة، وخلال هذه المرحلة تستطيع المؤسسة أن تجتني ثمار الاستثمار، وأن (تحلب البقرة) إلى أقصى حد ممكن وعليه فإن الإستراتيجية الملائمة هنا تعظم التدفق النقدي الداخل للشركة عبر أطول فترة زمنية ممكنة.

فهذه المنتجات، كما يتضح لنا، تتميز بحصة عالية في السوق (موقع تنافس عالي) ونمو منخفض في السوق. وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة تفوق ما تستخدمه المؤسسة لدفع فواتيرها، ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية أفضل إستراتيجية هنا هي الاستقرار والتركيز.

إن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة و على هذا الأساس تعتمد المؤسسة بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية على الكلفة

وهي تعبر إن انخفاض الكلفة بالنسبة للمنافسين والمنتجات ذات صلة ووفورات الحجم، وتتطلب هذه الإستراتيجية إشراف مكثف على العمل ومراقبة التكاليف بشكل دقيق وعمل تقارير مستمرة ومفصلة تتعلق بمراقبة التكاليف، ومع هذا التطور أصبحت الحاجة أكبر لتخفيض التكلفة في ظل المنافسة القوية ولأن هامش الربح أصبح أقل.

وعلى هذا الأساس تعتمد المؤسسة على مرونة الحجم وهي القدرة على التكيف مع الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك. (عامر، 2022، صفحة 53)

الاستجابة للعملاء يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحقيق القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها لهم، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، ويؤدي فشل أية المؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتحقق الميزة التنافسية لها إذ أدرك الزبائن أنهم يحصلون-من جراء تعاملهم مع المؤسسة-على قيمة أعلى من منافسها. (حريرية، 2015، صفحة 102)

الفرع الثالث: دور إستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية

إن اتجاه المؤسسة إلى إستراتيجية الانكماش لها دافع أساسي أنها تخلق قيمة لها من ناحية تقليص النشاط والذي يعتبر هدفا إستراتيجيا بالنسبة للمؤسسة، ويتجسد هذا الهدف من خلال التخلي عن بعض الأنشطة أو المنتجات، الخروج من بعض الأسواق (منافذ التوزيع، التنازل عن بعض الاستثمارات، تقليص الطاقة الإنتاجية..). إلى غير ذلك مما يعني تقليص الحجم الحالي للمؤسسة، قد يكون التوجه نحو الانكماش مؤشرا على فشل المؤسسة في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، ولكن قد يكون أيضا مجرد انقباض لفترة ما دلالة على فشل إستراتيجيات سابقة على أن يتم الإنطلاق بعدها بنفس جديدة. (حسين، 2008، الصفحات 142-143)

ومن جهة أخرى، عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها وفق إستراتيجياتها الحالية، فإنها تلجأ إلى اعتماد هذه الإستراتيجية من خلال العمل على تخفيض حجم عملياتها لا سيما عندما تجد نفسها غير كفوءة في إدارة أعمالها، ولا تستطيع تحقيق أهدافها، تشير هذه الإستراتيجية ضمنا إلى حالة فشل أو مشكلة كبيرة تواجه المؤسسة، وتتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد القطاعات للضرورة.

وتركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحقيق الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم والكلف وتمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار (البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المؤسسة بوضعها الجديد وإستراتيجية الانكماش مرحلة حرجة في حياة المؤسسة فإما أن تنجح المؤسسة في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الإستراتيجيات السابقة أو تفشل وتخرج من دائرة التنافس. (الركابي، 2004، الصفحات 203-204)

خلاصة الفصل

ومما سبق التطرق إليه فإن الخيار الاستراتيجي يشير إلى العملية التي يقوم بها القادة التنفيذيون لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية لشركتهم، إذ يتضمن ذلك تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، واختيار الخطط والإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ويمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق استراتيجيات مختلفة مثل تكلفة منخفضة، أو تميز المنتج، أو التركيز على سوق معينة، وعليه فإن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب رؤية استراتيجية وقيادة فعّالة لتنفيذ القرارات بفعالية وتحقيق النتائج المرجوة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية الإسمنتية

تمهيد

بعد أن تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي، سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية المتعلقة بمؤسسة العسكرية للإسمنت، وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف اطارات ومسؤولين بالمؤسسة، وقد ساعدتنا الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ومن ثم معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل وهي كالتالي:

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة

❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

❖ المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة البسكرية للإسمنت

سنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها وإضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الإقتصادي والإجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على إكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة إلى تسطير عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة البسكرية للإسمنت

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة البسكرية للإسمنت - برانيس - بسكرة، من حيث نشأتها وتطورها.

1. بطاقة تعريفية للمؤسسة ونشأتها:

مؤسسة البسكرية للإسمنت (S.B.C) Spa BISKRIA CIMENT هي شركة ذات طابع خاص، تقع في تراب بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، يبلغ رأس مالها الإجمالي 870,000,000.00 DA يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الإسمنت، بأنواعه وهي تستمد موادها الأولية من المناجم التي تقع محاذية للمصنع في المنطقة الجبلية. تم إنشاء المؤسسة في جانفي 2009، إنطلقت الأشغال على الخط الأول للإنتاج في جانفي 2013، وشرع في الإنتاج بعد إكتمال عملية الأشغال في جوان 2016، وكانت أول إنطلاقة لعملية البيع في 15 جوان 2016. المؤسسة اليوم تشغل ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية محددة ب 4 مليون طن سنويا، وهي تستغل الطاقة الإنتاجية الكاملة للخط الأول ب 1 مليون طن سنويا، اما الخطين الثاني والثالث فهي تستغل 1.5 مليون طن لكل خط إنتاج واحد. (وثائق المؤسسة، 2023)

2. المنتجات التي تنتجها المؤسسة:

الجدول رقم (04): قائمة منتجات المؤسسة التامة الصنع

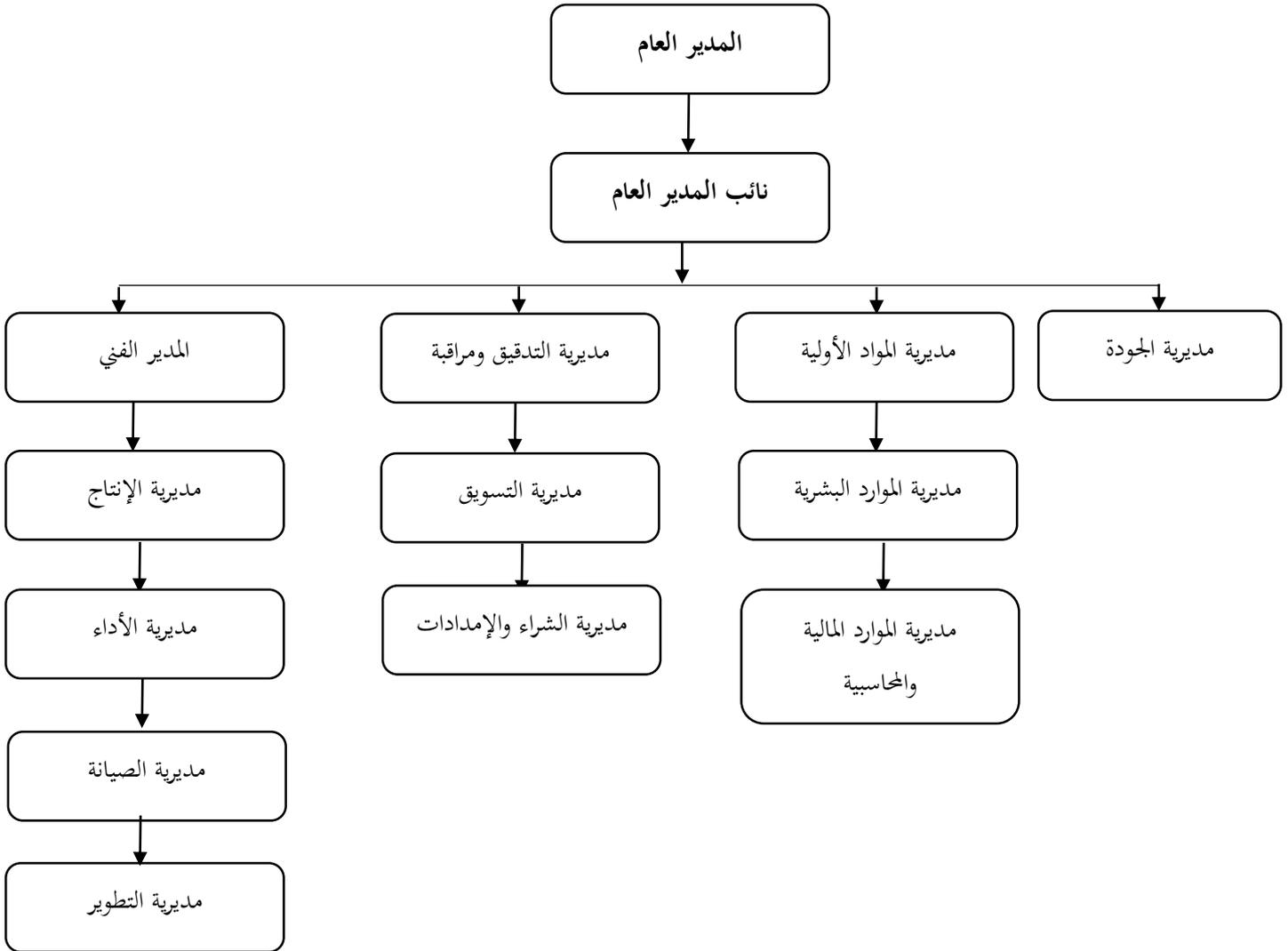
الرقم	نوع الإسمنت	التسمية التقنية	التركيبية
1	إسمنت رمادي بورتلاندي المركب للخرسانة	CPJ CEM II/42.5 NA 442	على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي إضافات كيميائية أخرى
2	إسمنت رمادي بورتلاندي المركب للبناء	CPJ CEM II/42.5 NA 442	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي إضافات أخرى
3	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه المالحة CRS	CPA-CEM III/B- SR 42.5 NA 443	من 20% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
4	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والمياه CRS	CPA-CEM IV/A- S 42.5 NA 443	من 65% إلى 79% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية
5	إسمنت رمادي مقاوم للكبريتات والرطوبة CRS	CPA-CEM I 42.5 -ES 42.5 NA 443	على الأقل 95% من مادة الكلينكر والباقي في شكل إضافات كيميائية

المصدر: (وثائق المؤسسة، 2024)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت

تعتبر مؤسسة العسكرية للإسمنت من المؤسسات الضخمة التي تمارس نشاطها الصناعي الذي هو محور إهتمامها بشكل منظم إلى أبعد الحدود، نحن نعلم أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما تطلب ذلك قدراً أكبر من التنظيم وكذلك كفاءات تسييرية ذات خبرات متنوعة، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات، ويوضح الشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون تفصيل دقيق لكل مديرية على حدى، ويوضح هذا الأخير المستويين الإستراتيجي والتكتيكي، وكذا العلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للمؤسسة، وتعذر علينا إظهار تفصيلات كل مديرية على حدى بسبب المعطيات التي كانت ليست بالقدر الكافي للأخذ في التفاصيل.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسكندرية للإسمنت



المصدر: (وثائق المؤسسة، 2024)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الإستبانة للوقوف على أثر الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمت.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد البعدين في مؤسسة العسكرية للإسمت عددهم 2200 عامل، وقد أخذت عينة تقدر بـ 50 عامل، وتم توزيع الاستبانات عليهم وتم إسترجاع 30 إستبانة كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي. والجدول الموالي يوضح تفاصيل جمع عينة الدراسة:

الجدول رقم (05): تفاصيل جمع عينة الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة	العدد النهائي للعينة
40	35	5	30

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

الفرع الثاني: وصف إحصائي لأفراد عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (06): وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	70%
	أنثى	9	30%
	المجموع	30	100%
العمر	اقل من 29 سنة	3	10%
	من 30 الى 39 سنة	14	46%
	من 40 الى 49 سنة	11	36,7%
	50 سنة فأكثر	2	6,7%
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	9	30%
	ليسانس	15	50%
	ماستر	5	16,7%
	دراسات عليا	1	3,3%
	المجموع	30	100%

13,3%	4	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40%	12	من 5 إلى 0 سنوات	
43,3%	13	من 11 إلى 15 سنة	
3,3%	1	أكثر من 15 سنة	
100%	30	المجموع	
60%	18	موظف	الوظيفة الحالية
20%	6	رئيس مصلحة	
20%	6	رئيس فرع	
0%	0	مدير	
100%	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

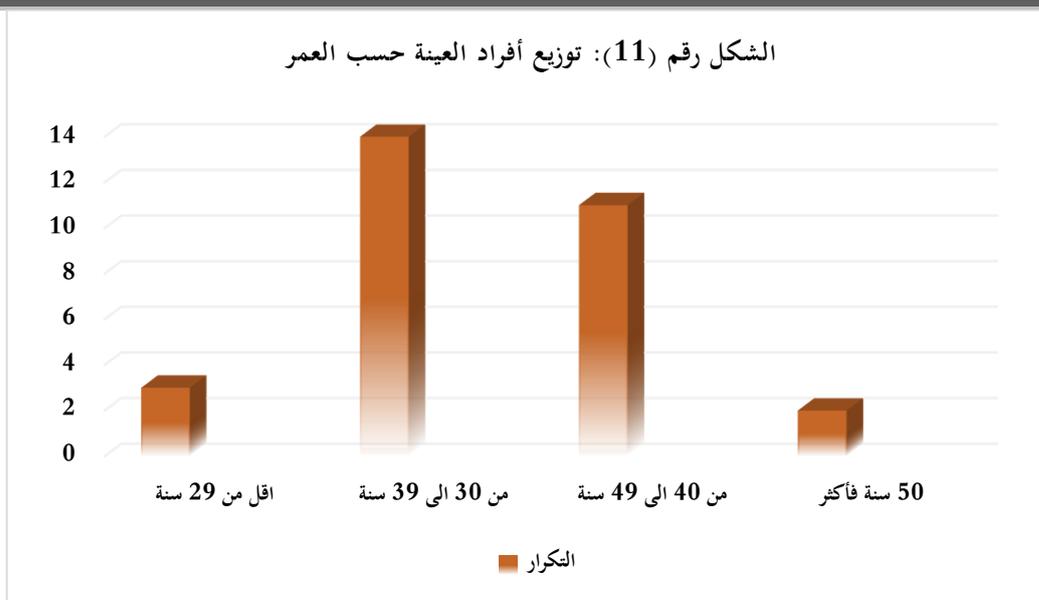
من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ:

1. متغير الجنس: من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة هم الذكور بما نسبته 70% بينما الإناث فتمثل بنسبة 30%، ومن خلال النسبة المبينة أعلاه سابقة نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم الذكور والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس:



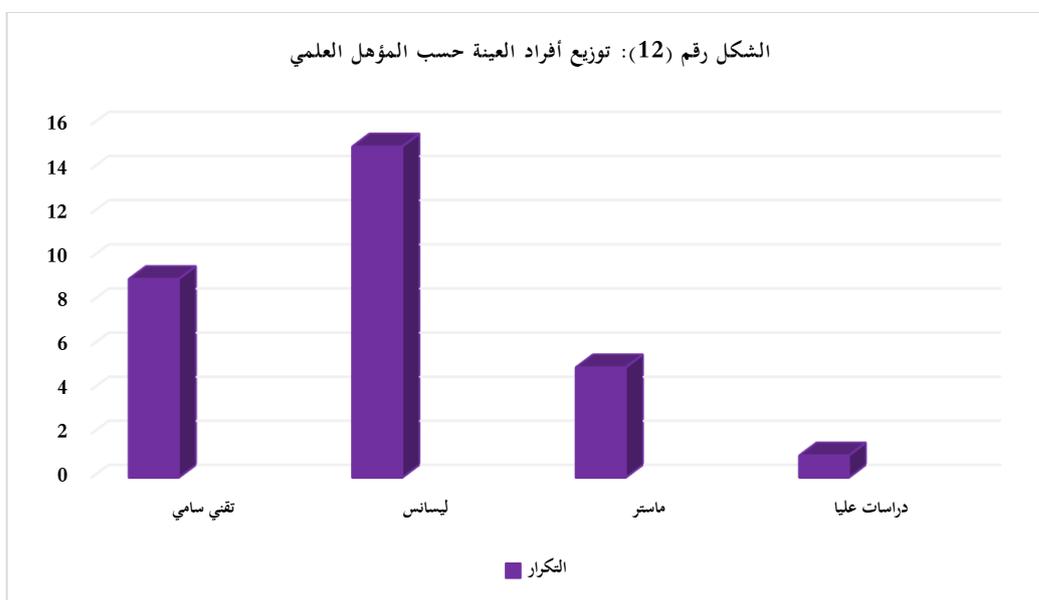
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

2. متغير العمر: من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 46%، بينما مثلت من عينة الدراسة ما نسبته 36,7% تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، أما فئة أقل من 29 سنة فتمثلت نسبة قدرها 10%، وفي الأخير فئة 50 سنة فأكثر فتمثلت نسبة طفيفة قدرها 6,7%، والشكل الموالي توضيح لذلك:



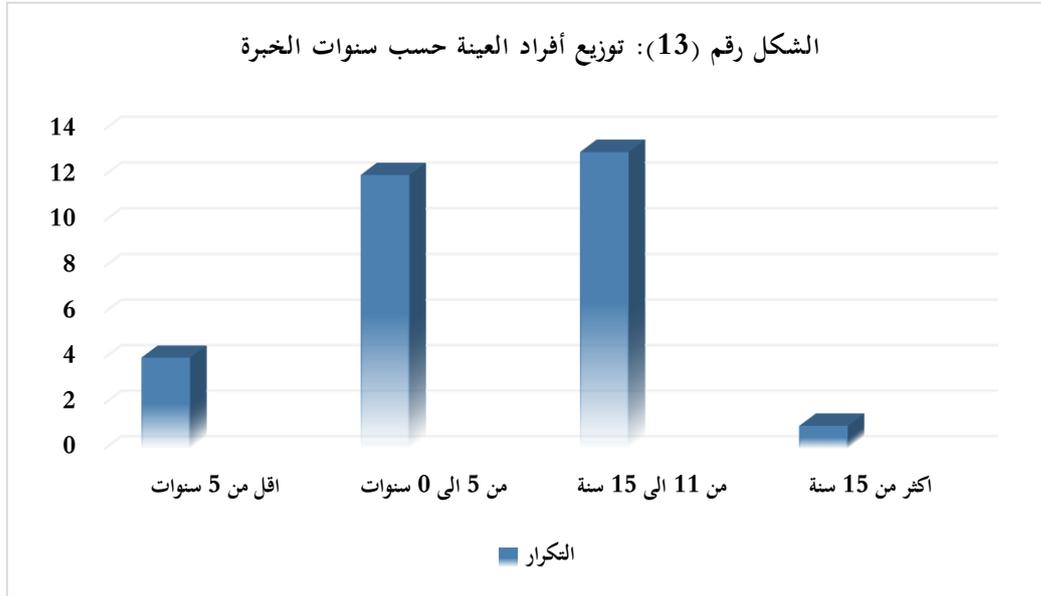
المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

3. متغير المؤهل العلمي: نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن نصف عينة الدراسة ذات المؤهل العلمي ليسانس بنسبة 50 % ومنهم 30% ذات مؤهل علمي تقني سامي أي أن 9 فرد من أفراد عينة الدراسة هم بمستوى التقني سامي، أما فئة الماجستير فقد جاءت بما مقداره 16,7% تليها فئة الدراسات العليا بما نسبته 3,3% هذا ما يوضح أن مختلف أفراد عينة الدراسة هم ذات المستوى العلمي الجامعي من ماجستير، ليسانس، والتقني سامي والشكل الموالي يوضح ذلك:



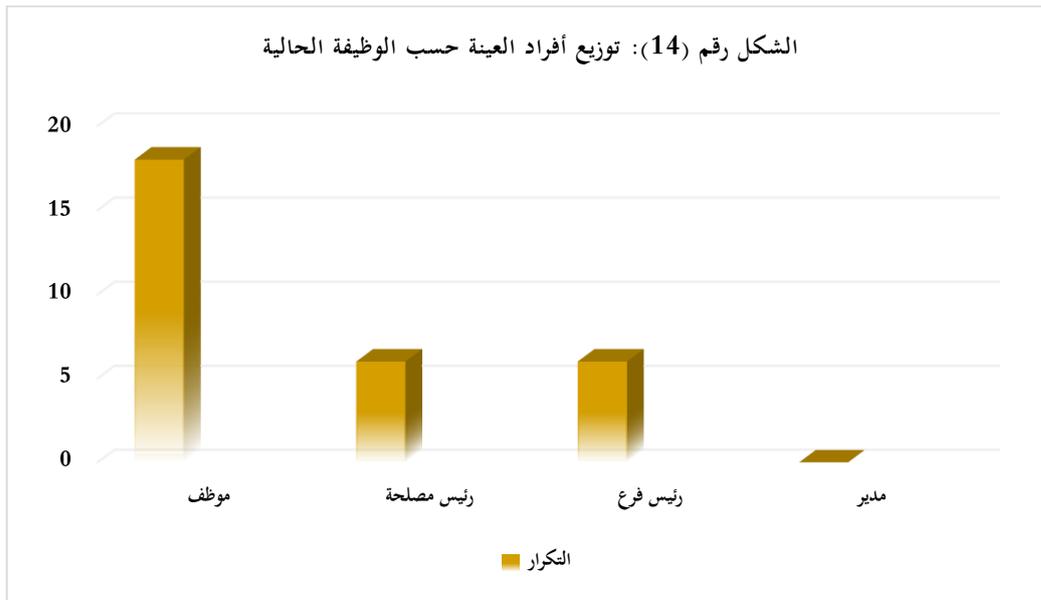
المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

4. متغير سنوات الخبرة: نلمح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 43,3% من مفردات عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة عمل، ومنهم 40% ذات خبرة مهنية من 5 سنة إلى 10 سنة عمل، بينما ما نسبته 13,3% ذات أقل من 5 سنوات عمل في الأخير أكثر من 15 سنة عمل جاءت بنسبة 1%، والشكل الموالي تمثيل لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

5. الوظيفة الحالية: يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 60% من مفردات عينة الدراسة يشغل مناصب وظيفية من نوع موظف، ومنهم 20% رئيس مصلحة و20% رئيس فرع أما وظيفة المدير فتمثلت 0% من عينة الدراسة والشكل الموالي توضيح لذلك:



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

اعتماداً على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء استبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفق المحاور الرئيسية للدراسة (أنظر الملحق رقم 01)، تم تقسيم هذا الاستبيان إلى جزئين، يتعلق أحد أجزائه (القسم الأول) بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل كل من الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية، وقد خصص القسم الثاني لمحاور الإستبانة، يتعلق المحور الأول بمتغير الخيار الاستراتيجي حيث يتكون من 18 عبارة مقسمة على 3 أبعاد وذلك لقياس مستوى الخيار الاستراتيجي في مؤسسة السكرية للإسمنت وهي:

- **البعد الأول:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجية النمو في مؤسسة السكرية للإسمنت، ويشتمل على ست عبارات من 1 إلى 6.
- **البعد الثاني:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجية الاستقرار في مؤسسة السكرية للإسمنت، ويشتمل على أربع عبارات من 7 إلى 12.
- **البعد الثالث:** يقيس هذا البعد اتجاهات أفراد العينة نحو استراتيجية الانكماش في مؤسسة السكرية للإسمنت، ويشتمل على خمس عبارات من 13 إلى 18.

أما المحور الثاني والأخير من الاستبيان يتعلق بالميزة التنافسية التي تطمح مؤسسة السكرية للإسمنت إلى تحقيقها وضمان إستدامتها ويتكون بدوره من (12) عبارة لقياس مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة السكرية للإسمنت وهي:

وقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي لاعتباره أكثر المقاييس المستخدمة في قياس آراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وتمت ترجمة درجاته كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- الوسط الحسابي: يمثل القيمة التي لو أعطيت لكل مفردة من مفردات المجموعة فإن مجموع القيم الجديدة يساوي مجموع القيم الأصلية، ومعنى آخر أن الوسط الحسابي يساوي مجموع نقاط الفقرات مقسوما على عددها.
- معامل الارتباط لبيرسون: وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ **ALPHA DE CRONBACH**: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- الإنحراف المعياري.
- تحليل التباين للانحدار (**Analyses of variance**): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (استراتيجية النمو، استراتيجية الاستقرار، استراتيجية الانكماش) على المتغير التابع المعبر عنه بالميزة التنافسية.
- اختبار كولمغروف سمرنوف (**1-sample K-S**): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتمد على ما يلي:

- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.
- صدق المحك: تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,870) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما أنه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمخاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الإستبيان، إذ يعتبر الإختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الإختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرو نياخ ALPHA DE CRONBACH ومنه إستنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: الخيار الاستراتيجي	18	0,772	0,878
محور الثاني: الميزة التنافسية	12	0,656	0,809
الصدق والثبات العام للإستبيان	30	0,758	0,870

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0,758، كما أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت الـ 60% بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع محاور الإستبانة درجة عالية من الثبات، لذلك يمكن القول أنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضاً صدق المحك الذي تجاوز معامل العام نسبة 87%.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد تناولنا لبناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، نتجه الآن إلى تحليل محاورها والوقوف على أهم النتائج التي جاءت بها، وقد خصصنا هذا المبحث للإلمام بها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، في هذا المطلب سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا وذلك بالاعتماد على (اختبار كولمجروف-سمرنوف) (1-sample K-S)، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المحسوبة من المجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة المعتمد (a) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح.

ويوضح الجدول أسفله نتائج ذلك الاختبار، حيث نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية المعتمد (a=0,05) لمتغيري الدراسة، وهذا ما يدل على أن بيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

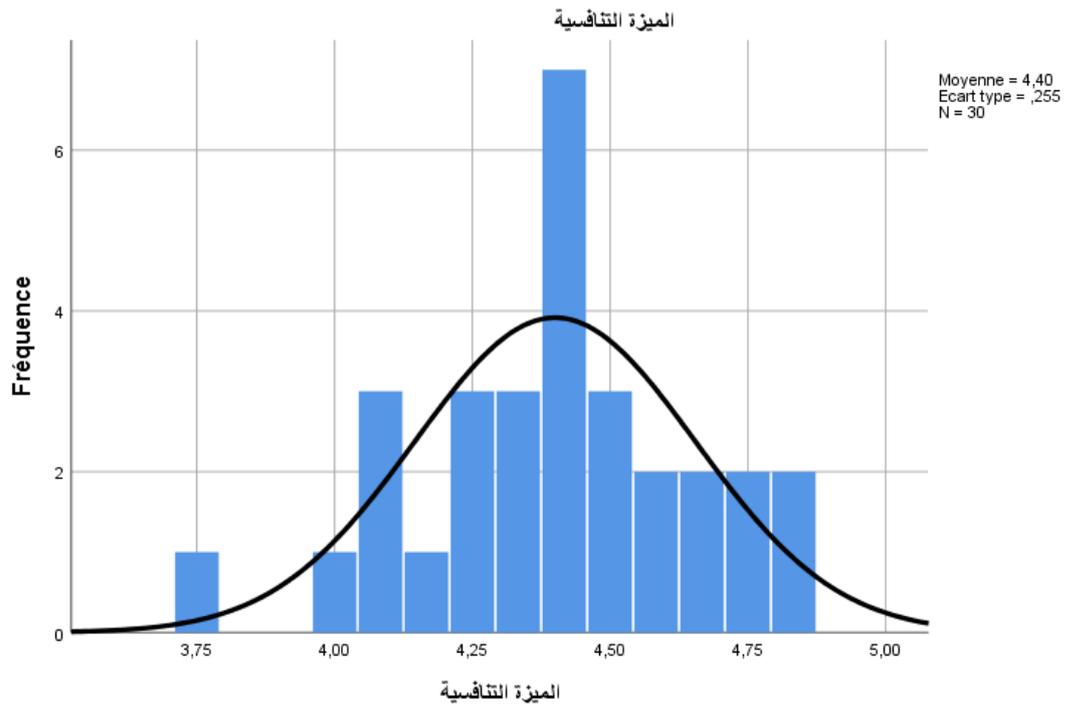
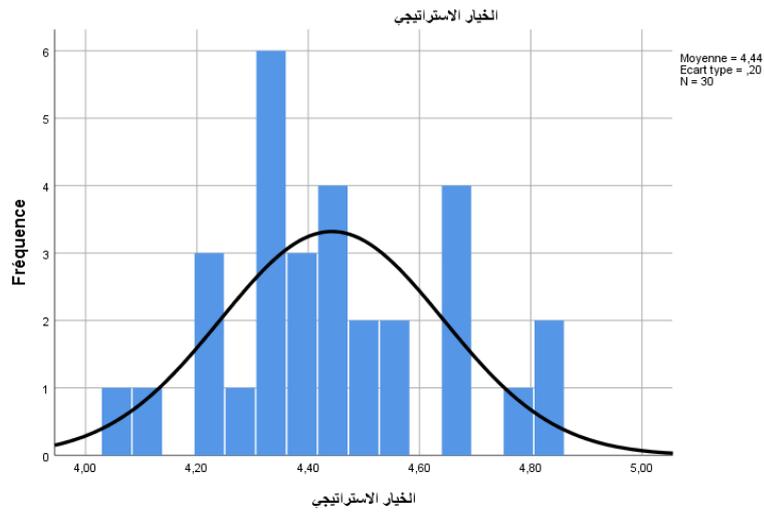
جدول (09): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (Sig)
الخيار الاستراتيجي X	0,710	0,691
الميزة التنافسية Y	0,694	0,727

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى المعتمد 0,05 وبالتالي فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والشكل الموالي يمثل التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم (15): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدول تلك النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10): مقياس الحكم على إجابات الأفراد

مستوى الموافقة	الإنجاء العام	فئات المتوسط الحسابي
منخفض	غير موافق	[1-2,33]
متوسط	محايد	[2,33-3,66]
مرتفع	موافق	[3,66-5]

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على دراسات سابقة

الفرع الأول: تحليل فقرات محور الخيار الاستراتيجي

ما مدى إدراك موظفي مؤسسة البسكرة للإسمنت الخيار الاستراتيجي؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير المستقل الخيار الاستراتيجي، والخاصة بكل بعد من أبعاد الخيار الاستراتيجي

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور الخيار الاستراتيجي

الرقم	أبعاد الخيار الاستراتيجي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
01	ترغب المؤسسة في التوسع نحو القطاعات السوقية	4,50	0,630	3	مرتفع
02	تحاول المؤسسة كسب عملاء جدد	4,23	0,504	6	مرتفع
03	تسعى المؤسسة للتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع في مجال نشاطها	4,40	0,563	5	مرتفع
04	تقوم المؤسسة باستمرار بترصد وتتبع كل ما يحدث في المحيط الخارجي	4,40	0,498	4	مرتفع
05	تعمل المؤسسة على تحقيق صورتها لرفع مكانتها مقارنة بمنافسيها	4,50	0,509	2	مرتفع

مرتفع	1	0,504	4,57	تقوم المؤسسة بالتحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة	06
مرتفع	2	0,229	4,43	استراتيجية النمو	
مرتفع	3	0,507	4,47	المؤسسة مقتنعة بموضوعية الاستمرار على وضعها الحالي	07
مرتفع	4	0,563	4,40	ليس لدى المؤسسة الإمكانيات والقدرات اللازمة لمواكبة التغيرات	08
مرتفع	3	0,507	4,47	المؤسسة مقتنعة بإنجاز ما تطمح له ما لم يكن هناك فجوة في الأداء	09
مرتفع	1	0,507	4,53	تحافظ المؤسسة مستويات الأداء الحالية من أجل استقرار أسعار المنتجات/الخدمات المقدمة	10
مرتفع	2	0,509	4,50	لا تتوفر المؤسسة على قدرات لإستيعاب أعباء النمو والتوسع	11
مرتفع	5	0,571	4,13	لا ترغب المؤسسة إنفاق موارد وإمكانيات إضافية في أعمالها	12
مرتفع	3	0,305	4,41	استراتيجية الاستقرار	
مرتفع	1	0,498	4,60	تتجه المؤسسة إلى الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب أصول وموارد أقل	13
مرتفع	2	0,507	4,53	تتخلى المؤسسة عن الأنشطة الأقل جاذبية	14
مرتفع	1	0,498	4,60	لا تدخل المؤسسة في مجالات عمل جديدة حتى مع وجود فرص	15
مرتفع	5	0,461	4,17	تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص الموارد	16
مرتفع	4	0,504	4,43	تسعى المؤسسة للتركيز على إنتاج منتج وحيد فقط والاستغناء عن باقي المنتجات	17
مرتفع	3	0,571	4,53	تسعى المؤسسة إلى تحقيق كفاءتها من خلال تبنيها لاستراتيجية الانكماش	18
مرتفع	1	0,289	4,47	استراتيجية الانكماش	
مرتفع	-	0,200	4,442	الخيار الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

1. استراتيجية النمو: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنه جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,43) بانحراف معياري (0,229)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد استراتيجية النمو يقع ضمن الفئة [3,66-5,00]، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع أي موافق بشدة حسب مقياس ليكارت، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,23-4,57) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,498-0,563)، هذه النتائج توضح لنا سعي مؤسسة البسكرة للإسمنت بكسرة للنمو والتوسع في الأسواق ونحو

القطاعات السوقية بهدف كسب عملاء جدد، كما أنها تسعى دائما للتجديد والابتكار في مجال نشاطها بهدف تحقيق صورتها ورفع مكانتها مقارنة بمنافسيها.

2. استراتيجية الاستقرار: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة لدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,43) بإنحراف معياري (0,305)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة [5,00-3,66]، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,13-4,53) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,507-0,571)، ويفسر هذا أن مؤسسة البسكرة للإسمنت تولي أهمية بالغة لمستويات الأداء الحالية من أجل استقرار أسعار المنتجات/الخدمات المقدمة، كما أنها مقتنعة بموضوعية الإستمرار على وضعها الحالي وإنجاز ما تطمح إليه.

3. استراتيجية الانكماش: لقد جاء هذا البعد بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا العامل (4,47) بإنحراف معياري (0,200)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن الفئة [5,00-3,66]، وهو يشير إلى مستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,17-4,60) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,461-0,507) ويفسر ذلك اتجاه المؤسسة إلى الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب أصول وموارد أقل، حيث أنها حريصة على عدم دخول أي مجالات عمل جديدة دون دراستها، إلى جانب سعيها إلى تخفيض معدلات الأداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص الموارد تسعى المؤسسة للتركيز على إنتاج منتج وحيد فقط والاستغناء عن باقي المنتجات وتحقيق الكفاءة من خلال تبني إستراتيجية الانكماش.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الخيار الاستراتيجي في مؤسسة البسكرة للإسمنت جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الخيار الاستراتيجي ككل بمختلف عباراتها (4,442) بإنحراف معياري (0,200) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة [5,00-3,66] ويشير إلى مستوى موافقة مرتفع.

وبقراءة أخرى لهذه الإحصائيات فإن مؤسسة البسكرة للإسمنت تعتمد على استراتيجية الانكماش كخيار استراتيجي لمواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها. استراتيجيات الانكماش تُعتمد عادة عندما تواجه المؤسسات ظروفًا اقتصادية صعبة، أو تشبعا في السوق، أو تراجعًا في الطلب على منتجاتها، هذه الاستراتيجية تتضمن تقليص النفقات، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وإعادة هيكلة العمليات، وربما تسريح العمالة أو إغلاق بعض الوحدات غير المربحة.

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور الميزة التنافسية

ما مدى إدراك موظفي مؤسسة البسكرة للإسمنت للميزة التنافسية؟

للإجابة على هذا السؤال سنقوم بتحليل فيما يلي فقرات محور المتغير المستقل الميزة التنافسية.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات محور الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
19	تتسم تكلفة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة بأنها أقل كلفة من المؤسسات المنافسة	4,47	0,507	5	مرتفع
20	تقوم المؤسسة بعمليات رقابية دورية على المنتجات المقدمة من أجل خفض الكلفة	4,50	0,509	3	مرتفع
21	تستخدم المؤسسة البحث و التطوير من أجل تحديث منتجاته وخفض التكاليف	4,57	0,504	2	مرتفع
22	لدى المؤسسة إستراتيجية و سياسات واضحة و موثقة للجودة	4,47	0,507	5	مرتفع
23	تعمل المؤسسة باستمرار على تحقيق القدرات المعرفية والمهارات لعمالها بهدف تحقيق الجودة	4,40	0,563	6	مرتفع
24	تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات و المعايير الوطنية والدولية	4,13	1,008	7	مرتفع
25	تحرص المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على مستوى جودة عالية لمنتجاتها	4,50	0,509	3	مرتفع
26	يملك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة	4,13	0,571	8	مرتفع
27	تلتزم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية في تحقيق رغبات زبائنها	4,60	0,498	1	مرتفع
28	تلتزم المؤسسة دائما بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن	4,53	0,507	3	مرتفع
29	للمؤسسة القدرة على الانتاج حسب طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	4,50	0,777	4	مرتفع
30	تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة المخزون من أجل تأمين الاستجابة السريعة لتغير طلبات الزبائن	4,00	1,114	9	مرتفع
	الميزة التنافسية	4,40	0,254	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.22

من خلال إحصائيات الجدول السابق نلاحظ أن:

جاءت عبارات المتغير التابع الميزة التنافسية ذات متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (04,00-4,60) وتراوحت انحرافات المعيارية (0,498-1,114) وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الميزة التنافسية ككل بمختلف عباراتها (4,40) بانحراف معياري (0,254) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يقع ضمن الفئة [3,66-5,00]، وبذلك يكون يشير إلى مستوى موافقة مرتفع.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد قيامنا باختبار التوزيع الطبيعي وتحليلنا لمحاوَر الإِستِيان، سوف نتطرق الآن إلى إختبار الفرضيات وذلك عن طريق حساب الانحدار والتباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة الذي تم وضعه، سنقوم باختبار صحة الفرضيات.

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0,05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,998	1	0,998	31,689	0,000
الخطأ	0,882	28	0,032		
المجموع الكلي	01,881	29			

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05=α) المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

- معامل الارتباط $R = 0,729$
- معامل التحديد $R^2 = 0,531$
- معامل التحديد المعدل $R_a^2 = 0,102$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31,689) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05=α)، مما يدل على أنه يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة (0,01≥α). كما يتضح لنا من خلال الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الخيار الاستراتيجي يفسر ما مقداره 53,1% من التباين في المتغير التابع الذي يعبر عنه الميزة التنافسية، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (14).

الجدول(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب T	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
استراتيجية النمو	0,404	0,195	0,365	2,073	0,047	4,298	0,365	0,133
استراتيجية الاستقرار	0,456	0,132	0,548	3,464	0,002	12,000	0,548	0,300
استراتيجية الانكماش	0,567	0,127	0,645	4,461	0,000	19,901	0,645	0,415
الخيار الاستراتيجي/الميزة التنافسية	0,926	0,165	0,729	5,629	0,000	31,689	0,729	0,531

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0,05=α) المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V

22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور معنوي للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0,05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (31,689) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة (5,629) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبلغ معامل الارتباط (0,729) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0,531)، وهذا يبين أن ما نسبته 53,1 % من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في الخيار الاستراتيجي وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد دور معنوي للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0,05).

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة السكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0,05، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4,294) عند مستوى دلالة (0,047) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وأيضاً بلغت قيمة T المحسوبة (2,073) عند مستوى دلالة (0,047) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبلغ معامل الارتباط (0,356) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0,133). وهذا يبين أن ما نسبته 13,3 % من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في إستراتيجية النمو وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة السكرية للإسمنت-بسكرة- عند مستوى الدلالة (ألفا=0,05).

2. الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور معنوي لإستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0,05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (12,000) عند مستوى دلالة (0,002) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (3,464) عند مستوى دلالة (0,002) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبلغ معامل الارتباط (0,548) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0,300)، وهذا يبين أن ما نسبته 30 % من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في إستراتيجية الاستقرار وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد دور معنوي لإستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة-عند مستوى الدلالة (ألفا=0,05).

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق، يتبين لنا وجود دور معنوي لإستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العسكرية للإسمنت عند مستوى الدلالة 0,05، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (19,901) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وأيضاً بلغت قيمة **T** المحسوبة (4,461) عند مستوى دلالة (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وبلغ معامل الارتباط (0,645) وبالرجوع إلى معامل التحديد التي بلغت (0,415)، وهذا يبين أن ما نسبته 41,5 % من التغيرات في الميزة التنافسية ناتجة عن التغير في إستراتيجية الانكماش وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها التي تنص على: يوجد دور معنوي لإستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العسكرية للإسمنت-بسكرة-عند مستوى الدلالة (ألفا=0,05).

الفرع الثاني: تحليل وتفسير نتائج الفرضيات

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية

ومن خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (09) نلاحظ وجود دور معنوي للخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 أي وجود علاقة ارتباط قوية بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 إلى جانب وجود قوى تفسيرية جيدة قدرت ب 53,1 % أي أن ما مقداره 53,1% من التغير في الميزة التنافسية يفسره متغير الخيار الاستراتيجي وال 46,9% الباقية تعود لمتغيرات أخرى، هذا ما يفسر عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعليه يُعتبر الخيار الاستراتيجي من العوامل المهمة التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، ويؤثر الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية لأي مؤسسة، فعندما تتخذ المؤسسة قرارات استراتيجية مدروسة ومتناسقة، فإنها تستطيع بناء وتعزيز ميزتها التنافسية بشكل فعال.

ومن بين الطرق التي يؤثر بها الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية نجد:

- تمييز المنتجات/الخدمات: يمكن للاختيارات الاستراتيجية التي تركز على الابتكار وجودة المنتجات أو الخدمات أن تجعل المؤسسة تبرز بين المنافسين وتوفر لها ميزة تنافسية.

- تكلفة أقل: إذا كانت الاستراتيجية تركز على تقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة، فقد تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات بأسعار تنافسية أو تحقيق هامش ربح أكبر، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق.
- توسيع السوق: وذلك عبر اتخاذ قرارات استراتيجية تستهدف توسيع الوجود الجغرافي أو الاستهداف الجديد للجمهور أو الأسواق الجديدة، يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة نطاق عملياتها وزيادة حصتها في السوق.
- بناء العلاقات: إذا كانت الاستراتيجية تركز على بناء علاقات مع الزبائن أو الموردين أو الشركاء، فقد تتمكن المؤسسة من تحقيق تفوق تنافسي من خلال إقامة علاقات قوية تمنحها وصولاً أفضل إلى الموارد أو الأسواق.
- التكنولوجيا والابتكار: بالاستثمار في البحث والتطوير واعتماد التكنولوجيا الحديثة، يمكن للمؤسسة تطوير منتجات أو عمليات جديدة تمنحها تفوقاً تنافسياً عبر الابتكار.

وعليه نقول أن الخيارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة تشكل أساساً لميزتها التنافسية، وهي تؤثر بشكل كبير على كيفية تمييزها في السوق وكيفية تفوقها على المنافسين.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى:

ومن خلال الإحصائيات السابقة نلاحظ وجود دور معنوي لإستراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 أي وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية النمو والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 إلى جانب وجود قوى تفسيرية جيدة نوعاً ما قدرت ب 13,3% أي أن ما مقداره 13,3% من التغير في الميزة التنافسية يفسره متغير استراتيجية النمو وال 86,7% الباقية تعود لمتغيرات أخرى، هذا ما يفسر عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعليه فإن استراتيجية النمو تؤثر وبشكل كبير في الميزة التنافسية للمؤسسة، إذ يمكن أن تسهم في تعزيز الميزة التنافسية عبر عدة طرق مختلفة تعتمد على أهداف ورؤية المنظمة وطبيعة السوق التي تعمل فيها.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

ومن خلال الإحصائيات السابقة نلاحظ وجود دور معنوي لإستراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 أي وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية الاستقرار والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 إلى جانب وجود قوى تفسيرية جيدة قدرت ب 30% أي أن ما مقداره 30% من التغير في الميزة التنافسية يفسره متغير استراتيجية الاستقرار وال 70% الباقية تعود لمتغيرات أخرى، هذا ما يفسر عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعليه فإن استراتيجية الاستقرار تؤثر وبشكل كبير في الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وعلى الرغم من أن الاستقرار قد يبدو على نحو أولي أنه لا يزيد من تفوق المؤسسة في السوق، إلا أنه يمكن أن يكون له تأثير إيجابي في بعض الحالات. ومع ذلك، يجب أن يتم التوازن بين الاستقرار والابتكار، حيث يمكن أن يؤدي الاستقرار المفرط إلى تجاهل التغييرات في السوق وفقدان الميزة التنافسية على المدى الطويل، لذا يجب على المؤسسة تقديم جهود مستمرة للتحقيق والتطوير بالإضافة إلى الحفاظ على الاستقرار.

2. الفرضية الفرعية الثالثة:

ومن خلال الإحصائيات السابقة نلاحظ وجود دور معنوي لإستراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة العسكرية للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 أي وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية الانكماش والميزة التنافسية عند مستوى المعنوية 0,05 إلى جانب وجود قوى تفسيرية جيدة نوعا ما قدرت ب 415 % أي أن ما مقداره 41,5 % من التغيير في الميزة التنافسية يفسره متغير استراتيجية الانكماش وال 58, 5 % الباقية تعود لمتغيرات أخرى، هذا ما يفسر عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة وعليه فإن استراتيجية الانكماش تؤثر وبشكل كبير في الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث قد تؤدي استراتيجية الانكماش إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على الجوانب الرئيسية للعمل وتحقيق الكفاءة والجودة. ومع ذلك، يجب أن يتم التوازن بين الانكماش والنمو لضمان استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل.

خلاصة الفصل

نبين من خلال هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة والتي هدفنا من خلال بحثنا هذا الى الوقوف على علاقة الارتباط والتأثير للخيار الاستراتيجي بأبعاده الممثلة في استراتيجية النمو، الاستقرار، الانكماش وتأثيرها إجمالاً الميزة التنافسية، وعي الضمير توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

مدى إدراك موظفي مؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة للخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية جاء:

- مستوى إدراك وتصورات عينة المبحوثين نحو الخيار الاستراتيجي كان بمستوى قبول مرتفع.
- مستوى إدراك وتصورات عينة المبحوثين نحو الميزة التنافسية كان بمستوى قبول مرتفع.

كما توصلنا كذلك من خلال هدف هذا البحث إلى أن:

- يوجد علاقة ارتباط معنوية لمتغير الخيار الاستراتيجي كمجموعة في تحقيق الميزة التنافسية.

عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية على نحو مستقل للمؤسسة وجدنا:

- يوجد علاقة ارتباط معنوية لمتغير استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0,05).

- يوجد علاقة ارتباط معنوية لمتغير استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0,05).

- يوجد علاقة ارتباط معنوية لمتغير استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة السكرية للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة (ألفا=0,05).

خاتمة عامة

1. خاتمة:

يمكن أن يكون الخيار الاستراتيجي للمؤسسة عاملاً حاسماً في تحقيق ميزتها التنافسية، كما يمكن لهذه الأخيرة أن تبني تفوقاً تنافسياً يميزها في السوق عبر اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة ومتناسقة.

ويظهر تأثير الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية في عدة جوانب مثل الابتكار والتميز، لكفاءة وتحقيق التكاليف المنخفضة، توسيع السوق والتواجد الجغرافي، فمن خلال استراتيجيات النمو والتوسع الجغرافي، يمكن للمؤسسة زيادة حصتها في السوق والوصول إلى فرص جديدة، مما يعزز موقعها التنافسي.

إلى جانب بناء العلاقات والولاء للعملاء بتطبيق استراتيجيات تركز على بناء العلاقات وتقديم قيمة مضافة للعملاء، يمكن للمنظمة جذب والحفاظ على الزبائن، مما يعزز موقعها التنافسي.

بشكل عام، الخيار الاستراتيجي يمثل الركيزة الأساسية في بناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وهو يحدد اتجاهاتها وأولوياتها ويسهم في تحقيق النجاح في السوق.

2. النتائج:

توصلت الدراسة إلى أنه:

- توجد علاقة ارتباط معنوية لمتغير الخيار الاستراتيجي كمجموعة في تحقيق الميزة التنافسية بمعامل ارتباط قدره $(0,729)$. عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الخيار الاستراتيجي على الميزة التنافسية على نحو مستقل للمؤسسة وجدنا:
- توجد علاقة ارتباط معنوية لمتغير استراتيجية الانكماش في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ حيث بلغ معامل الارتباط $(0,645)$.
- توجد علاقة ارتباط معنوية لمتغير استراتيجية الاستقرار في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ حيث بلغ معامل الارتباط $(0,548)$.
- توجد علاقة ارتباط معنوية لمتغير استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكرة للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ حيث بلغ معامل الارتباط $(0,365)$.

3. التوصيات:

ينبغي على مؤسسة البسكرة للإسمنت القيام بما يلي:

- تحليل السوق والمنافسين وذلك لتحديد الفرص والتحديات المحتملة، وبناء استراتيجيات استجابة تعزز الميزة التنافسية.
- الاستجابة للتغيرات السريعة في السوق والتكيف معها.

4. آفاق الدراسة:

من المواضيع التي تمكن دراستها في هذا المجال المواضيع التالية:

- دور الخيار الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي.
- متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية.

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	البيان
	بسملة
	شكر و عرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة بالعربية والإنجليزية
	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
	مقدمة عامة
ب	أولاً: مقدمة
ب	ثانياً: طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية
ج	ثالثاً: الدراسات السابقة
هـ	رابعاً: نموذج وفرضيات الدراسة
و	خامساً: التوضع الأبيستمولوجي ومنهجية الدراسة
و	سادساً: أهداف الدراسة
ز	سابعاً: أهمية الدراسة
ز	ثامناً: خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الخيار الإستراتيجي
03	المطلب الأول: تعريف الخيار الإستراتيجي
08	المطلب الثاني: نماذج التخطيط العالمية والموقف الإستراتيجي
26	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
26	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
31	المطلب الثاني: أنواع وعوامل محددات الميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: علاقة الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العسكرية للإسمنت محل الدراسة
43	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة العسكرية للإسمنت
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت

46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
50	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
51	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
53	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
55	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
64	خلاصة الفصل
65	خاتمة عامة
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	

قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد القطامين. (2003). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- أحمد ماهر. (2007). الإدارة الاستراتيجية، ط4. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- أكرم سالم الجنابي. (2017). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن العشرين "مفاهيم- نظريات-مداخل- عمليات- دراسة حالة"، ط1. الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- إياد شماسنة. (2015). الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية. عمان، الأردن: دار فضاءات للنشر والتوزيع.
- باديس مجاني، وريمّة طبول. (2017). تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية. قسنطينة، الجزائر: دار ألفا للوثائق.
- ثابت عبد الرحمان إدريس. (2003). الإدارة الاستراتيجية "مفاهيم ونماذج". الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، وجمال الدين محمد المرسي. (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر: الدار الجامعية.
- جعفر عبد الله موسى إدريس. (2013). الإدارة الاستراتيجية، ط1. المملكة العربية السعودية: حوارزم للنشر والتوزيع.
- خالد محمد بني حمدان، ووائل محمد إدريس. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رحيم حسين. (2008). استراتيجيات المؤسسة، ط1. قسنطينة، الجزائر: دار هباء الريس للنشر والتوزيع.
- رضا خلاصي مروج. (2015). الإدارة الاستراتيجية. الجزائر: دار هوما للنشر والتوزيع.
- سعد غالب ياسين. (2002). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2021). الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية "نظرة تحليلية وعلاقات تكاملية للمفاهيم والمصطلحات". الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالي، و محمد وائل إدريس. (2011). الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات، ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد إدريس صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
- عبد الله جعفر، و إدريس موسى. (2013). الإدارة الاستراتيجية. المملكة العربية السعودية: دار الخوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

- عبد الوهاب حفيان. (2014). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عزالدين علي سويسي، و نعمة عباس الخفاجي. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- كاظم نزار الركابي. (2004). الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، ط1. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مبروك إبراهيم السيد. (2012). المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- محمد جاسم الصعيدي. (2015). التسويق الإعلامي: المبادئ والاستراتيجيات". الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- محمد جمال الدين المرسي، و آخرون. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي. مصر: الدار الجامعية.
- محمود جاسم الصميدعي، و يوسف عثمان ردينة. (2015). التسويق الإعلامي "المبادئ والاستراتيجيات". الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع.
- مروان محمد نجيب. (2011). دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، ط1. عمان، الأردن: دار الكتب القانونية للنشر والتوزيع.
- معن وعد الله المعاضدي، و وزيرة يحيى محمد سليمان. (2015). تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، ط1. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- نادية العارف. (2005). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- نبيل خليل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية، مصر.
- نبيل محمد مرسي. (2003). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

المجلات:

- جعفر خليل مرعي. (2012). دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة تحليلية-. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية الإدارية، مج04 ن09، المعهد التقني للموصل، بغداد.
- عبد الله محمد جاسم، و مها صباح إبراهيم. (2022). تأثير الرؤية الاستراتيجية للشركة في تحديد الخيار الاستراتيجي "بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية". مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج17، ع60.

- عتيقة حريرية. (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المؤسسات، مج3، ع6.
- فاطمة الزهراء بوغاري. (2016). تحليل الوضعية التنافسية لأقسام السوق باستخدام المصفوفتين BCG و GE/Mckinsey دراسة تطبيقية على مؤسسة ترافل. المجلة الجزائرية للإقتصاد والإدارة، ع07.
- محمد سمير بن عياد. (د.س). الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لإكتساب ميزة تنافسية في المؤسسة-النموذج الياباني والنموذج الأمريكي-. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج01، ع25.
- محمد عبد المجيد عساف. (2021). العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة (فلسطين). مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، مج01، ع02.
- مداح عرابي الحاج. (2012). أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم رأس المال المادي للمؤسسات الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع05.
- يوسف حجيم الطائي، و آخرون. (2010). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة القادسية، جامعة الكوفة، العراق، ع19.
- غول فرحات. (2009). الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، دراسات اقتصادية. مركز البصيرة للبحوث والاستشارات. الجزائر.
- فراس حسين علوان، و آخرون. (2022). أثر المهارات القيادية في تحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل لمكتب مفوضية انتخابات صلاح الدين "دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات والعاملين". مجلة كلية الكوت الجامعة العراقية المجالات الأكاديمية العلمية.
- أمين مخفي، وبختة بطاهر. (2016). أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحقيق الأداء التنظيمي للمؤسسات. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، ع06.

المذكرات والرسائل والأطروحات

- أنيس كشاط. (2006). دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. سطيف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بوزايد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
- حسين قاصب. (2019). الخيارات الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين مؤسسات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس. أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال استراتيجية. جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- حورية دحاح. (2015). هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية "دراسة حالة خدمة الهاتف النقال". مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات. جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- رزيقة بجاوي. (2012-2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات الأعمال-دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة-. رسالة ماجستير في علوم التسيير. المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- سمية حرنان. (2009). ترشيد التكاليف لتحقيق التنافسية في المؤسسة الخدمائية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- سهيلة بومعزة. (2009). دور اليقظة في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. قسنطينة: جامعة منتوري.
- سيرين عبد المجيد الناظر. (2011). علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال، (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين: جامعة الخليل.
- شاكر البلداوي. (دون سنة). أثر التحليل الاستراتيجي لبيئة القرارات الرأسمالية في الحد من الأزمات المالية. المؤتمر الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
- عمار بوشناف. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية- مصادر، تنميتها وتطويرها-. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- محمد رشدي سلطاني. (2006). التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية. جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- محمد فوزي علي العتوم. (2009). رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. الأردن.
- منال كباب. (2006). دور استراتيجية الترويج في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة-العلمة سطيف-. رسالة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد يوضياف.
- نصر الدين بن نذير، والزين منصور. (2005). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات الأعمال. رسالة ماجستير. البليدة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- نورة عامر. (2022). دور الخيار الاستراتيجي في كسب الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب-. مذكرة ماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، الجزائر: جامعة مستغانم.
- يحيى فريك. (2012). التكامل العمودي في قطاع الصناعة "دراسة حالة مجمع صيدال". رسالة ماجستير في الاقتصاد الصناعي. جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

Livres :

- Louiz Moutinho .(2011) .Strategic managment in tourism, 2 nd edition .UK: CAB International Publisher, Oxforshire.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



استبيان

سيدي / سيدتي المحترم (ة): تحية طيبة وبعد

في إطار البحث العلمي واستكمالاً لتحضير مذكرة الماستر الطور الثاني تخصص تسيير موارد بشرية، يسعى الطالبان لإجراء دراسة بعنوان: دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة البسكورية للإسمنت بسكرة، وعليه نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه لموظفي المؤسسة، بغرض جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا. وقد تم اختياركم ضمن عينة البحث للإجابة على العبارات الواردة فيه، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، وستكون إجاباتكم محاطة بالسرية والمهنية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

لكم منا كل عبارات الشكر والتقدير

الطالبان: - هوشات مريم

- لامع كاتزة

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

ذكر	أنثى
-----	------

2- العمر:

أقل من 29 سنة	من 40 إلى 49 سنة
من 30 إلى 39 سنة	50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

تقني سامي	ماستر
ليسانس	دراسات عليا

4- الخبرة في المؤسسة:

أقل من 05 سنوات	من 11 إلى 15 سنة
من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 15 سنة

5- الوظيفة الحالية:

موظف	رئيس مصلحة
رئيس فرع	مدير

القسم الثاني: أسئلة متغيرات الدراسة

المحور الأول: الخيار الاستراتيجي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	مصلحة	موافق تماما	أبعاد الخيار الاستراتيجي وعبارات القياس	الرقم
					استراتيجية النمو	أولا
					ترغب المؤسسة في التوسع نحو القطاعات السوقية	1
					تحاول المؤسسة كسب عملاء جدد	2
					تسعى المؤسسة للتجديد والتطوير وتنمية الابتكار والإبداع في مجال نشاطها	3
					تقوم المؤسسة باستمرار بترصد وتتبع كل ما يحدث في المحيط الخارجي	4
					تعمل المؤسسة على تحقيق صورتها لرفع مكانتها مقارنة بمنافسيها	5
					تقوم المؤسسة بالتحري عن تشكيلة المنتجات المنافسة	6
					استراتيجية الاستقرار	ثانيا
					المؤسسة مقتنعة بموضوعية الاستمرار على وضعها الحالي	7
					ليس لدى المؤسسة الإمكانيات والقدرات اللازمة لمواكبة التغيرات	8
					المؤسسة مقتنعة بإنجاز ما تطمح له ما لم يكن هناك فجوة في الأداء	9
					تحافظ المؤسسة مستويات الأداء الحالية من أجل استقرار أسعار المنتجات/الخدمات المقدمة	10
					لا تتوفر المؤسسة على قدرات لإستيعاب أعباء النمو والتوسع	11
					لا ترغب المؤسسة إنفاق موارد وإمكانيات إضافية في أعمالها	12
					استراتيجية الانكماش	ثالثا
					تتجه المؤسسة إلى الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب أصول وموارد أقل	13
					تتخلى المؤسسة عن الأنشطة الأقل جاذبية	14
					لا تدخل المؤسسة في مجالات عمل جديدة حتى مع وجود فرص	15
					تسعى المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء من خلال الاستجابة لضغوط المنافسة ونقص الموارد	16
					تسعى المؤسسة للتركيز على إنتاج منتج وحيد فقط والاستغناء عن باقي المنتجات	17
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق كفاءتها من خلال تبنيها لاستراتيجية الانكماش	18

المحور الثاني: الميزة التنافسية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	مماثل	موافق تماما	الميزة التنافسية وعبارات القياس	الرقم
					تتسم تكلفة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة بأنها أقل كلفة من المؤسسات المنافسة	19
					تقوم المؤسسة بعمليات رقابية دورية على المنتجات المقدمة من أجل خفض الكلفة	20
					تستخدم المؤسسة البحث و التطوير من أجل تحديث منتجاته وخفض التكاليف	21
					لدى المؤسسة إستراتيجية و سياسات واضحة و موثقة للجودة	22
					تعمل المؤسسة باستمرار على تحقيق القدرات المعرفية والمهارات لعمالها بهدف تحقيق الجودة	23
					تسعى المؤسسة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة للمواصفات و المعايير الوطنية والدولية	24
					تحرص المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على مستوى جودة عالية لمنتجاتها	25
					يملك العاملون في مؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة	26
					تلتزم المؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية في تحقيق رغبات زبائنها	27
					تلتزم المؤسسة دائما بمواعيد التسليم المحددة مع الزبائن	28
					للمؤسسة القدرة على الانتاج حسب طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	29
					تستخدم المؤسسة أحدث النظم في إدارة المخزون من أجل تأمين الإستجابة السريعة لتغير طلبات الزبائن	30

شكرا على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (02): وثيقة تقرير تربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 00644 /ك.ع.إ.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: شركة البسكرة للإسمنت
برانيس - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- هوشات مريم
- 2- لامع كنزة
- 3- /

المسجلون ب: قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستراقتصاد المؤسسة
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:
" دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية "

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-05-06

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث
المرتبط بالطلبة
محمد بن محمد
بالكلية
التجارية وعلوم التسيير

تأشير المؤسسة المستقبلة

SPA BISKRIA CIMENT
DRH
Director des Ressources Humaines
Wahid DJAGH

الملحق (04): تصريح النزاهة العلمية

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد هوشات مريم

لامع كنزة

الصفة: طالب بـ [] ثانياة ماستر تسيير واقتصاد مؤسسات

رقم التعريف الوطنية 119990250000040007

و 119940230054270008 : الصادرة 2019. الصادرة 2022

قسم العلوم الاقتصادية: لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

..... علوم اقتصادية [] تخصص تسيير واقتصاد مؤسسات

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة الترخـ [] مذكرة ماستر تيـر

أه

تحت عنـوان دور الخيار، الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و
النزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27
ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكره في:2024/06/03.....

جامعة محمد خيضر - بسكره

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ(ة): محمد شنشونه

الرتبة: أستاذ تعليم عالي

قسم الارتباط: قسم العلوم التجارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر ل:

الطالب(ة): هوشات مريم

الطالب(ة): لامع كثره

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان: دور الخيار الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرية للإسمنت

أشهد بأن المذكرة أنجزت وفقا للدليل المهجي المعتمد من قبل المجلس العلمي للكلية. وأرخص بطبع المذكرة المذكورة أعلاه.

رئيس القسم

الأستاذ(ة) المشرف(ة)

واشهنونه محمد