



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لولاية عين تموشنت
قسم العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في العلوم الاقتصادية تخصص: إدارة اقتصاد مؤسسة

أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة شركة أبو سفيان للمشروبات الغازية _ سيدي بلعباس

تحت إشراف الأستاذ :

_ مزيان التاج

من إعداد الطالبتين:

تاج الدين نور الهدى

هوار مليكة

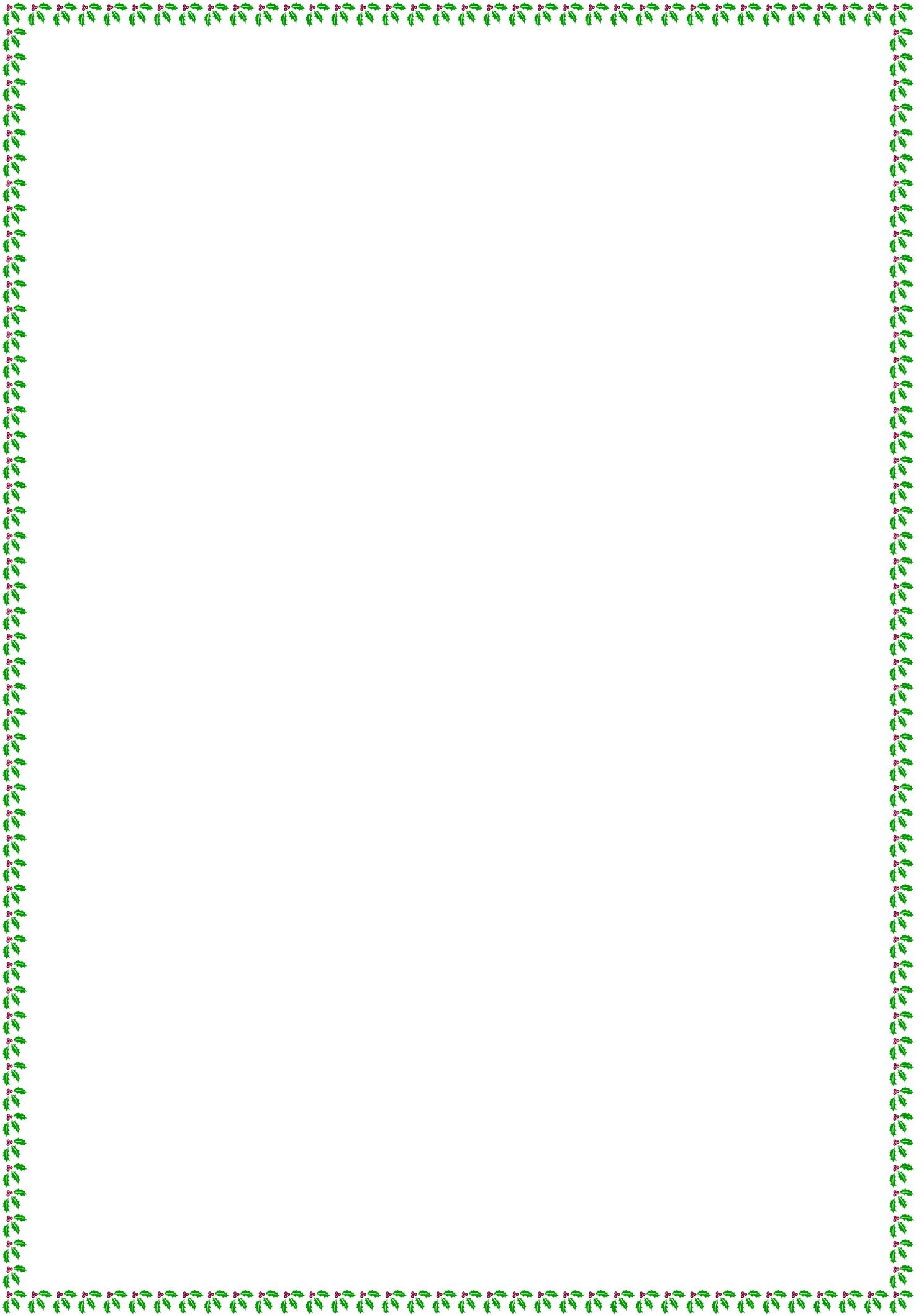
أمام لجنة المناقشة المتكونة من :

الأستاذ : تاج مزيانالمركز الجامعي لعين تموشنت.....بصفته : مشرفا

الأستاذة : مهراوي هند.....المركز الجامعي لعين تموشنت..... بصفتها : رئيسا

الأستاذ جباري لطيفة.....المركز الجامعي لعين تموشنت.....بصفتها : ممتحنة

السنة الجامعية 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

إيماننا منا بقول النبي عليه الصلاة و السلام "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

و إقرارا منا أنه من لم يتعود شكر الناس لن يتعود شكر الله.
ولقوله تعالى "ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ... " الآية 19 من سورة النمل.

وبهذا بصدق الوفاء والإخلاص نتقدم بخالص الشكر لله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل.

كما نقدم الشكر الجزيل للأستاذ المؤطر "تاج مزيان" التي لم يبخل علينا بالنصائح و الإرشادات القيمة لإتمام هذه المذكرة .

كما نخص بالشكر لكل موظفي مؤسسة أبو سفيان خاصة "دراوي ميلود" وفريقه من مختلف أقسام المديرية.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

ولو بالبسمة والكلمة الطيبة "أعانكم الله".

بسم الله الرحمن الرحيم

"الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"

والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

وأطيب شكر وتقدير إلى من قال فيهما الله عز وجل:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي ثمرة جهدي:

إلى أمي وأبي الغاليين حفصهما الله وأدامهما تاجا فوق رأسي.

إلى جدي الحبيب أطل الله في عمرك وحفظك الله لنا.

إلى إخوتي الأعزاء "سليم، حياة، عبد الخالق" الذين اتمنى لهم مشوارا دراسيا موفق أحبكم.

إلى من وقف معي وساندني وشجعني لهذا خطيبي "زكرياء" وإلى كل عائلة هني "حاسي مسعود".

إلى رفيقة مشواري الجامعي، من قاسمتني العمل حلوه ومره، من أجل الوصول لهذا "هوار مليكة"

إلى صديقتي رفيفات دربي من عشنا أجمل اللحظات معا وتقاسمنا أحزاننا وهمومنا بروح واحدة أخواتي

حبيباتي "مليكة، فتيحة، مريم، نصيرة، أسماء، جهيدة، نادية، سامية، إيمان"

إلى أختي هوار خيرة التي أكرمتنا بضيافتها بقلب رحب خلال فترة تربصنا شكرا من اعماق قلبي.

إلى عائلة بلوفة وأخص بالذكر خالتي فتيحة التي فتحت لنا بيتها وأكرمتنا بحسن الضيافة شكرا لكي.

وإلى بناتها فاطمة، دعاء، مروة وفقكم الله .

إلى كل عائلة تاج الدين جدتي "فاطمة" حفظك الله وأعمامي وعماتي وأولادهم ببشار.

إلى عائلة طيفوري جدتي الحبيبة "التالية" وكل خالاتي وأخوالي بالبيض.

إلى بنات خلاتي

"زبيدة، إكرام، أمينة، نبيلة، عفاف، عتيقة، خنساء، حورية، إسرائ، شهد، حنان، آية، حنين"

إلى "فنجي، عبد الجليل، شمس الدين، إبراهيم، أيمن، الناصر، رضا سليمان، أنس"

نور الهدى

الإهداء

الحمد لله رب العالمين نستغفره ونستعين به والصلاة والسلام على أشرف خلق الله حبيبنا ورسولنا ﷺ.

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من يعجز القلم عن وصفها وتعجز الأوصاف عن نعتها وأعجز عن رد جميلها، إلى من كرمها الله وقال "الجنة تحت أقدامها"، إلى التي ذرفت ألف دمعة من أجل أن ترى ابتسامتي في هذا اليوم أمي الأعز والأغلى على قلبي أطال الله في عمرك.

إلى من رعاني وعلى الخير رباني، إلى من كافح الحياة من أجل أن أعيش مكرمة ومعزة أبي الغالي أطال الله في عمرك.

إلى أغلى ما أملك في الوجود إلى من وقفي معي وساندني طوال مشواري الدراسي، إلى الذي لم يذر لي يظهره ولم يخل عليا بنصائح حساين مراد.

إلى شقيقتي ووحيدتي وغاليتي أختي إيمان وإلى ابنها الكتكوت الذي قاسمها الحب كله حمزة حفصها الله لنا. إلى صغير العائلة وممتلك القلوب أخي بوبكر حفصه الله وأنار دربه.

إلى الغالي الشيخ وزوجته والحبيبة خيرة التي لم تبخل علينا بضيفاتها فترة تربصنا وإلى ابنها الذي يضيء البيت ويغمره بالفرح أبو بكر الصديق.

إلى الغالي محمد وزوجته الحبيبة شيماء اللذان أتمنى لهما حياة سعيدة.

إلى من تقاسمنا مشوار الدراسة معا وتقاسمنا هذا العمل الذي بين أيديكم إلى التي لم تبخل عني بأي شيء غاليتي أنت يا نور الهدى.

إلى اللواتي ضحكنا وسهرنا وبكىنا وعشت معهن أجمل الأيام التي ستبقى أروع ذكري وأجمل تجربة فتيحة، نصيرة، أسماء، مريم، جهيدة، سامية، نادية، إيمان.

إلى خالتي فتيحة التي استقبلتنا وعاملتنا كابنتيها طيلة فترة تربصنا وإلى جميع عائلتها (بلوفة).

إلى الأختين الحبيبتين خولة وسمية وخالتي الغالية هوارية.

إلى كافة أساتذة العلوم الاقتصادية وجميع طلبة دفعتنا.

إلى كل من لم يبخل علينا ولو بابتسامة أو كلمة طيبة.

ملیكة

الفهرس العام

I.....	الشكر
II.....	الإهداء
III.....	الإهداء
IV.....	الفهرس
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
IX.....	قائمة الملاحق
أ-ح.....	المقدمة العامة

الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: التوجه الإستراتيجي
3.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية
4.....	المطلب الثاني: التفكير الإستراتيجي
5.....	المطلب الثالث: خصائص التفكير الإستراتيجي
7.....	المبحث الثاني: مدخل الإدارة الإستراتيجية
7.....	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية
8.....	المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
10.....	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية وأبعاد الإستراتيجية
13.....	المبحث الثالث: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
13.....	المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية
16.....	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية
16.....	المطلب الثالث: التحديات والعقبات التي توجه الإدارة الإستراتيجية
18.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: اختيار إستراتيجية تنافسية للمؤسسة الاقتصادية

20.....	تمهيد
21.....	المبحث الأول: المسح البيئي
21.....	المطلب الأول: بيئة المؤسسة الاقتصادية

الفهرس العام

24.....	المطلب الثاني: التحليل الداخلي للمؤسسة.....
28.....	المطلب الثالث: التحليل الخارجي للمؤسسة.....
29.....	المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
29.....	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الميزة التنافسية.....
31.....	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.....
38.....	المطلب الثالث: معوقات الميزة التنافسية.....
43.....	المبحث الثالث: الخيار الإستراتيجي.....
43.....	المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي.....
46.....	المطلب الثاني: كيفية اختيار الإستراتيجية التنافسية.....
59.....	المطلب الثالث: تقويم القوة التنافسية للمنظمة.....
61.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في شركة أبوسفیان للمشروبات الغازية

63.....	تمهيد.....
64.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
64.....	المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة.....
64.....	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.....
66.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....
68.....	المبحث الثاني: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفیان.....
68.....	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفیان.....
74.....	المطلب الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.....
82.....	المطلب الثالث: معوقات الميزة التنافسية للمؤسسة.....
83.....	المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي للمؤسسة.....
83.....	المطلب الأول: الموقع الإستراتيجي للمؤسسة حسب مصفوفة بوسطن BCG.....
85.....	المطلب الثاني: التشخيص الإستراتيجي SWOT.....
88.....	المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية المؤسسة.....
90.....	خالصة الفصل.....
92.....	الخاتمة العامة.....
96.....	المصادر والمراجع.....

الفهرس العام

102.....	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	• الأبعاد المحددة للنطاق التنافسي.	جدول 1(ف2):
37	• بعض المؤشرات البيئية الخارجية العامة التي يركز عليها المخطط الإستراتيجي.	جدول 2(ف2):
50	• تحليل مصفوفة swot (نقاط القوة والضعف).	جدول 3(ف2):
51	• تحليل مصفوفة swot (عناصر القوة والضعف).	جدول 4(ف2):
59	• المقارنة بين التقييم على مستوى المنظمة وأنشطة الأعمال.	جدول 5(ف2):
65	• تشكيلة المنتج.	جدول 6(ف3):
76	• تطور رقم الأعمال وكمية الإنتاج بالحجمين.	جدول 7(ف3):
78	• ترتيب الولايات حسب الطلبات المقدمة.	جدول 8(ف3):
85	• نقاط القوة والضعف لشركة أبو سفيان.	جدول 9(ف3):
86	• الفرص والتهديدات لمؤسسة أبو سفيان.	جدول 10(ف3):

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	• مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.	شكل 01(ف1):
13	• أبعاد الإستراتيجية.	شكل 02(ف2):
25	• دورة حياة الميزة التنافسية.	شكل 03(ف2):
30	• العوامل البيئية (الخارجية والداخلية) المحيطة بالمؤسسة.	شكل 04(ف2):
32	• نموذج عناصر البيئة الاجتماعية العامة.	شكل 05(ف2):
39	• أهم عناصر البيئة الداخلية.	شكل 06(ف2):
44	• العلاقة بين مكونات التحليل والاختيار والتنفيذ.	شكل 07(ف2):
45	• خطوات الموقف الإستراتيجي.	شكل 08(ف2):
46	• العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية porter	شكل 09(ف2):
48	• مصفوفة BCG.	شكل 10(ف2):
52	• مصفوفة swot.	شكل 11(ف2):
54	• مصفوفة ADL	شكل 12(ف2):
58	• القوى الخمسة لبورتر	شكل 13(ف2):
66	• الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	شكل 14(ف3):
70	• عمال الشركة حسب التقسيم الوظيفي.	شكل 15(ف3):
71	• نظرة المستهلكين لجودة منتج أبو سفيان.	شكل 16(ف3):
72	• مبيعات مؤسسة أبو سفيان.	شكل 17(ف3):
73	• نسبة استهلاك منتج أبو سفيان.	شكل 18(ف3):

قائمة الأشكال

73	● سعر منتج أبو سفيان.	شكل 19(ف3):
74	● الحجم المفضل لدى الزبون.	شكل 20(ف3):
75	● كيفية التعرف على المنتج من طرف الزبون.	شكل 21(ف3):
76	● كمية الإنتاج من الحجم الكبير والصغير.	شكل 22(ف3):
77	● الموسم الذي تزيد فيه المبيعات.	شكل 23(ف3):
79	● مدى مساعدة المعلومات الجودة في الغلاف في التعرف على المنتج.	شكل 24(ف2):
79	● استعمال المنتج في الحفلات والمناسبات.	شكل 25(ف2):
80	● رأي أصحاب المحلات في منافذ التوزيع.	شكل 26(ف2):
81	● تطور عدد العمال لسنتي 2016_2017.	شكل 27(ف2):
83	● مصفوفة BCG.	شكل 28(ف2):
87	● مصفوفة SWOT.	شكل 29(ف2):

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	استبيان حول أداء العمال في المؤسسة	1
102	استبيان حول استهلاك منتج أبو سفيان	2
103	عقد عمل محدود الأجل1	3
104	برقية عمل	4
105	إعلان الأجور	5
106	محضر النقائص	6
107	ملحق عمل	7
108	استرداد الودائع	8
109	شهادة الخدمة	9
110	الإنفاق النقدي	10
111	عقد عمل2	11
112	ملحق الإجازات	12
113	قسيمة تسليم	13

المقدمة العامة

إن التطور الهائل الذي يشهده العالم اليوم في المجالات كافة ما جعل العالم يعيش وكأنه في غرفة واحدة وليس في قرية صغيرة مما أثر سلبا على المنظمات في تحقيق الأهداف، تعقد وتداخل العوامل الاقتصادي و الاجتماعي والتقنية والسياسية، وزيادة القيود والمعوقات التي تعمل الإدارة في ظلها وتشابكها و تداخل تأثيراتها وذلك ما أحدث خلاف بين آراء الكتاب حول تعريف الإدارة الإستراتيجية وكما تم توجيه اهتمام أقل لأدوار. الإدارة الإستراتيجية للمدير التنفيذي العام وظهرت الحاجة إلى تقديم منظور متكامل للإدارة الإستراتيجية يستشرف المستقبل برؤية واضحة التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل. تستند بعض المنظمات إلى تطبيق إستراتيجية معينة لعرض فرض سباق التنافس وبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها.

يعتبر التحليل الإستراتيجي من العوامل الأساسية التي تسمح بالتطوير المستمر لتنافسية المؤسسات والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تعتبر من أهم مقومات نجاح عملية الرقي والتقدم في أداء المنظمات وذلك بالبحث عن المرودية الاقتصادية في المعاملات بالاعتماد على تحليل كل مكونات المحيط المؤسسة الاقتصادية، الاجتماعية، سياسي، قانوني، تكنولوجي، ديمغرافي، تقني، ومن جهة أخرى البحث على التنظيم المناسب داخل المؤسسة، والذي يجب أن يتميز بالمرونة هياكله والسرعة في الحركة ورد الفعل ،

تأسيسا على ما تقدم تتبلور لنا معالم الإشكالية التالية: ما أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة الاقتصادية؟

ولتوضيح إشكالية الدراسة يجدر بنا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الغاية في التفكير الإستراتيجي؟
2. ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية وما هي التحديات التي تواجهها؟
3. هل يؤثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية؟
4. ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
5. هل للإدارة الإستراتيجية أثر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟

المقدمة العامة

الفرضيات:

- 1 الإدارة الإستراتيجية تعمل على ترشيد مسار الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .
- 2 للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق تنافسية المؤسسات ورواج المنتج على المستوى البعيد .
- 3 للميزة التنافسية المرتبطة بالتفوق في السوق وبأقصى زمن ممكن قيمة يشعر بها الزبائن.
- 4 يعتبر التفكير الإستراتيجي استحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحدث وربط الأجزاء في المنظمة و تقليل الظواهر والأحداث واقتناص الفرص؛
- 5 الإدارة الإستراتيجية مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنشأة.
- 6 رضا العامل عامل أساسي ومرتبطة بتحقيق أهداف المنشأة على المدى الطويل.
- 7 إن زيادة وتيرة التغيرات، زيادة حدة المنافسة التحول إلى المعرفة، ندرة الموارد، التحالفات والشركات الإستراتيجية تمثل صعوبات وتحديات أمام الإدارة الإستراتيجية.
- 8 للبيئة الداخلية والخارجية تأثير في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.
- 9 انعدام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة موضوع الدراسة لا تؤثر في تنافسيتها.

دراسات سابقة:

لقد تعددت الأبحاث التي عالجت موضوع والإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية إلا ان الجمع بين هذين الموضوعين لم يتم دراسته إلا في جامعة بسكرة وسنتطرق لذلك لاحقاً وانطلاقاً من هذا لا بد من توضيح والعمل من هذه الأعمال ومقارنتها بعملنا.

1_ محبوب مراد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة وتسيير مؤسسة بعنوان دور افدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية 2006 بسكرة ولقد تطرق الباحث إلى التركيز على أحد أساليب الإدارة التي بإمكانها دعم بقاء المؤسسة في السوق وتعرض لأهم الجوانب في تحقيق الميزة التنافسية.

2_ مقدم علاء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير لعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة 2010 بالجزائر3 بحيث توصل الباحث إلى التأكيد على النموذج الفكري الحديث المبني على تحليل الكفاءات في المنظمة ودورها في اكتساب الميزة التنافسية وتسهيل عملية تبادل وتخزين وإعادة استخدام المعارف في المنظمة.

المقدمة العامة

- 3_ مهايوي فاطمة الزهراء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء المدراء في المؤسسة 2014 عين تموشنت، ولقد توصلت الباحثة إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية والنهوض بأداء المؤسسة وتسيير الضوء على أهمية الفكر الإستراتيجي الذي يساهم في توعية المدراء في هذه النقطة.
- 4_ بلعربي حمزة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال، مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية 2014 البويرة بحيث خلص الباحث إلى نتيجة مفادها توضيح الدور الذي تلعبه المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة **iso 9001** في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة .
- 5_ بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، المركز الجامعي عين تموشنت 2015، تطرق الباحث إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية وواقع الموارد البشرية فيها كما عالج موضوع التحديات والعقبات التي توجه الإدارة الإستراتيجية وكذا كيفية اختيار الإستراتيجية التنافسية.
- 6_ حكيم بن جروة و سامي بن خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية"، المجلة الجزائرية للتنمية فاقصادية، العدد 01، جامعة الجزائر، ديسمبر 2014 عالج الموضوع الميزة التنافسية وأساليبها في تحسين تنافسية المؤسسات.
- 7_ عيسى مُجد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها _سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، مجلة جسر التنمية، العدد 24، السنة الثانية، الكويت، ديسمبر 2003، من موقع التصفح www.arab-api.org بتاريخ 2017/01/15، عالج موضوع القدرة التنافسية وقياسها لتحسين أداء المؤسسات.
- 8_ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، لسنة 2007، بسكرة، عالج موضوع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ودوره في صياغة الإستراتيجية التنافسية.
- 9_ عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، ملتقى وطني رابع "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" خميس مليانة_الجزائر بحيث تطرق الباحث في الملتقى إلى علاقة البيئة بالميزة التنافسية.

المقدمة العامة

أهمية الدراسة:

تتجلى مواطن قوة الدراسة في التطرق إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية ودورها في النهوض بأداء المؤسسات، كما أن هذه الأخيرة توفر إطارا نظريا يسد الفجوة بين مفهوم وخصائص التفكير الإستراتيجي من جهة والإدارة الإستراتيجية من جهة أخرى، فضلا عن قلة الدراسات في هذا الموضوع، مما تقدم ارتأينا الخوض في الموضوع وتسلط الضوء على أهمية الإدارة الإستراتيجية وإسهاماتها في تنمية تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتشجيع على ضرورة تنمية الفكر الإداري للمسيرين لما له أهمية كبيرة في خدمة المجتمع من خلال تطوير جودة المنتجات وارتفاع مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- محاولة تحديد مفهوم التفكير الإستراتيجي وخصائصه.
- محاولة الكشف عن ماهية الإدارة الإستراتيجية، أهدافها وتطورها التاريخي.
- محاولة إبراز مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومعوقاتها.
- البحث والكشف عن أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق تنمية الأداء التنافسي للمؤسسة.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي : شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل المحيط التنافسي التي يهدد أداء المؤسسات. بحكم التخصص فالموضوع له صلة متباينة بتخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات. المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مجال تسيير المؤسسات.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية، لعل أهمها فيما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى المكتبات المحلية.

المقدمة العامة

- ضرورة التنقل لاقتناء المراجع من مكتبات الجامعات المجاورة (جامعة تلمسان).
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية للقيام بدراسة معينة في مجال تنافسية المؤسسات على المستوى المحلي والإطار للبحث في الولايات المجاورة مما يتبعه صعوبة التنقل.
- تحفظ بعض المسؤولية عن كشف المعلومات الخاصة بالمصالح التي يعلمون بها وذلك لأسباب متباينة واكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم .
- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة التي استهدفتها الدراسة.

منهج البحث وأدواته:

للإجابة عن صحة إشكالية البحث واختيار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع وصياغة الجانب النظري من خلال الفصلين الأول والثاني، ثم منهج دراسة حالة في الفصل الثالث من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات وهي:

- المسح المكتبي بالإطلاع على عدد من المصادر التي من شأنها أفادتنا في معالجة الموضوع.
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.
- أدوات البحث المعمول بها لاسيما تحليل المعطيات مقابلة، استبيان، الملاحظة والرسوم البيانية المعتمدة على معالج الجداول *Excel*.

حدود البحث:

وتشمل الحدود الموضوعية، المكانية والزمنية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:
الحدود الموضوعية:

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على ميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أن بحثنا هذا انصب على معالجة أثر واحد وهو الإدارة الإستراتيجية ، وقد اعتمدنا في ذلك تحليلا جزئيا أي دراسة الموضوع على المستوى المؤسسة مع التركيز على التحليل البيئي للمؤسسة في النطاق التنافسي لها.
الحدود المكانية:

اقتصر المجال الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وأخذنا شركة أبو سفيان للمشروبات الغازية بولاية سيدي بلعباس كنموذج ممثل لها.

المقدمة العامة

الحدود الزمنية :

من حيث امتدت دراستنا من شهر نوفمبر إلى غاية شهر جوان أما بالنسبة للمدة الزمنية للتربص امتدت لمدة 15 يوم بالشركة وامتدت الدراسة النظرية من شهر جانفي إلى اليوم الذي وضعت فيه اللمسات الأخيرة لهذه المذكرة (نهاية شهر ماي).

هيكل البحث:

تمت معالجة هذا الموضوع من خلال 3 فصول، كل فصل تضمن 3 مباحث كما يلي:

- الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي للتوجه الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، الإدارة الإستراتيجية، تطورها التاريخي، أهدافها ومهامها.
- الفصل الثاني تناول دور الإدارة الإستراتيجية لتحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية والتحليل البيئي للمؤسسة.
- الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع شركة أبو سفيان للمشروبات الغازية بولاية سيدي بلعباس وذلك من خلال التطرق والبحث في وجود الإدارة الإستراتيجية من عدمها وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وكيف أدت إلى تنمية الميزة التنافسية لشركة محل الدراسة.

المقدمة العامة

تمهيد

أمام عجز مناهج الإدارة التقليدية المعتمدة على الثبات واستقرار مسار التغيير عن التعامل مع الواقع الجديد ظهرت الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة وكذا أصبحت ثمرة من ثمار ثورة المعلومات الكبرى التي جاءت بنوع جديد من الإدارة تراعي توجهات الأنواع الأخرى من الإدارة. التي تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحديد توجهات المنظمة طويلة المدى.

ومن أجل الإحاطة بأبعاد التوجه الإستراتيجي للمنظمة وكذا الوقوف على ماهية الإدارة الإستراتيجية. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

- التوجه الإستراتيجي.
- مدخل الإدارة الإستراتيجية.
- أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: التوجه الإستراتيجي

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من بين أهم مجالات الدراسة التي حظيت باهتمام واسع خلال الفترة الأخيرة، لما لها من أهمية في تحديد الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وكذا أهدافها المرجوة لذا سنتطرق ل: مفهومها ومراحل تطورها وأهدافها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية

رسالة المنشأة (mission): هي بمثابة عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل المنشأة. ولتحديد مجال النشاط أو العمل، يتم الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي¹:

(أ) ماهو مجال النشاط الحالي للمنشأة؟

(ب) ما يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة مستقبلاً؟

(ج) ما يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟

- حيث تتصف الرسالة بأنها عبارة أو جملة شاملة وجامعة سهلة الفهم، ومكونة من فقرة واحدة تصف مجالات النشاط الرئيسية للمنشأة.
- تعمل الرسالة على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة إستراتيجية المنشأة .
- يتم نشر الرسالة وإبلاغ العاملين بها على المستوى الداخلي، كما يتم توصيلها إلى عملاء الشركة وعلى نطاق واسع.

الرؤية: هي وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات²، فغياب الرؤية الإستراتيجية وعدم ملائمة الجوانب التنظيمية والإدارية يعد أهم أسباب تعذر المزايا التنافسية³.

- وهي الوضع المستقبلي الذي تطمح المنظمة للوصول إليه، ويمثل واقعا بعيد المدى قد تصل إليه المنظمة أو لا⁴.

¹ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 35 .

² بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 157.

³ مصطفى محمود أبو بكر، قضايا إدارية وتنموية معاصرة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية_مصر، 2015، ص 115.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن_عمان، 2011، ص 116

الرؤية الإستراتيجية: تحدد الرؤية الإستراتيجية التوجه المستقبلي للمنظمة، وما ترغب أن تكون عليه المنظمة؛ وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل و بالتالي، فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها في خلال 10_30 سنة القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات¹.

الإستراتيجية: اشتقت كلمة إستراتيجية من كلمة استراتيجيوس اليونانية الأصل وتعني القيادة والإستراتيجية هي اتجاه ونطاق دوله ما .. أو شركة ما .. أو منظمة ما .. على المدى البعيد ، فوجود إستراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر _ أن لم يكن بالشكل الأمثل _ مما يمكنها من الوفاء باحتياجات كل من الأطراف المتعاملة معها، والأفراد الذين يعملون فيها².

التخطيط: نجد التخطيط لدى W.H Newman يعني:"البحث عن ما يجب فعله، وكما نعبه هنا التخطيط كمجال واسع من القرارات: تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات، وضع برامج وحملات، البحث عن الطرق وإجراءات محددة، إعداد جداول زمنية يومية³.

التخطيط الإستراتيجي: هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة⁴.

المطلب الثاني: مفهوم التفكير الإستراتيجي

التفكير: سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي.

وهذا النوع من التفكير يسمى ب(التداعي الحر)، أو (التواتر الفكري)، وهو رغم أهميته الظاهرة في تسلسل الأفكار وترابطها وشموليتها، يشكل عائقا كبيرا في وجه التخطيط، لأنه يرهن الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها، في موضوع جرى التخطيط له بشكل كبير محدد من أجل أن يحقق أهدافا محددة في زمن معين. ومن هنا

¹ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، المرجع السابق، ص 54.
² نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع_ جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص22.
³ ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة2، الجزائر، 2009، ص53.
⁴ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية_ مصر، 2015، ص3.

نشأ ما يسمى بالفكر الإستراتيجي ، والذي هو مسار فكري محدد له خط سير خاص به يريح العقل، من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها فالذهن أثناء تفكيره في موضع معين له أهداف محددة. ولا يكون التفكير فعالا، إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن، وبأقصر وقت مستطاع. وهذا ما يرمي إليه التفكير الإستراتيجي. فنحن نستطيع التخطيط للمستقبل ومن ثم تحقيق نتائج مقبولة دون اللجوء إلى نظريات كبار المفكرين، حول كيفية التخطيط وأساليبه وأشكاله، إذا التزمنا أثناء تفكيرنا (بإستراتيجية) معينة تضمن لنا عدم الخروج عن المسار الفكري المناسب للخطة موضوع البحث.

التفكير الإستراتيجي: (قناة) فكرية تثبت ونستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من أقبية فكرية أخرى لترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفعالته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع¹.

المطلب الثالث: خصائص ومزايا التفكير الإستراتيجي و أفراده

تتمثل خصائص ومزايا التفكير الإستراتيجي في مجمل النقاط التالية²:

- تفكير افتراضي أو تباعدي لكونه يعتمد على الإبداع في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور والإدراك والاستبصار معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها؛
- وهو تفكير تركيبى وبنائى يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس والاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه؛
- تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط وربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث؛
- تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهود والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجود توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الجزاء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل؛

¹نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، صص 19-20-21.

² نفس المرجع، صص 32-33.

■ تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن غلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجيون مبالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير في ما هو جديد؛

■ والتفكير الإستراتيجي يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحاً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضرة وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي و أن كان البعض يوصفه بالثورية تارة و بالمثالية تارة أخرى؛

وأخيراً وليس آخراً فإن التفكير الإستراتيجي متعدد الرؤى و الزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل و يوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية. ومثلما يكون للخيال و للحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمناها فإنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السلبية و الأطرد في فهم المتغيرات المستقلة و المتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها؛

✓ خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي¹:

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية؛
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية؛
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية؛
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات؛
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البدائل الإستراتيجية؛
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيدها استخدامها؛
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري؛

¹ محمد عبد السميع_ أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010 ، ص76.

المبحث الثاني: مدخل الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة قرارات وممارسات إدارية تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة وتحقيقه بنجاح.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة وهناك العديد من التعاريف التي تخص مجال الإدارة الإستراتيجية ومن أهمها¹:

■ تعريف جليك :

"مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة"

■ تعريف دافيد :

"صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"

■ تعريف خليل :

"مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة"
"الإدارة الإستراتيجية تضع المنظمة في حالة تحقيقي أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام(الإنسان،البحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم...)"²

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها الجهود الإدارية التي تضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتطوير الخطط التي تكفل تحقيق الأهداف على المدى الطويل،وما يستلزم ذلك من حشد كافة الإمكانيات وتنسيق النشاطات الفنية والإدارية، وصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ومتابعة المتغيرات البيئية، وتقييم الأداء دورياً وإدخال التعديلات الضرورية في الخطة عند الحاجة لذلك في ضوء متطلبات الواقع الفعلي والظروف البيئية المحيطة³.

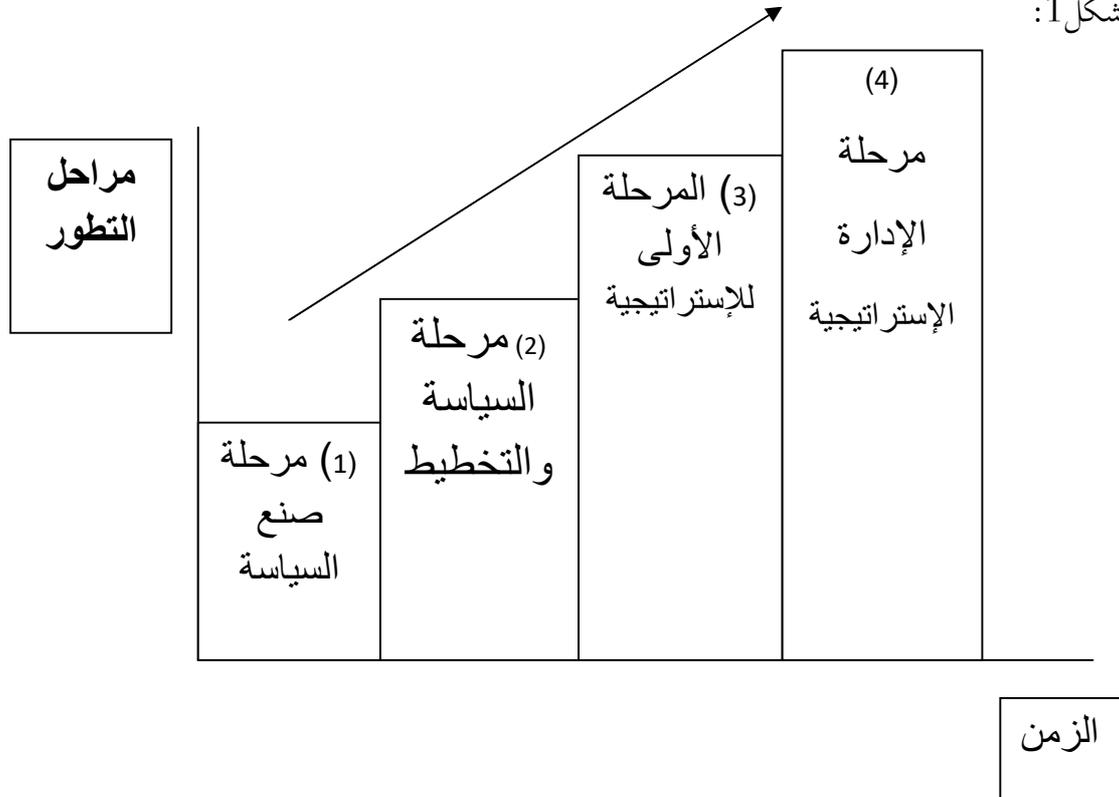
¹ نبيل محمد مرسى- أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص9.

² محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2013، ص20.

³ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011، ص 33.

المطلب الثاني: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

الشكل 1:



المصدر: نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع_جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص13.

تمثلت مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية فيما يلي¹:

أولاً: مرحلة صنع السياسة (Policy Making stage) :

نشأ مقرر السياسات الإدارية منذ بداية الخمسينيات، وتم التركيز في هذا المقرر على عملية صنع السياسات. واتفقت هذه المرحلة مع فترة بداية نمو الشركات الأمريكية في ذلك الوقت، حيث بدأت في تقديم خط واحد من خطوط المنتجات وموجه نحو مجموعة واحدة من المستهلكين وفي منطقة جغرافية ضيقة. و كانت مهمة الرئيس التنفيذي العام للشركة (Chief Executive Officer) في ذلك الوقت هي تحقيق التنسيق بين كافة المجالات الوظيفية للشركة وبشكل غير مقنن رسمياً. ومع بداية نمو هذه الشركات- من خلال

¹نبيل محمد مرسى-أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص13-14-15-16.

إضافة منتجات جديدة والتحول إلى مناطق جغرافية جديدة لم تكن مطروقة من قبل، وخدمة نوعيات جديدة من المستهلكين، وتغير نظم التصنيع والتوزيع، وحدوث تطورات في مجالات الوظيفة للشركة- فقد برزت الحاجة إلى أنشطة التنسيق لتحقيق مثل هذا التكامل عن طريق تقديم "السياسات" حيث كان يتبعها معظم المديرين في مجالات الوظيفة المختلفة وأثناء قيامهم بصنع قراراتهم اليومية. وعلى مدار عدد من السنوات أصبحت عملية "صنع السياسات" هي المهمة الأساسية للإدارة العليا. مع تزايد نمو معظم الشركات في تلك الفترة من خلال توسع أنشطتها وحدوث تغيرات بيئية معاكسة، ظهرت حاجة الشركات إلى استكشاف الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية.

ثانياً: مرحلة سياسات التخطيط

في ظل هذه المرحلة، بدأت منشآت الأعمال تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة مثل: تقلب مستويات الطلب في المنتجات- تزايد معدلات تقادم المنتجات وحدوث تغيرات تقنية سريعة - تزايد حدة المنافسة - ظهور بؤادر المنافسة العالمية - التغيرات في أسعار الفائدة على رأس المال ومدى وفرة رأس المال. وإزاء مثل تلك الظروف، لم يعد مدخل "صنع السياسة" ورود الفعل الوقتية كافية لمواجهة هذه التطورات. ومن هنا نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر التخطيط أو التفكير الإستراتيجي (Strategic Planning) سعياً وراء زيادة درجة استجابة منشأة العمال التغيرات في الأسواق والمنافسة. وتمخضت هذه المرحلة عن مجهودات بشأن قيام الإدارة العليا- بمساعدة أقسام وإدارات التخطيط الإستراتيجي- بإعداد الخطط الإستراتيجية للمنشأة.

ثالثاً: المرحلة الأولية للإستراتيجية (Initial Strategy Stage)

تم البدء في هذه المرحلة بإحلال الإستراتيجية محل السياسة والتخطيط، حيث لم يعد المنظور الأخير كافياً لمواكبة ظروف البيئة. واتسمت هذه المرحلة بقيام الشركات الأمريكية بتنويع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماماً عن نشاطها الأصلي. وفي مثل الظروف، ظهرت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنشأة وبشكل تطوري عبر الزمن. فلم تعد المشكلة هي حاجة الشركة إلى تنسيق الأنشطة اليومية من خلال منظور "صنع السياسة" كما لم تعد هناك حاجة إلى تعديل سياسات المجالات الوظيفية كما لم تعد هناك حاجة إلى تعديل سياسات المجالات الوظيفية كما على حده تبعاً للتغيرات البيئية ومن منطلق منظور السياسة والتخطيط. ومن هذا، تم التركيز على مفهوم جديد وهو الإستراتيجية وكذلك إعادة تكوين الإستراتيجية وبشكل مقنن رسمياً وصريح. وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه

الاهتمام نحو عملية إعداد الإستراتيجية، ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا بتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها.

رابعاً: مرحلة الإدارة الإستراتيجية

في ظل المرحلة السابقة، حدث خلاف في الرأي بين كتاب الإستراتيجية حول تعريف الإستراتيجية. ولم يتم التفرقة في تلك المرحلة بين المستويات التنظيمية المختلفة لإعداد الإستراتيجية. وفضلاً عن ذلك، تم توجيه اهتماماً أقل للأدوار الإستراتيجية للمدير التنفيذي العام. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقديم منظور متكامل للإدارة الإستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات معاً. وبالتالي أصبحت الإدارة الإستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المنشأة، ولا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد فقط. وأصبح يشارك في هذه العملية معظم المديرين بكافة المستويات الإدارية. ولم تعد تقع مهام الإدارة الإستراتيجية في نطاق مسئولية مستوى إداري معين أو مديراً أو فرداً واحداً فقط. وتم توجيه الاهتمام نحو القضايا الخاصة بتنفيذ الإستراتيجيات ومناقشة الموضوعات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية مثل: الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجية، النظم الإدارية المساندة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية مثل نظم المعلومات والحوافز والرقابة، دور القيادة الإدارية في تنفيذ الإستراتيجية، والأمور المتعلقة بثقافة وحضارة المنشأة.

المطلب الثالث : أهداف وأبعاد الإدارة الإستراتيجية

أ_ أهداف الإدارة الإستراتيجية

يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛

¹ محمد عبد السميع _ أحمد طيبة، مرجع سابق، ص 14 .

- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية؛
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات؛
- تجميع البيانات على نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً وبالتالي يمكن أخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة؛
- يوجد معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها؛

ب_ أبعاد الإستراتيجية

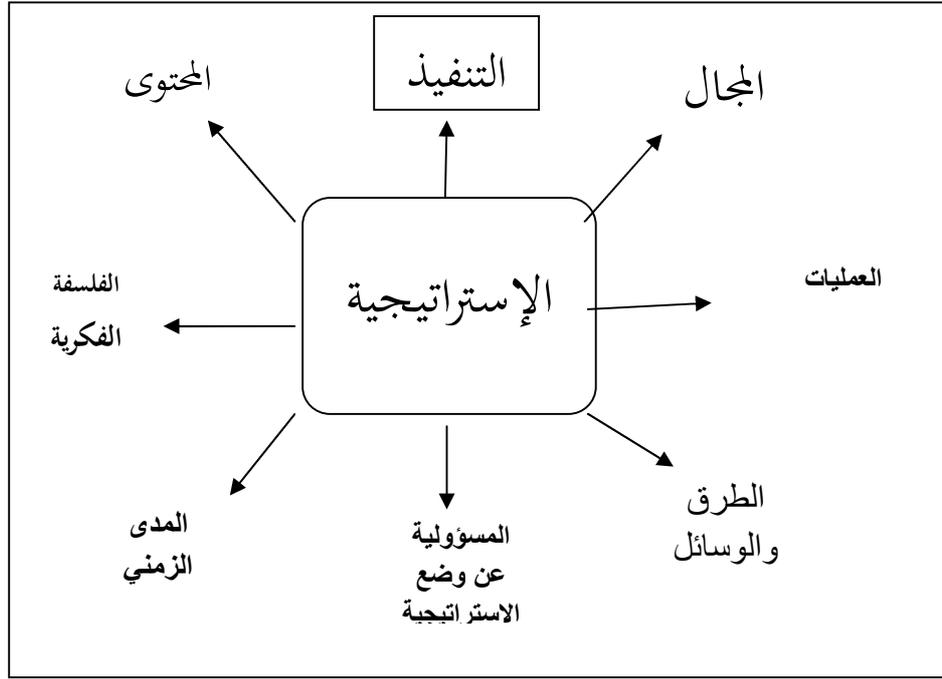
- لقد أسهم مجموعة من الباحثين مثل: (David.Certo & Peter. Andrews) في تحديد الأبعاد الواجب توفرها في الإستراتيجية لكي تحقق الغرض منها وكما يأتي¹:
- من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على التكييف بين الغايات والهداف المراد الوصول إليها والوسائل الممكنة والمتاحة لبلوغ تلك الغايات أو الأهداف؛
 - من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على عدم إهمال أو تجاوز الاتجاهات الخاصة بالعمل والتي تبدو أقل احتمالية من الحدث؛
 - من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداماً إيجابياً وفعالاً وعدم وضع الموارد المتاحة في المنظمة لغرض حماية موقع فريد فيها؛

¹ محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص48.

- من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تتميز بدرجة عالية من المرونة؛
- حيث صنف كل من Feurer&Chaharbaghti 1995¹ :
 - **المجال Scope**: بمعنى النشاطات والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة؛
 - **العمليات Process**: وتعني تحديد درجة المركزية ولا مركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛
 - **الطرق Methods**: الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية والتفكير النظامي والمنهجي؛
 - **الملكية أو الجهة المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Owership**: وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جمع العاملين في المنظمة؛
 - **الإطار الزمني Time Frame**: والذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية؛
 - **الفلسفة Philosophy**: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أو تقارير متنوعة وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أو في ضوء نموذج محدد؛
 - **المحتوى Content**: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أو نمو بطرائق متعددة أو مختارة؛
 - **التنفيذ Implementation**: هل تنفذ الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا؛

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص25.

شكل 2: أبعاد الإستراتيجية



المرجع: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، علم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الطبعة

الأولى، عمان، 2009، ص 25.

المبحث الثالث:

تساعد الإدارة الإستراتيجية المنظمة في تحديد الأولويات والمهام لأعمالها المختلفة سواء داخلها أو خارجها وذلك عن طريق تحديد الغايات ووضع الأهداف.

المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل¹:

1. مرحلة التحليل والرصد البيئي:

تتعرف الشركات او منظمات الأعمال على بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية والتي استحدثت نتيجتا للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات. والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات - التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة او منظمة الأعمال. والطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة swot analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة strengths، وعوامل الضعف weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

2. مرحلة صياغة الإستراتيجية:

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد، لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص، وتجنب التهديدات، وتزيد من نقاط القوة، وتحد من نقاط الضعف، بأسلوب إيجابي وفعال. وتحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية:

أ_ تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال mission

¹ نعيم ابراهيم ظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17-18..

تحديد الرؤية: وهي صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد.

تحدد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال، وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشداً رئيساً للشركة، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الإجراءات التنفيذية، وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد.

وتستطيع الشركة ومنظمة الأعمال بعد تحديد رسالتها أن تجيب عن هذه الأسئلة الهامة:

- ماهو عمل الشركة الآن؟
- وكيف سيكون وضع العمل في المستقبل؟
- لمن يؤدي هذا العمل؟
- لماذا أسست الشركة؟

ب_ تحديد الأهداف التي تستطيع الشركة ان تحققها على المدى البعيد:

من المعروف أن الأهداف ماهي إلا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت الشركة على تحقيقه. وتحدد الأهداف:

- ماذا يجب أن ينجز؟
- ومتى يكون الإنجاز؟

وهناك فرق بين الأهداف والغايات، فالأهداف تشتق من الغايات. فالغايات هي حالة عامة لما تريد أن تحققه الشركة في المستقبل البعيد، مثلاً: تريد الشركة تعظيم الربح، أما الهدف فقد يكون تحقيق صافي الربح سنويا بنسبة 10٪، وهذا معناه السعي للغاية وهي تعظيم الربح.

ج_ وضع الإستراتيجيات وتطويرها:

- الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة.
- استراتيجيات وحدات الأعمال.
- الاستراتيجيات الوظيفية.

د_ وضع السياسات:

يجري وضع السياسات- وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم- من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ.

وتتبع السياسات من المصدر الرئيس وهو الإستراتيجية التي اختارتها الشركة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل الشركة في اتخاذ القرارات.

3. تنفيذ الإستراتيجية:

وهي العملية التي عن طريقها توضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، وخطط، وميزانيات، وقواعد، وإجراءات... الخ.

4. **التقويم والسيطرة:** التقويم والمتابعة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الاستراتيجي المطبق في تحقيق غايات وأهداف الشركة ، ويتم التقويم على مستوى الشركة ككل، ومستوى وحدات الأعمال والوظائف.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية أو إدارة إستراتيجيات المنشأة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام. وتشير نتائج الدراسات إلى ارتقاء مستوى أداء الشركات المطبقة للإدارة الإستراتيجية مقارنة مع الشركات التي لا تطبقها. وبشكل عام يمكن إدراج الفوائد والمنافع التي تتحقق من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية¹:

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة إستراتيجيا؛
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير إستراتيجي طويل المدى؛
- المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه منشأة الأعمال؛
- تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة؛
- إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنشأة (Stakeholders) مثل أصحاب الأسهم - العملاء - العاملون-الموردون؛

¹ نبيل مجد مرسي-أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص11-12.

المطلب الثالث: التحديات والعقبات التي توجه الإدارة الإستراتيجية

من أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية¹:

1. زيادة وتيرة التغيرات :

وذلك من حيث الكمية والنوعية في جميع المنتجات بل والتغير السريع في بيئة الأعمال كلها سواء البيئة الثقافية السياسية الاقتصادية أو التكنولوجية و المعلوماتية كل ذلك يعرض على المنظمات وضع استراتيجيات دقيقة لكي تتعامل من خلالها مع الفرص والتحديات.

2. ازدياد حدة المنافسة:

يرى "سعد غالب ياسين" أن المنافسة لم تعد مقتصرة على سعر سعر جودة المنتج فقط، بل تعددت لتشمل كل أنشطة المنظمة ولتصبح أيضا منافسة كونية **global competition** وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية، وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في الأسواق المختلفة.

3. التحول إلى اقتصاديات المعرفة:

أصبحت المعلومات والمعرفة هي السلعة الرئيسية سواء كانت هي المكون الرئيسي في المعاملات موضوع التبادل أو واحد من مكوناته الهامة، ولقد ساعد في ذلك التقدم التكنولوجي، ما أدى بالمنظمات إلى إتباع هذا التوجه الجديد.

4. ندرة الموارد:

إن عدم التوازن بين الزيادة السكانية التي يشهدها العالم اليوم وبين الموارد الطبيعية المكتشفة، أدت إلى وجود صراعات بين المنظمات فرضت عليها استراتيجيات تضمن من خلالها توفير ما تحتاج إليه من موارد لتأمين بقائها.

5. التحالفات والشركات الإستراتيجية:

نتيجة ظهور العولمة وحرية التبادلات التجارية اتجهت العديد من المنظمات إلى سياسة التحالفات والشركات الإستراتيجية المفتوحة مع المنظمات الكبرى.

¹ بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (دراسة حالة رئاسة جامعة تلمسان)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2014_2015، ص 38_39.

خلاصة الفصل:

إن الإدارة الإستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل...) على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي يستعملها للوصول لهذا المستقبل، وتحدد أيضا كيف ستعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وتمثل أيضا الأداة الوسيطة لتسيير علاقة بيئتها ومنحها قدرة أكبر على البقاء والنمو. بما يمكنها من استيضاح نقاط القوة والضعف التي تتصف بها والفرص والمخاطر المحيطة، وكل ذلك يهدف إلى أن تتمكن هذه المنظمة من اتخاذ قراراتها الإستراتيجية الهامة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضا مراجعة وتقييم تلك القرارات تمنحها القدرة الأكبر على البقاء والنمو.

تمهيد:

تسعى المنظمات إلى اختيار إستراتيجيات ملائمة ومتنوعة متكيفة مع بيئتها الداخلية والخارجية من نقاط للقوة والضعف وفرص وتحديات. وذلك للتعقيدات التي تشهدها المنظمات وكذا زيادة حدة المنافسة في المستويين الدولي و المحلي. فعلى الإدارة أن تتخذ تدابير أثناء عملها مع البيئة الاقتصادية و القانونية وتكنولوجية والمنافسة.

فتهدف المنظمات بذلك لتعزيز ميزتها التنافسية باستخدام أساليب جديدة من خلال الأفكار الخلاقة والمبدعة. ومن أجل الإحاطة بالبيئة التنافسية للمنظمات الاقتصادية سنتطرق في فصلنا هذا إلى:

- الميزة التنافسية.
- المسح البيئي.
- اختيار إستراتيجية تنافسية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى تصادم قوى المنافسة بين المنظمات. فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والنمو. حيث يعد مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الحديث، مما جعل المنظمات تسعى التطبيق أساليب وأسس جديدة. تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لتحقيق أهدافها. وغاياتها وامتلاك أكبر حصة سوقية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم التمييز

في ظل المحيط الجديد الذي كثرت فيه المتغيرات، لم يعد البقاء هدفاً سهلاً المنال، ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح الأسواق الجديدة، فالبقاء لا يكون إلا للأجود أداءً و الأرضي لمختلف الأطراف، وهذا هو مدلول التمييز¹.

ثانياً: مفهوم المنافسة

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر².

ثالثاً: مفهوم التنافسية

يعني استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبالنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نمواً مستمراً خلال المدى الطويل³.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006_2007، ص10

² زغراد أحمد، المنافسة والتنافسية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص12

³ حكيم بن جروة و سامي بن خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية"، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة الجزائر، ديسمبر 2014، ص182.

رابعاً: المنافسة والتنافسية:

ثمة فرق مفاهيمي هام بين التنافس والتنافسية. فإذا كانت التنافسية أن تعرف على أنها قدرة البلد العامة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية أو أنها كمون البلد الذي يحدد إنجازها في التجارة الدولية بالمعنى الواسع، فإن المنافسة أو المزاحة فهي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية. والتنافس التنافسية هما من العناصر الأساسية لأي إطار تحليل للإنتاج والتجارة الدولية¹.

خامساً: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية: كان أول مرجع لاستخدام مفهوم سلسلة القيمة. ويقدم هذا المفهوم إطاراً للتحليل الاستراتيجي لأنشطة الشركة وتقييم تكلفة كل نشاط ومدى فائدتها للتمايز²، وهو عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكاناتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، واختلف المفكرين في تعريفها³:

(porter): بمكانة موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التموضع بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلاً.

ويركز (Czepiel) على عنصري القيمة و الزمن في إيراد مفهوم الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية يجب أن تخلق قيمة يشعر بها الزبائن على أن لا تكون مؤقتة، من هنا فإن الميزة، هي عبارة عن القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن⁴.

فالميزة التنافسية عند (Megahan) هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين⁵.

¹ عيسى مجد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها - سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، مجلة جسر التنمية، العدد 24، السنة الثانية، الكويت،

ديسمبر 2003، من موقع التصفح www.arab-api.org بتاريخ 2017/01/15، ص 8.

² Jean-Louis Magakian_ Marielle Audrey Payaud, L'avantage Concurrentiel, Dunod, Paris, 1999.

³ عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص ص 70_71.

⁴ محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص ص 79_80.

⁵ مرجع نفسه، ص 82.

حيث يعرفها (محسن والنجار) بأنها تستهدف خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة، يتفوق بها على المنافسين، عن طريق قيمة الزبون، بطريقة كفاءة مستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين¹.

✓ بحيث يلخص (الروسان) خصائص والصفات المميزة للميزة التنافسية على النحو التالي²:

- إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسة؛
- إنها تنبع من داخل المنظمة وتتحقق قيمة لها؛
- إنها تعكس في كفاءة المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتخفزههم للشراء منها؛
- إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها؛

✓ أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية بإحدى الوسائل التالية³:

- الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف؛
- الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبون؛
- الإبداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جيدة؛
- الاستجابة المتفوقة لدى الزبون وذلك من خلال معرفة دقيقة لاحتياجات الزبون؛

¹ حيدر علي مسعودي، إدارة تكاليف الجودة الإستراتيجية، دار البيازوري، الطبعة العربية، عمان _الأردن، 2010، ص87.

² محي الدين القطب، مرجع سابق، ص82.

³ عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009 من الموقع www.tishreen.edu.sy تاريخ التصفح 20/02/2017. ص20.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

أولاً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما¹:

(1) حجم الميزة التنافسية. (2) نطاق التنافس.

وفيما يلي استعراض سريع لأهم ملامح هذين البعدين:

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية

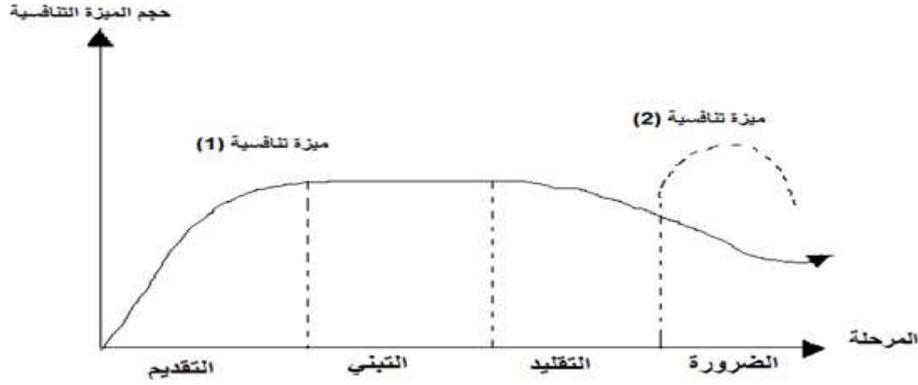
يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة. وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقدم أو نمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل الشركات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام الشركات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ الشركة في تحديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

"حيث تستمر الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها، لكن في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا قلدت تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد"².

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 85_86_87.

² Richard D'aveni, *Hyper compétition*, Vuibert ; Paris ; p8

شكل (2_3): دور حياة الميزة التنافسية.



المرجع: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مكتبة الإدارة علم، الإسكندرية، 1996 ص 87.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن تحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو صناعات مترابطة. وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في وجود علاقات متداخلة و مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة. ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (1)النطاق الجغرافي، (2)نطاق الصناعة.

جدول (1_2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس.

التعرف والشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم اختبار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.	1. نطاق القطاع السوقي (segment scope)
يعبر عن مدى أداء الشركة 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).	2. النطاق الرأسي (vertical scope)
يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدولة التي تنافس فيها الشركة. 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).	3. النطاق الجغرافي (Geographic scope)

المرجع: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998،

ص 87.

ثانياً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يغنيها عن خطر المنافسة، إذ يجب عليها تحديد مستوى جودة هذه الميزة ومدى قدرتها على الاستمرار لمدة زمنية أطول، وتتحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة عوامل أساسية نوجزها فيما يلي¹:

1_ مصدر الميزة التنافسية: وفق هذا المعيار تنقسم المزايا التنافسية إلى نوعين هما:

أ_ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل ميزة التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

ب_ مزايا من مرتبة مرتفعة مثل ميزة تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة مع العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

_ يتطلب تحقيقها ضرورة توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع العملاء؛

_ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة؛

2_ عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط

مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإن يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر تلك الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها.

3_ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية: يجب أن تتحرك المؤسسات

نحو إيجاد مزايا تنافسية جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة

¹ بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة **condor**)، مذكرة تخرج ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ألكلي محند الحاج_ البويرة، 2014_2015، ص161.

القائمة حاليا، لذلك قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: التحديات التي أدت إلى حتمية التنافسية

تعدد التحديات التي أدت إلى حتمية التنافسية تمثل فيما يأتي¹:

- التعامل في سوق مفتوح، لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم الذي اعتادت عليه المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.
 - ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة، تجاري متغيرات السوق وتسابق المتنافسين.
 - ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والاكتفاء على الذات وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير السلع والخدمات وأساليب الأداء سعيا إلى كسب ثقة وولاء العملاء.
 - الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية، أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.
 - الانطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة واعية إدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن آليات وصيغ تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.
- بالإضافة إلى:

¹ عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، خميس مليانة_الجزائر، ملتقى وطني رابع، على موقع www.djazairress.com/elmassa/40051 تاريخ التصفح 2017/02/14، ص16.

- سيطرة العميل بفعل زيادة الطاقات الإنتاجية الناشئة عن التطور التكنولوجي الهائل وتعاضم المنافسة وانتشار حالات الكساد أو الكود الاقتصادي، مما يزيد من حدة التنافس بين المنظمات للحصول على العملاء ، ومحاولة الحفاظ عليهم، لضمان بقاء المنظمة، ولقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات وظهور الإنترنت في تحويل العميل المحلي إلى عميل عالمي.
- الندرة وتكلفة الفرصة البديلة، إذ تهدف جميع المنظمات إلى تحقيق التوازن بين إشباع احتياجات العملاء والاستخدام الرشيد للموارد المحدودة نسبياً "ندرة عوامل الإنتاج المختلفة" ويرتبط مفهوم الندرة بما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة أي تنمية استخدام أحد الموارد مقارنة بقيمة استخدام البديل المتاح له.

المبحث الثاني: المسح البيئي

إن التحديات البيئية التي تواجه المنظمات جعلتها تتبع أسلوب جديد يمكنها من البقاء والاستمرار وذلك بتحليل بيئتها التنافسية. عواملها الداخلية (هيكلها التنظيمي، مواردها البشرية و المادية، النظم الإدارية و المعلوماتية، تسويقية و المحاسبية) والخارجية (بيئتها الاقتصادية، اجتماعية، قانونية، تكنولوجية، سياسية، ثقافية).

المطلب الأول: بيئة المؤسسة الاقتصادية

أ_ تعريف البيئة:

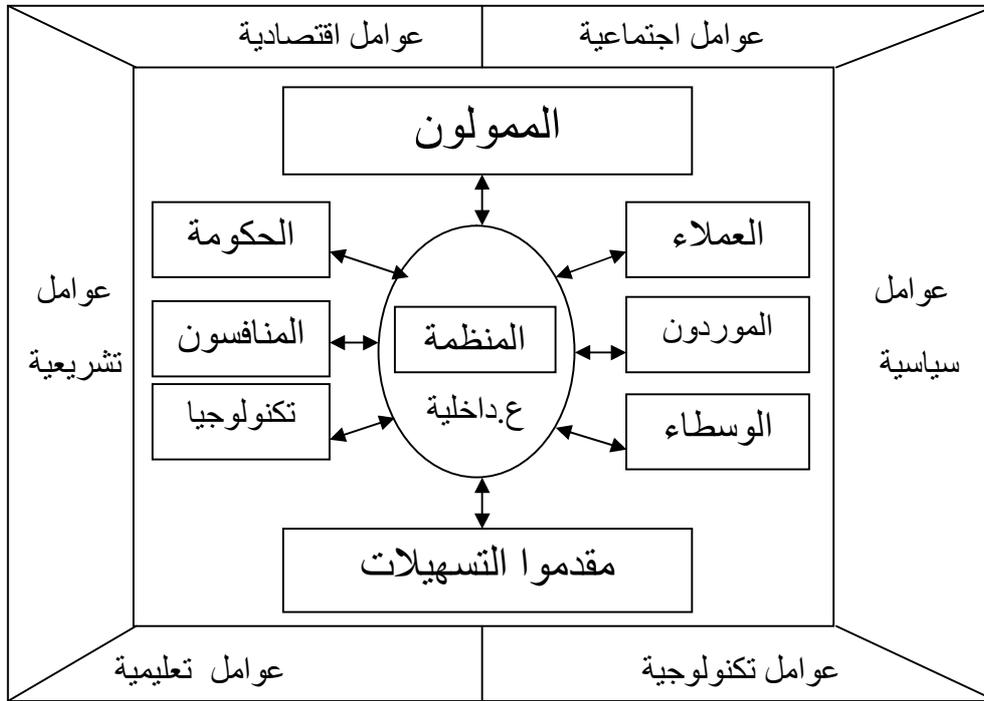
تعرف البيئة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها-ام لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة (أو التي يتحمل أن تؤثر) على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي تم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً¹.

ب_ بيئة المؤسسة:

¹محمد عبد السميع، أحمد طيبة، مرجع سابق، ص100.

تتعرف الشركات أو منظمات الأعمال ببيئتها الداخلية والخارجية ، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية والتي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثم تقديمها للمدرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال¹.

شكل 4: العوامل البيئية (خارجية وداخلة) المحيطة بالمؤسسة



المصدر: الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث عدد

20087/05، جامعة بسكرة، ص39_44.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص89.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية

تتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم والتي يمكن أن تؤثر على أنشطته، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بطريقة مباشرة بعناصر أخرى في المنظمة، تؤثر هذه البيئة على كل المنظمات العاملة في المجتمع، وهذه البيئة واحدة لجميع المنظمات في المجتمع، والقوى المؤثرة في هذه البيئة¹.

تشير البيئة الخارجية إلى كل شيء خارج حدود المنظمة. ويعد تحليل وتقييم البيئة الخارجية جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الإستراتيجي ولذا ينبغي أن يستند وضع وتنفيذ خطط إستراتيجية على مستوى المنظمات ووحدات الأعمال إلى تحليل إستراتيجي صادق للبيئة التي تعمل فيها المنظمات². ويتم تحليل وتقييم ودراسة الأوضاع البيئية العامة (غير المباشرة)، والبيئة المباشرة (الخاصة) للمنظمات بصورة دورية ومنتظمة للوقوف على التطورات والمستجدات التي تؤثر على عملية التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال. تتكون بيئة الأعمال من كل المؤثرات الخارجية التي تؤثر على القرارات والأداء. ومع التسليم بوجود عدد كبير ومدى واسع من التأثيرات الخارجية. فإن التأثيرات البيئية يمكن تصنيفها من حيث المصدر (سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وتكنولوجية، PEST) أو القرب Proximity (البيئة الجزئية أو البيئة المباشرة) (Grant,2004) مثل العملاء والمنافسين والموردين ونقابات العمال والحكومة وغيرها³.

وتمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته يفيد تحليل هذه المتغيرات في⁴:

- صياغة الأهداف المطلوبة تحقيقها؛
- كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها؛
- تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها؛
- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها؛

¹ محمد عبد السميع_ أحمد طيبة، مرجع سابق، ص101.

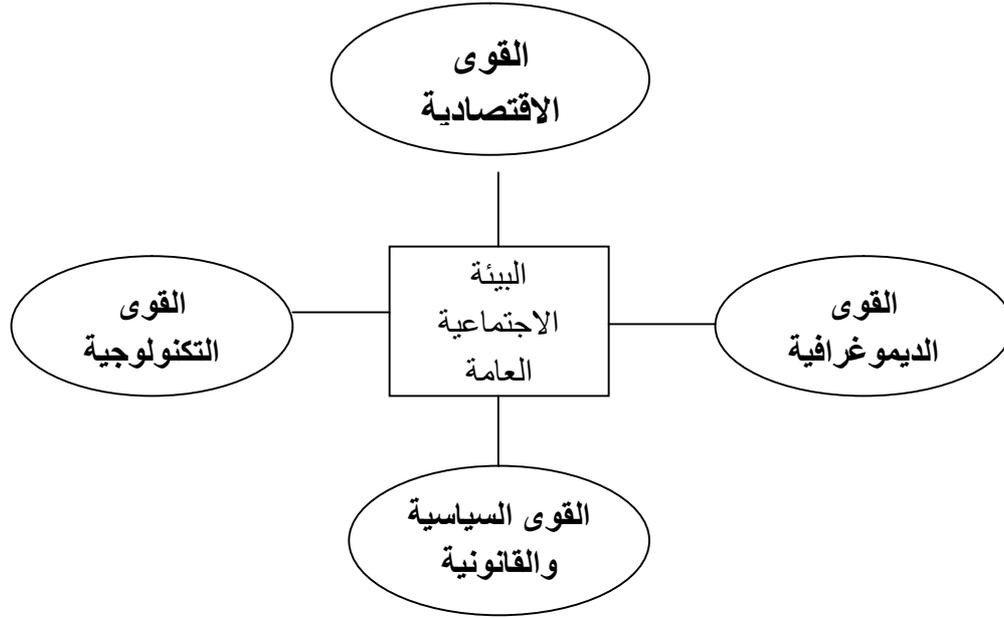
² Bertand sergot, stratégie, édition d'organisation, paris_nathan, 2012, p23

³ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص63.

⁴ محمد عبد السميع، أحمد طيبة، مرجع سابق، ص101.

تؤثر الأوضاع البيئية الاجتماعية العامة على كل المنظمات بصورة غير مباشرة، وتشمل عل ما يلي¹:

الشكل 5: نموذج عناصر البيئة الاجتماعية العامة



المصدر: عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، عمان، ص 142.

1. القوى الثقافية والاجتماعية social structure et cultural :

وتتضمن القيم المميزة للمجتمع العرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم، أما الاجتماعية فتعبر عن الطبقات الاجتماعية وتحركها، الأدوار الاجتماعية، المنظمات الاجتماعية وتطوراتها².

وتشير إلى مجموعة من القيم والتقاليد وأنماط المعيشة وأنماط الحياة للأفراد الذين يعملون في المنظمة (Thomas,1988) وتفرز العناصر التي تتكون منها هذه البيئة مجموعة من الفرص والتحديات أمام

¹ نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 67_68_69_70_71.

² محمد عبد السمیع، أحمد طيبة، مرجع سابق، ص 102.

المنظمات العاملة في المجتمع. ومن أبرز هذه العناصر زيادة دور المرأة في المجتمع و الزيادة في حجم العمالة المؤقتة، والاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها، والاتجاهات عن جودة الحياة، والتحول في طبيعة العمل والتفصيلات المهنية، والتغير في تفصيلات الناس نحو المنتجات والخدمات¹.

2. القوى الاقتصادية والدولية:

ويشير هذا البعد إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وأيضاً الأحوال الاقتصادية العامة وما تتصف به من معدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات الفائدة. ويجب أن يتضمن تقييم ودراسة البيئة الاقتصادية فهم العناصر من النظام الاقتصادي التي تؤثر على المنظمة مثل معدل المدخلات الشخصية والأسرية التضخم، وأسعار الفائدة، ومؤشرات أسعار المستهلكين، والبطالة، سياسة سعر الصرف. كما تحتوي على الفلسفة الاقتصادية في الدولة، ومعدلات النمو الاقتصادي، ومتوسط الدخل، والنتائج المحلي الإجمالي GDP، والصناعات المسيطرة على فعالية الاقتصاد الوطني، وأوضاع ميزان المدفوعات، والسياسات المالية والنقدية المعمول بها في الدولة، والتغيرات التي تطرأ على أسواق رأس المال، والزيادة في معدلات التجارة العالمية، وحجم التجارة البينية بين مجموعات الدول العربية. وبزوغ اقتصاد عملاقة مثل الصين والهند، واتفاقيات التجارة وانتشار التكتلات الاقتصادية، والسوق الأوروبية المشتركة والذي يعكس أهم وأرسخ القوى الاقتصادية العالمية. علاوة على إنشاء منظمة التجارة العالمية WTO لتخفيض التعريفات الجمركية وحرية تجارة الخدمات².

3. القوى التكنولوجية:

ويعبر عن مستوى المعرفة والتقدم و التجديد التكنولوجية والعلمية بالمجتمع، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها³. تتطلب عمليات التخطيط الإستراتيجي تقييم ودراسة لبيئة التكنولوجية التي تعمل فيها المنظمة من حيث التطورات الفنية التي تشهدها الصناعة التي تعمل فيها أو الصناعة التي تعمل فيها أو الصناعات المكملة والمغذية لها. وكذلك فحص وتقصي التطورات الفنية التي تطرأ على المنتجات التي تقدمها المنظمة أو التي تنوي تقديمها. علاوة على ذلك، تشمل دراسة البيئة التكنولوجية على متابعة الاكتشافات والاختراعات والابتكارات التي يشهدها مجال عمل المنظمة على مستو العالم، وما يمكن أن يصاحبه من فرص وتهديدات تؤثر على عمل المنشأة

¹ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام، مرجع سابق، ص 65.

² محمد عبد السمیع، أحمد طيبة، مرجع سابق، ص 102.

³ نفس المرجع، ص 102.

في الأسواق المحلية والدولية. وتتضمن البيئة التكنولوجية ما طرأ على علم الهندسة الوراثية، وظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية والمنظمات الرقمية والتخليقية، ونظم التصنيع باستخدام الحاسب الآلي CAM، ونظم التصميم باستخدام الحاسب الآلي CAD، والتجارة المحمولة وصناعة الاتصالات، والتلوث، وابتكارات المنتج، وتطبيق واستخدام المعرفة، الإنفاق على البحوث والتطوير في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وتكنولوجيا الاتصالات الجديدة¹.

■ تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت:

يشهد العالم تطورات كبيرة ومتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات، التي أدت إلى تغييرات كبيرة في منظمات الأعمال وممارسات الإدارة على مستوى العالم. على سبيل المثال، أدت قوة الحاسبات والاتصالات والشبكات المرتبطة بها إلى ترابط وتفاعل شديدين بين الأنظمة المالية على المستوى الدولي، لدرجة أن انخفاضاً محدوداً في معدلات الفائدة في الولايات المتحدة يمكن أن يؤدي إلى تغيير في قيمة الأسهم في جنوب شرق آسيا.

ولقد أدت ثورة المعلومات إلى بروز مجموعة من الأدوات التي تدعم العمليات التشغيلية في المنظمات، ومستودعات البيانات والمعلومات ومخازن المعرفة، كما أدت إلى تغييرات جوهرية في العلاقة بين المنتجين والموزعين والمستهلكين، وطرق هيكلية المنظمات وغيرها. والتي أدت إلى ظهور العديد من الفرص والتهديدات أمام منظمة الأعمال.

يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمساعدة في حل مشاكل المنظمات عن طريق استخدام أنظمة وعمليات تعتمد على التكنولوجيا وكذلك نظم أكثر فاعلية وكفاءة في إدارة المنظمات. ولهذا زادت استثمارات المنظمات في تكنولوجيا المعلومات بصورة كبيرة وتصل الآن إلى ما يقرب من 10% من الاستثمارات في الأجهزة الرأسمالية من قبل المنظمات الأمريكية (Sage & Rouse, 1999) كما أن نصف العاملين في المنظمات الأمريكية والأوروبية يؤدون أنشطة لها علاقة بالمعلومات. ولقد صاحب التطور في تكنولوجيا المعلومات ظهور تنظيمات جديدة تماماً مثل المنظمات الافتراضية وفرق العمل الافتراضية وعبارة التخصصات والمنظمات والدول. ولهذا يسم الحاسب الآلي بالآلة التي غيرت وجه العالم².

¹ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 66_67.

² المرجع نفسه، ص 68_69.

4. القوى السياسية والقانونية:

ويضم الاعتبارات والنظم القانونية والدستورية والوحدات الحكومية المختلفة ذات سلطة التشريع والقوانين الخاصة بالضرائب والترخيص للمنشآت والرقابة عليها، ويضم المناخ السياسي للمجتمع ومركزية ولا مركزية السلطة السياسية في المجتمع¹.

تشير البيئة السياسية إلى كيفية توزيع السلطة داخل الدولة وعلاقة الدولة بدول العالم، وموقعها في النظام العالمي. وتشمل البيئة السياسية على طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة والصراعات السياسية ومساحة الحرية والديمقراطية السائدة ومدى الاستقرار السياسي الذي تتمتع به الدولة، ومشاركة الناس في الحياة السياسية ودرجة التنمية في المجتمع وغيرها.

أما البيئة القانونية فهي توفر الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم أعمال المنظمات داخل حدود الدولة، إن هذه البيئة تكون مقيدة جدا وتضع قيود وقواعد محددة لعمل المنظمات، وفي دولة أخرى فإن هذه البيئة تكون محايية ومحفزة وداعمة للمنظمات ودورها في الدولة.

ويعد فهم البيئة القانونية التي تحدد العلاقة بين المنظمة والدولة التي تعمل فيها ضروريا لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وأيضا تحديد التغيرات التنظيمية التي يجب أن تقوم بها المنظمات إبان عمليات التخطيط الإستراتيجي. وينبغي أن يتناول تحديد البيئة القانونية القيود الدستورية على عمل المنظمات، وهنا يجب أن يشمل التحليل على عمل المنظمات، وهنا يجب أن يشمل التحليل على ما إذا كانت المنظمة تعمل تحت مظلة وزارة أو هيئة معينة، وما إذا كانت تخضع لقوانين دولية، اتفاقات حكومية أو غير حكومية، سلطات تشريعية وأطر قانونية.

علاوة على معرفة ما إذا كان هناك تشريعات خاصة تسيطر على أهداف وهيكل المنظمة، وتجربتها على العمل بطريقة معينة لا تستطيع الخروج عنها. ويشتمل تحليل البيئة القانونية على دراسة القوانين والتشريعات الخاصة بالضرائب والجمارك وأوضاع الاحتكار وقوانين العمل والتأمينات والمنافسة، والخصخصة وتخفيض دور الحكومة والتشريعات الخاصة بالحكومة، والتعليم وسياساته².

¹ محمد عبد السميع، أحمد طيبة، مرجع سابق، ص103.

² نبيل محمد مرسي_ أحمد عبد السلام، مرجع سابق، ص69_70_71.

5. القوى الديموغرافية : démographie

ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها¹.

الكفاءة : " بساطة يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المعارف والخبرات وأعرف أن (القدرة علاقة لإدارة المواقف الشخصية) والمنطق المعرفة التي تجمع بين الأنشطة المضطلع بها"².

■ **الكفاءات الأساسية:** بحيث يعتبر عدد قليل من إشراك العلاقات مع العملاء من الكفاءات الأساسية. تتميز هذه الشركات بمهارات في التصنيع أو تصميم المنتجات وتحديثها³.

■ **الكفاءات الفردية:** "يقصد بالكفاءات الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"⁴.

■ **الكفاءات الجماعية:** "هي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد"⁵.

6. القوى الطبيعية : physical

وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة⁶.

7. القوى التعليمية:

ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضا معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان⁷.

^{1 1} نبيل محمد مرسي_ أحمد عبد السلام، مرجع سابق ، ص103.

² Pascal Charpenter, Management et Gestion des Organisations, Armand colin, Paris, 2007, p331

³ ناتالي كالفيرت، إدارة مراكز الاتصالات والتسويق من خلالها، دار الفروق، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص342.

⁴ رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة_ بومرداس، 2010_ 2011، ص11.

⁵ Francois beaujolin, la gestion des compétences, édition d'organisation, paris_nathan, 1999, p42.

⁶ محمد عبد السمیع، أحمد طيبة، مرجع سابق، ص102.

⁷ نفس المرجع، ص103.

جدول 2: بعض مؤشرات البيئة الخارجية العامة التي يركز عليها المخطط الإستراتيجي

البيئة الاقتصادية	البيئة التكنولوجية	البيئة السياسية والقانونية	البيئة الثقافية الاجتماعية
✓ اتجاهات الناتج المحلي الإجمالي	✓ إنفاق الحكومة على البحوث والتطوير.	✓ قوانين حماية البيئة	✓ التغير في نمط الحياة
✓ معدلات الفائدة	✓ إنفاق الصناعة على البحوث والتطوير	✓ قوانين الضرائب	✓ التوقعات عن المسارات الوظيفية
✓ عرض النقود	✓ تركيز الجهود التكنولوجية	✓ الحوافز على مستوى الدولة	✓ جماعات حماية المستهلك
✓ معدلات التضخم	✓ براءات اختراع المنتجات الجديدة	✓ قواعد وقوانين تنظيم التجارة الخارجية	✓ معدل النمو السكاني
✓ مستويات البطالة	✓ التطورات في مجال النقل التكنولوجي	✓ الاتجاهات تجاه الشركات الأجنبية	✓ التوزيع العمري للسكان
✓ الرقابة على الأسعار	✓ من المعامل إلى الأسواق والأعمال.	✓ قوانين العاملين	✓ الأعمار المتوقعة
✓ توفر الطاقة وتكلفتها	✓ التحسن في الإنتاجية المرتبطة باستخدام الآلية	✓ النظام السياسي المطبق	✓ معدلات المواليد
✓ مستوى الدخل	✓ توافر الإنترنت	✓ استقرار الحكومة	✓ اللغات القومية والأجنبية
✓ معدلات النمو الإقتصادي	✓ البنية التحتية للاتصالات	✓ اتجاهات الحكومة	✓ المعقّدات الدينية
✓ متوسط دخل الفرد	✓ القيود على نقل التكنولوجيا	✓ ناحية الشركات الأجنبية	✓ قوة المعارض والقوى السياسية المختلفة
✓ المناخ الاقتصادي/الاستثماري	✓ شبكات النقل	✓ قوة المعارض والقوى السياسية المختلفة	
✓ العضوية في المنظمات الاقتصادية العالمية الإقليمية	✓ أمية الحاسب الآلي		

المصدر: نبيل مُجّد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص72.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها

ويشير للبيئة الداخلية بأنها "القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته" مثال أهداف الشركة، طبيعة منتجاتها، شبكات وعمليات الاتصالات داخلها، الحالة التعليمية للقوى العاملة بها¹.

المقصود بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هي معرفة العوامل الداخلية التي تقع ضمن سيطرة المنظمة والمتمثلة بنقاط القوة والتي تؤثر إيجاباً على نشاطات وأهداف المنظمة كإمكانيات المنظمة المادية، والبشرية، ونقاط الضعف التي تؤثر سلباً على نشاطات المنظمة وأهدافها كضعف الموارد المادية، وبطء عمليات المنظمة².

فليس بوسع أي منظمة، مهما كان حجمها أن تضع إستراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها

الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي يبدو جذاباً، وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها إلا أن إستراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تنبثق الإستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية معاً.

فالمنظمات يجب أن تهتم بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك لغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة. وأخيراً فإن هذا التحليل يؤكد لنا ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر) فإن لا فائدة من كشف الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً لها.

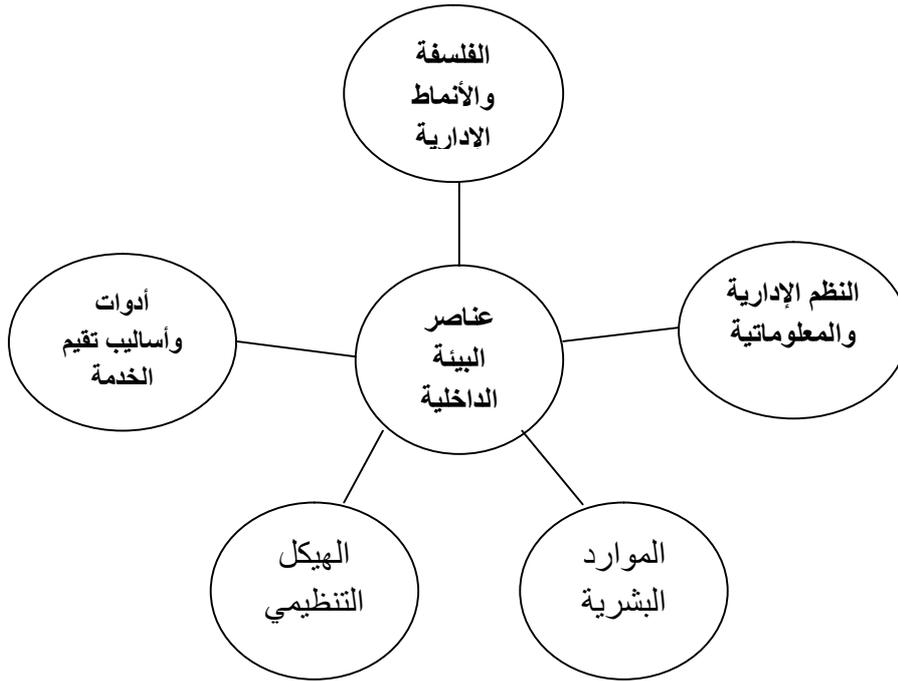
لكن التشخيص والتحليل هذا يجب أن ينصب على دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانيات المتاحة سواء كانت هذه القدرات: مادية، كالأموال والآلات، والمنشآت، والموارد، أو كانت بشرية "إدارية وتنظيمية وتنفيذية" ومن حيث مدى كفاءة البناء التطبيقي، ومدى توفر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب، ومدى توفر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته... الخ،

¹ نعيم محمد عبد السميع، أحمد طيبة، مرجع سابق، ص 106.

² إسماعيل محمد صرايرة، التحليل الإستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 16

هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، وحرصهم على منظماتهم، وكذلك مدى سمعة المنظمة واسمها التجاري في السوق، وصورة الجمهور عنها¹

شكل 6: أهم مكونات عناصر البيئة الداخلية



المصدر: محمد عبد السميع_ أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010 ، ص106.

وقد يتم التعبير عن البيئة بأنها، "إدراك أعضاء التنظيم لطبيعته ونمط وأسلوب إدارته" ويلاحظ أن هناك من يعتبر مفهوم البيئة الداخلية مرادفا لمفهوم "المناخ التنظيمي" والذي يعبر عن التفاعل بين الأفراد بقيمتهم ومشاعرهم ومعتقداتهم ومعاييرهم. ومجموعة النظم المتبعة والمأخوذ بها داخل التنظيم².

¹ محمد رشدي سلطان، مرجع سابق، ص 184_185
² نعيم محمد عبد السميع، أحمد طيبة، مرجع سابق ، ص106.

ويمكن اعتماد في تحليل البيئة الداخلية على¹:

أولا: العوامل المالية والمحاسبية والتسويقية:

(1) **العوامل المالية والمحاسبية:** تتكون هذه العوامل من:

- بيان المتغيرات في الموقف المالي: هو كشف حساب بالمتغيرات لمعرفة سبب تغير الموقف المالي للمنظمة، خلال فترة محددة، كما يوضح الأنشطة الاستثمارية التمويلية طويلة الأجل.
- تحليل مفصل لمصادر استعمال رأس المال العامل، وبيان التدفق النقدي المتوقع.
- تحديد عناصر القوة والضعف الموجودة في ميزانية المنظمة.
- نتائج تحليل النسب المالية كأداة سرعة لمعرفة الإستراتيجية المالية.

(2) **العوامل التسويقية:**

يعد مدير التسويق بمثابة حلقة الربط الرئيسية مع العميل والمنافسة ولذا لا بد من توجيه المزيد من الإهتمام للمركز السوقي للمنظمة، والمزيج التسويقي لها، ويساعد تحديد المركز السوقي في التعرف على العملاء، ومن خلال بحوث السوق تتمكن المنظمات من تقسيم السوق إل قطاعات، ويعتمد المزيج التسويقي على تعريف القطاع السوقي المستهدف، حتى تنجح المنظمة في تصميم السلع الملائمة، وتقديمها بالسعر المناسب، من خلال منافذ التوزيع المناسبة، المعتمدة في ذلك على الحملات الترويجية المخططة بدقة.

ثانيا: تحليل العوامل الإنتاجية والموارد البشرية:

(1) **تحليل العوامل الإنتاجية:**

تتضمن العوامل الإنتاجية عناصر القوة والضعف، الموجودة في إستراتيجية إدارة العمليات والإنتاج وتتمثل في:

- مزايا وعيوب أنظمة التصنيع.
- المزايا والعيوب التقنية للمنتج.
- فعالية أنظمة الرقابة على المخزون.
- المعطيات الناتجة عن عمليات تحليل القيمة، وهندسة القيمة.
- مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في عمليات التخطيط والجدولة، السيطرة الإنتاجية.

¹ عيسى دراجي، مرجع سابق، ص ص 8_9_10.

- محددات أو إمكانيات تطوير الطاقة حاليا وفي المستقبل، بإضافة إلى تحديد مزايا وعيوب التخطيط الداخلي للمصانع.
- عناصر القوة والضعف الموجودة في برامج الصيانة، وبرامج التدريب والتطوير والأمن.

(2) تحليل العوامل الخاصة بالموارد البشرية:

إن قدرة أي منظمة على تدعيم قدراتها التنافسية، يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد، الذين تتوفر لديهم المهارات الضرورية، والمحافظة عليهم للوصول بتلك المنظمة للتنافسية، ويعد جذب هؤلاء الأفراد والمحافظة عليهم من الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كما يمكن للموارد البشرية أن تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة من خلال:

- مدى فعالية عملية، تخطيط الموارد البشرية؛
- مزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، وإعادة التدريب؛
- عناصر القوة والضعف الموجودة في النظام الرسمي، لتقييم الإنجاز من خلال قياس الأداء الفعلي، للواجب أو الوظيفة بالمقارنة مع مقاييس الإنجاز المعيارية المصممة لهذا الغرض؛
- مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المنظمة؛
- مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة، وتأثيرها على العاملين بالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة؛

- فعالية أنظمة الأجور والتحفيز؛
- مدى استجابة الإدارة لحاجات ومطالب التنظيم الغير الرسمي؛
- درجة ولاء العاملين للمنظمة، وشعورهم بالانتماء إليها، وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها؛

ثالثا: تحليل الأهداف والإستراتيجيات:

1. تحليل الأهداف: يقصد بذلك مراجعة الأهداف التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها وتشتمل المراجعة والتحليل للتساؤلات التالية:

- ماهية الأهداف العامة للمنظمة، والمستويات المرغوبة لها؟
- ما هي معدلات النجاح في تحقيق الأهداف العامة بالمعدلات المرغوبة؟ وماهية درجة الاستقرار في تحقيق ذلك خلال فترات زمنية مختلفة؟

- ما هي الأهداف التفصيلية لكل قطاع من قطاعات المنظمة؟ وما هي درجة النجاح لتحقيق المستويات المرغوبة ودرجة الاستقرار في هذه المعدلات؟
- هل هناك تضارب في الأهداف العامة والقطاعية؟
- هل لا تزال الأهداف السابق تحديدها، هي الأنسب للمنظمة؟ وما هي الأهداف الجديدة التي يجب تبنيتها؟

2. تحليل الإستراتيجيات:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، لذا فإن تحليل الإستراتيجيات الحالية هو خطوة في سبيل بناء الإستراتيجيات الجديدة، ويتضمن تحليل الإستراتيجيات الأسئلة التالية:

- هل هناك إستراتيجية عامة للمنظمة متفق عليها بين القيادات الإدارية والمعاونين التقنيين؟ وما هي عناصر تلك الإستراتيجية؟
- ما هي الإستراتيجية التفصيلية التي اعتمدها الإدارة؟ هل هي : إنتاجية تسويقية وتمويلية، تكنولوجية، موارد بشرية، تنظيمية؟
- ما هي درجة تجانس في تطبيق الإستراتيجيات المحددة ، والانسجام ومؤشرات نجاح وفشل الإستراتيجيات ؟.
- ما هي درجة النجاح في تطبيق الإستراتيجيات المحددة "العامة والتفصيلية" ، وما هي معوقات تطبيقها؟
- ما هي دواعي التغيير في الإستراتيجيات، كما تراها الإدارة؟

المبحث الثالث: اختيار الإستراتيجية التنافسية

تعتبر عملية اختيار الإستراتيجية وتقييمها آخر مرحلة في الإدارة الإستراتيجية، يجب اختيار الإستراتيجية المناسبة يجب أن يكون تنفيذها بشكل فعال، ثم يتم تقسيمها من أجل التأكد من مطابقتها مع ما تم التخطيط له.

المطلب الأول: كيفية اختيار الإستراتيجية التنافسية

هذه الخطوة تقتضي بانتقاء الخيار الأفضل إن كل المؤشرات في مجال النشاط الإستراتيجي تؤكد على ضرورة وأهمية تعزيز الموقف الإستراتيجي للمنظمة في البيئة التنافسية للسوق، وهذا لغرض اختبار مصداقية وفعالية الخيار الإستراتيجي من جهة، وإمكانية العمل المتواصل لتحسين هذا الموقف اتجاه المنافسين، بما يضمن بقاء المنظمة ونموها وتطورها و تتمثل عناصر الموقف الإستراتيجي فيما يلي¹:

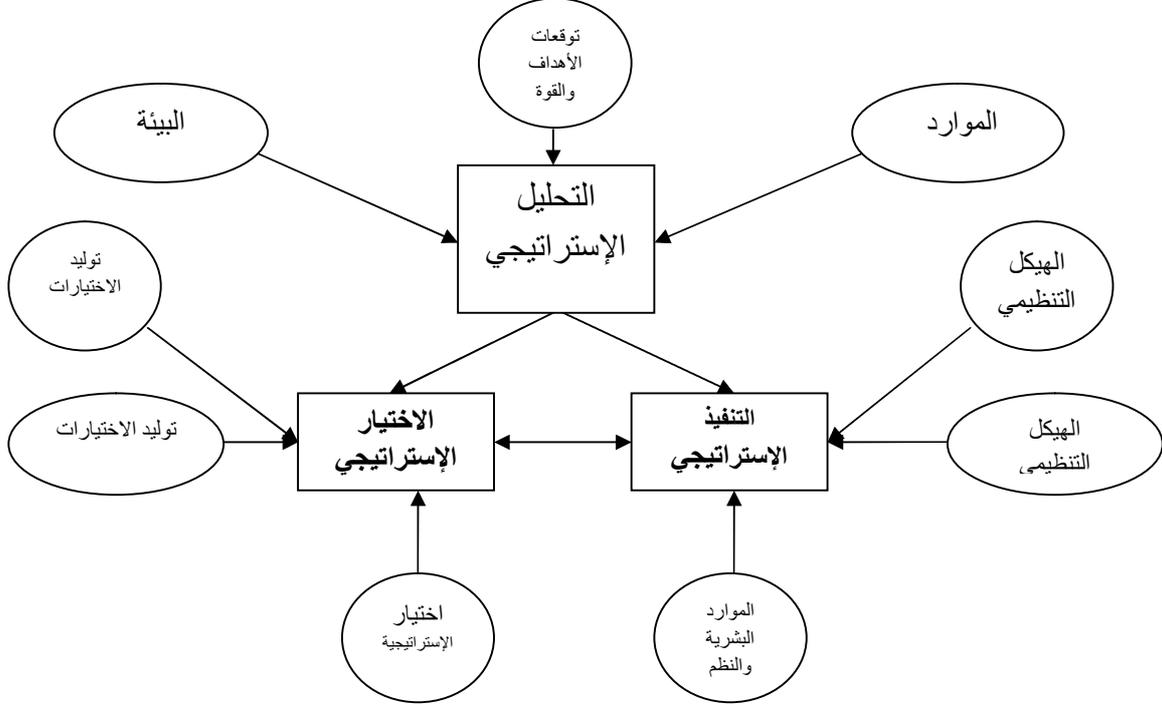
أ_ تحديد الموقف الإستراتيجي:

أن تحديد وقياس الموقف الإستراتيجي الحالي للمنظمة يؤثر بشكل جوهري على عمليات الإدارة الإستراتيجية اللاحقة سواء في صياغة أو تنفيذ أو رقابة وتقييم الإستراتيجية.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين التحليل والاختيار والتنفيذ:

¹ بسعيد أسامة نبيل، مرجع سابق، ص ص 70_71_72.

الشكل 7: العلاقة بين التحليل والاختيار والتنفيذ



المصدر: بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (دراسة حالة رئاسة جامعة تلمسان)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2014_2015، ص 72.

ب: تحليل الموقف الإستراتيجي:

يعد التحليل الركيزة الأساسية التي تبنى عليها عملية تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة، وبغرض تحليل وقياس الموقف الإستراتيجي نتبع الخطوات الخمس التالية:

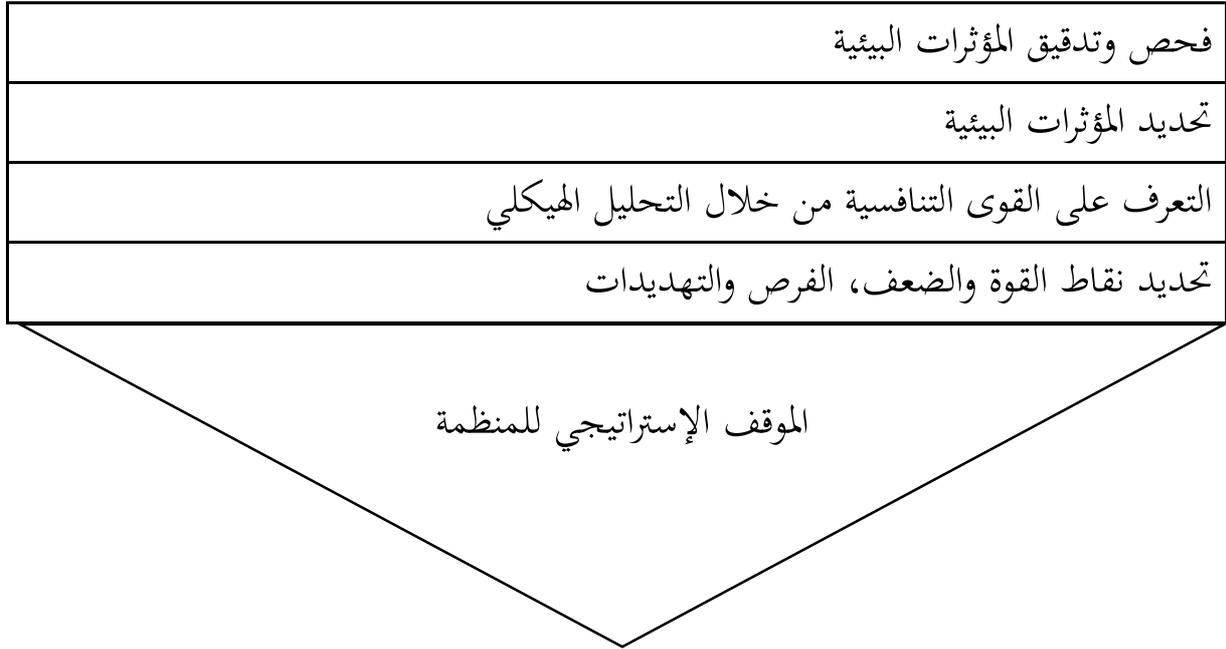
- 1_ تقييم الصيغة الجيدة لعمل الإستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة الأداء الإستراتيجي للمنظمة وتحديد مدى ملاءمة العناصر الإستراتيجية؛
- 2_ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات من خلال نموذج SWOT؛
- 3_ تقييم مركز الكلفة مقارنة بالمنافسين؛

4_ تقدير المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بالمنافسين؛

5_ تطوير إجراءات صياغة الإستراتيجية اعتمادا على نتائج تحليل المنافسة؛

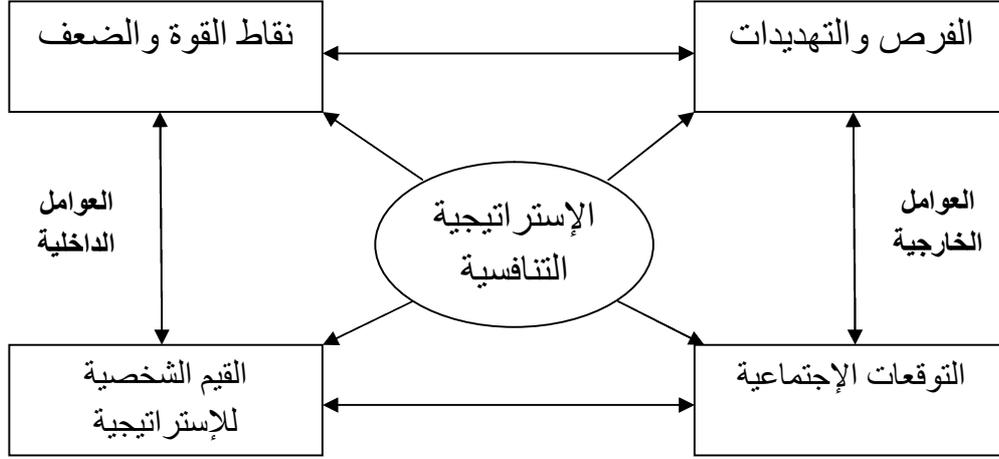
والشكل التالي يوضح خطوات الموقف الإستراتيجي:

شكل 8: خطوات الموقف الإستراتيجي:



المصدر: بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (دراسة حالة رئاسة جامعة تلمسان)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2014_2015، ص 71.

الشكل 9: العوامل التي تحدد الإستراتيجية التنافسية (porter)



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل النشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص161.

المطلب الثاني: أدوات التشخيص الإستراتيجي:

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن استخدامها في مجال التشخيص الإستراتيجي، ونظرا لكثرتها، فسوف نكتفي فيما بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المنظمة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وفي هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المنظمة من حيث المردودية المالية والثنائية (سوق/منتج)، حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات BCG و SWOT و ADL و porter¹.

(1) نموذج مجموعة بوستن الاستشارية BCG² :

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 44_45.

² محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 44_45.

تبين مصفوفة BCG نصيب المنظمة من مختلفة الأنشطة التي تأمل في تحقيقها، وظهرت هذه المصفوفة التي ظل محيط أقل تعقيدا، وأسواقا أكثر محدودية (الولايات المتحدة الأمريكية)؛ وتتوزع الأنشطة الإستراتيجية وفق هذه المصفوفة على أربعة خانات، من خلال اعتبار بعدين إستراتيجيين هما معدل نمو السوق والحصة السوقية.

■ أنشطة التردد: تتميز هذه الخانة بمعدل نمو مرتفع، وحصة سوقية منخفضة، باعتبار أن مستقبل المنظمة غامض ومجهول، ولكن هذه الوضعية لا تسمح بالحصول على الأموال بمقدار كاف، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة بهذه الخانة على زيادة حصتها السوقية، عليها أن تتبع إستراتيجية دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

■ أنشطة النجم: وتظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا في الخانة السابقة، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بتموقع قوي، وهي بذلك تكسب المنظمة وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المنظمة إستراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، وإنماء الحصة السوقية، ومراقبة مصادر تمويل المنافسين.

■ أنشطة البقرة الحلوب: في هذه الخانة تكون الأنشطة مسيطرة على حصة سوقية عالية، مع معدل نمو السوق منخفض، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، ولكن عموما هناك الكثير من الموارد الغير مستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية للتمويل الذاتي، وتدعم مجهودات المنظمة في أصناف الأنشطة، وبذلك تسعى المنظمة في المحافظة على حصص السوق وعلى الهوامش. ومراقبة قدرات المنافسة في القطاع.

■ أنشطة الأوزان الميتة: تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمنظمة. والتي قد بلغت مرحلة التخلي إلى غاية التخلي إلى غاية الزوال.

تتميز مصفوفة ال BCG بالتكامل الممتاز للأشكال الإستراتيجية (النمو، الاستثمار، إلغاء الاستثمار) والمالية

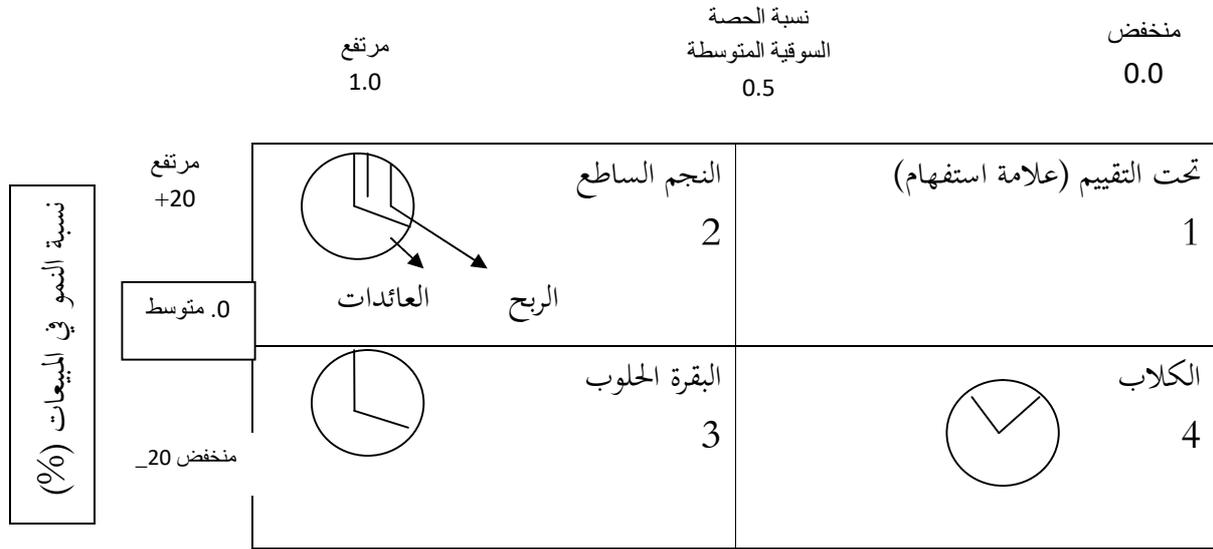
الفصل الثاني

أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

(التمويل من أعلى والأسفل)، وخصائص النظر والتركييب التي تسمح بتقديم العديد من الأنشطة لمحفظه المنظمة المميزه في ن واحد، وكذلك الخصائص البيداغوجية البسيطة والتي تعطي للمسير قاعدة تحليل واضحة لاختيار الرئيسية.

إلا أن الذي يعاب عليها، هو كون أن العلاقة بين نصيب الربح والسوق اهتمام هذه المصفوفة بميدان النشاط الإستراتيجي فقط في علاقتها مع منافس واحد (قائد السوق) وتهمل بقية المنافسين.

شكل 10: مصفوفة BCG



المصدر: نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوكي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان_الأردن،

2012، ص 120.

(2) مصفوفة الفرص_التحديات_القوة_الضعف/SWOT

Strength / Weakness/ Opportunity /Threats

أداة مهمة تساعد الإدارة على تطوير أربع أنواع من الإستراتيجيات ناتجة عن مزج ما بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية يتم تحديد هذه النقاط من المصفوفات أعلاه (التنافسية والقوى الخارجية والداخلية) وهي أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً من قبل الاستراتيجيين¹.

تحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة وعوامل الضعف، وهذه العوامل (قوة والضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية²، أما الضعف فهي بعض النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها³.

¹ نايف الجابري، مرجع سابق، ص 102.

² نعيم إيارهيم ظاهر، مرجع سابق، ص 88.

³ نفس المرجع، ص 89.

الفصل الثاني

أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

جدول 3: تحليل مصفوفة SWOT: العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة (القوة، والضعف).

القوة الداخلية	الضعف الداخلي
— التنافس المحوري.	— التوجه الإستراتيجي غير الواضح.
— ملائمة الموارد المالية.	— التسهيلات شبه معدومة.
— قناعة المشترين جيدة بمنتجات الشركة.	— نقص في الخبرة والعمق الإداري.
— قائد سوقي معروف.	— أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية.
— هنالك تصور إستراتيجي للمواقع المالية.	— معاناة مع المشاكل العلمية الداخلية.
— السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم.	— فشل في مجال البحث و التطوير.
— عزل الضغوط التنافسية القوية.	— خط الإنتاج ضيق جدا.
— تكنولوجيا ملائمة.	— تصور سوقي ضعيف.
— ميزة في التكاليف.	— شبكة توزيع ضعيفة
— حملة إعلانية جيدة.	— مهارات تسويقية دون المستوى.
— مهارات إنتاجية مبدعة.	— عدم القدرة على تمويل احتياجات التغير الاستراتيجي.
— قابليات إدارية ناجحة.	— تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين.
— امتلاك المنظمة موقع متميز على منحنى الخبرة.	— أمور أخرى.
— إمكانات تصنيع جيدة.	
— مهارات تكنولوجية مثالية.	
— أمور أخرى.	

المصدر: نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع_جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص92.

تحليل البيئة الخارجية: إن الاهتمام بالتغيرات والتي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الإستراتيجية، فالتحرك الإستراتيجي يبدأ عندما يحدث هذا التغير، وهذا التغير بدوره هو الذي يصنع الفرص والتهديدات¹.

جدول 4: تحليل مصفوفة SWOT: العناصر الرئيسية لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة (الفرص والتهديدات الخارجية):

تهديدات خارجية	الفرص الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> — دخول منافسين خارجين بكلفة أقل . — زيادة مبيعات المنتجات البديلة. — البطء في نمو السوق. — تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي و السياسات التجارية للحكومات الأجنبية — المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية. — زيادة الضغوط التنافسية . — زيادة المخاطر بسبب الركود في دورة الأعمال . — نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو المجهزين — تغيير حاجات و أذواق المستهلكين. — تغيرات ديموغرافية معاكسة. — أمور أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> — القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة. — التوسع في إضافة خطوط إنتاجية . — القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. — إمكانية أحداث تكامل عمودي أو أفقي . — إفشال الحوافز التجارية في اجتذاب أسواق خارجية . — التوطن بين الشركات المنافسة . — النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق. — اظهار تكنولوجية جديدة. — أمور أخرى.

المصدر: نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع_ جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص91.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص103.

شكل 11: مصفوفة swot

<u>نقاط الضعف</u>	<u>نقاط القوة</u>	<u>تقويم</u> البيئة الداخلية ب تقويم البيئة الخارجية ا
(2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات علاجية)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (استراتيجيات هجومية)	<u>الفرص</u> ر ا
(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات (استراتيجيات الكماشة)	(3) استعمال نقاط القوة وتقليل التحديات (استراتيجيات دفاعية)	<u>التحديات</u> ب ا

نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع_جدارا للكتاب العالمي

للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009، ص 42.

تحليل استراتيجيات مصفوفة SWOT¹:

1. استراتيجيات هجومية: المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة.

مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة. وتعظيم قوتها الداخلية.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، صص 111_112_113.

2. استراتيجيات علاجية: المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. عليه ينبغي من الإدارة الإستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية.
3. استراتيجيات دفاعية: المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها.
4. استراتيجيات الكماشة: تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية.

(3) نموذج مصفوفة ال (ADL):

تعتمد هذه المصفوفة على بعين استراتيجيين هما: درجة نضج المهمة (جاذبية القطاع)، والوضعية التنافسية، وتختلف مصفوفة ADL كلياً عن مصفوفة BCG، وذلك في اختيار المعايير المعتمدة لتقدير الوضعية التنافسية، وجاذبية القطاع، هذه الأخيرة التي تقدرها انطلاقاً من اكتمال نمو القطاع، وذلك بتطبيق مفهوم دورة الحياة على مجال النشاط الإستراتيجي (انطلاق، نمو، نضج، زوال)، بينما تقدر الوضعية التنافسية حسب هذه المصفوفة من خلال تفحص حصة النمو النسبية، وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمنظمة، والتي تتعلق بالإنتاج، التسويق، التموين، والتوزيع، وذلك للتوصل إلى وضعية تنافسية تحدد وفق سلم متغير من 01 إلى 05، والمصنفة إلى الفئات التالية: مسيطرة، قوية، مقبولة، غير مقبولة، هامشية¹.

¹ محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق، ص 45_46.

4) تحليل القوى الخمسة ل (porter):

شهدت البيئة الاقتصادية تطورات و تغيرات سريعة على المستوى العالمي و المحلي، وهذا من شأنه أن يؤثر على نشاط المؤسسة التنافسي، وذلك من خلال تحليل قوى التنافس، وهذا ما سوف نتطرق إليه¹.
تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية، واتجاهاتها المستقبلية، حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تعدها إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبيا، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس الخمس والتي أتى بها بورتر، حيث يمكن شرحها وفق مايلي:

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لا يمكن تجاهلهم.
ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها الحجم و عوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في:

- 1_ **اقتصاديات الحجم:** تلزم الداخلين الجدد على الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة الذي ينتج عنه تخفيض التكاليف.
- 2_ **تميز المؤسسة قادر على:** خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء، عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الإشارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.
- 3_ **الاحتياج الكثيف لرأس المال:** الذي يخفض ويرفع من خطر دخول المنافسين على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة ومنه تنتج أخطار و صعوبات في تغطية السوق.
- 4_ **تكاليف التحويل:** يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف لتحويل أو الانتقال من مورد لآخر، حسب مخططه الكمي أو النوعي.
- 5_ **صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.**

¹ بوكوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة نجمة للاتصالات)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، 2011_ 2012، ص42

- 6_ ميزة التكلفة الأقل التي يملكها المنافسين الحاليين، وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة.
- 7_ الوضعية الجغرافية، ومدى قربها من نقاط البيع.
- 8_ سياسة الحكومة والتي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

ثانيا: شدة المزاومة

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشيطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات الملائمة لزبون، ويرجع وجود المزاومة إل وجود عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين لتحسين موقعهم، ويرون إمكانية ذلك.

إن العمليات التي تعتمد عليها المؤسسات ضد المنافس تحدث أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل جهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتنتج المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في عدد المنافسين في القطاع، وبطء نمو قطاع النشاط، والتكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج.

ثالثا: تهديدات المنتجات البديلة

تدخل المؤسسات البديلة في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرا على تحسين الوضعية الجماعية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع

للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة وملاءة السعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

رابعاً: قوة تفاوض الزبائن

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، و التفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مرد ودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع كما أن المنتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن، الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات و خدمات الزبون، لمعلومات كاملة.

خامساً: قوة تفاوض الموردين

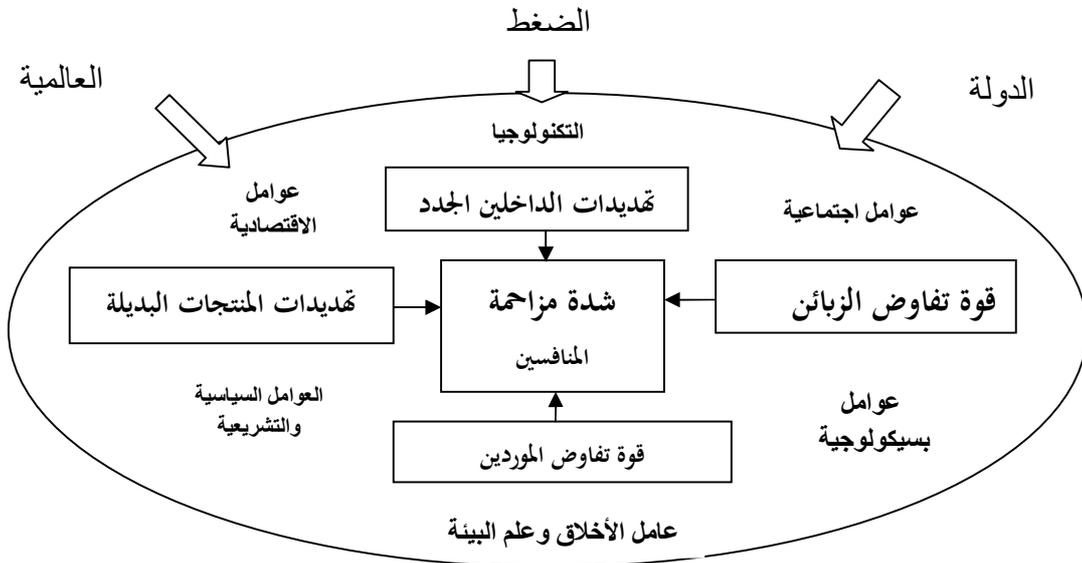
عندما يملك العميل قوة تساوميه نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نقاط الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوة التساوميه للعميل في الحالات التالية:

- 1_ عندما تمثل مشترياته، نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة.
- 2_ وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين.
- 3_ عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة مثلا مؤسسة صحفية، تنتج الورق.
- 4_ عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج، من حيث الأسواق و التكلفة والطلب. كما يمكن للموردين أيضا أن يمارسوا ضغطا على المنتجين، من خلال تهديدهم برفع الأسعار، أو خفض جودة المنتجات، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة إذا لم يكن لديها المقدرة على الاسترداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين، إذا لم يكن لديها القدرة على الاسترداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.

ويتمتع الموردون بالقوة التساوميه في الحالات التالية:

- 5_ عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من المؤسسات والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.
- 6_ ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- 7_ عندما لا تكون المؤسسة المشتريّة، عميلا هاما لمجموعة الموردين.
- 8_ عندما يكون المنتج المورد، أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشتريّة، بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسيا في نجاح العمليات الإنتاجية، أو تحسين مستوى الجودة المنظمة المشتريّة.
- 9_ عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة، بالتنوع أو القدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى، للحصول على عرض أفضل.
- 10_ عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.

الشكل 13: القوى الخمسة لبورتر



Jean-Louis Magakian_ Marielle Audrey Payaud, la stratégie d'entreprise, Bréal édition, 2010, p101

المطلب الثالث: تقييم القوة التنافسية للمنظمة

يقوم تقييم القوة التنافسية للمنظمة على¹:

أ يتم تقييم الإستراتيجية على ضوء اعتبارين هما المنفعة والتكلفة:

حيث تقاس المنفعة بالعديد من المعايير كالربح أو الأداء الوظيفي، ويتوقف اختيار المعيار على اهداف ومجال النشاط الذي تناوله الإستراتيجية، أما التكلفة فتضمن تكلفة عوامل الإنتاج المستخدمة من المواد ورأس المال والموارد البشرية التي يتم تحملها عند اتباع هذه الإستراتيجية، ويجب أن تكون المنفعة أكبر من التكلفة.

ب أنواع التقييم:

- التقييم على مستوى وحدات الأعمال وهو التحليل على مستوى المنظمة.
- التقييم على مستوى المنتج ويطلق عليه التحليل على مستوى أنشطة الأعمال.

يوضح الجدول التالي المقارنة بين هذين النوعين:

جدول 5: المقارنة بين التقييم على مستوى المنظمة وأنشطة الأعمال

عناصر المقارنة	التقييم على مستوى المنظمة	التقييم على مستوى أنشطة الأعمال
مستوى الإدارة وحدة التحليل الغرض من الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> – الإدارة – أقسام منفصلة أو وحدات أعمال إستراتيجية – تحليل اتجاهات المنظمة أو تحقيق رسالتها 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة الوسطى المنتج في السوق المساعدة في تحقيق رسالة المنظمة.

المصدر: بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (دراسة حالة رئاسة جامعة تلمسان) ،

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير ، تخصص إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت،

2014_2015 ، ص 73.

¹ بسعيد أسامة نبيل، مرجع سابق، ص 72_73.

ج عوامل نجاح الإستراتيجية

حتى تحقق الإستراتيجية النجاح والفعالية يجب أن تبنى على:

- نظرة فاحصة لتحديد الفرص التي يمكن استثمارها والتركيز عليها و القيود التي يجب التغلب عليها وأخذ في الاعتبار في الإدارة الإستراتيجية.
- نظرة شاملة وذلك للتأكد من أن الإدارة الإستراتيجية توازن بين أهداف المنظمة وكل من العملاء والموارد البشرية.
- نظرة بعيدة المدى لضمان أن تتحقق الأهداف المطلوبة.

خلاصة الفصل:

أدت الضغوط التي تواجهها المنظمة في بيئتها التنافسية إلى أخذ مسارات جديدة ومتباينة عن منافسيها لاكتساب ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي متميز بين منافسيها الحاليين و المحتملين.

وهذا مدافعها لصياغة إستراتيجيات فعالة مناسبة وملائمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية واختيار البديل الإستراتيجي المناسب الذي يحقق كفاءة وفعالية المنظمة و العمل على تنفيذ الملائم والتقييم المستمر للإستراتيجية التي تحت خطى المنظمة الاقتصادية.

تمهيد

يقوم التوجه الصناعي في الجزائر على قطاعين العام والخاص، فكثفت الدولة جهودها على إنشاء المشروعات الصناعية الضخمة حيث كانت تعتمد على إستراتيجية التنمية الاقتصادية، أما اليوم فهي تشجع الاستثمار في القطاع الخاص كما ظهرت الخوصصة لتضم القطاعين معا. يعتبر قطاع صناعة المشروبات الغازية أحد القطاعات التي سيطر عليها القطاع الخاص إذ نجد منافسة شرسة في هذا الأخير وقد وقع اختيارنا على إحدى هذه الشركات، وهي شركة أبو سفيان لصناعة المشروبات الغازية، ولكي تتمكن الشركة من مواجهة التحديات والمنافسة كان عليها الحصول على ميزة من المزايا التنافسية في صناعتها والعمل على تنمية الاستثمار. يتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- تقديم شركة أبو سفيان لصناعة المشروبات الغازية.
- واقع الميزة التنافسية للشركة.
- التحليل الإستراتيجي للشركة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: التطور التاريخي للمؤسسة

تأسست شركة أبو سفيان سنة 1972 على يد الوالد عبد القادر بوزيان الذي تمتد أصوله من ولاية معسكر المشهورة آنذاك بالمشروبات الغازية و الذي انتقل وأنشأ مصنع بولاية سيدي بلعباس بوسائل تقليدية ويدوية بعدد قليل من العمال، توفي سنة 1997 فانتقلت الملكية إل الأبناء علي وأبو سفيان اللذين اشتريا حصص إخوتهم¹.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة

تقع شركة أبو سفيان المتمثل نشاطها في إنتاج المشروبات الغازية بوسط مدينة سيدي بلعباس (39 شارع قرموش مُجد)، تعتبر هذه الشركة استثمارا خاصا مندرج ضمن المؤسسات المتوسطة بعدد عمال يصل إلى 114 عامل في السنة.

أما من الناحية القانونية فهي شركة ذات مسؤولية محدودة رأس مالها يقدر ب100000000 دج يساهم فيه الأخوين علي وأبو سفيان².

رقم الهاتف: 048.77.63.06

الفاكس: 048.77.62.75

Email : sodasofiane@yahoo.fr

بحيث تهدف المؤسسة إلى:

- استمرارية نشاط المؤسسة.
- جودة الانتاج.
- خطوط إنتاجية جديدة
- استقطاب اليد العاملة (امتصاص البطالة)
- التوسع

¹ مقابلة شخصية مع المدير التقني لمؤسسة أبو سفيان، بتاريخ 20 مارس 2017
² معلومات مأخوذة من وثائق خاصة بالمؤسسة

ثانياً: التعريف بالمنتج

تقوم مؤسسة أبو سفيان بإنتاج المشروبات الغازية بحجمين مختلفين كبيرة وصغيرة بأذواق متنوعة ويوضحه الشكل الموالي:

جدول رقم 6: تشكيلة المنتج

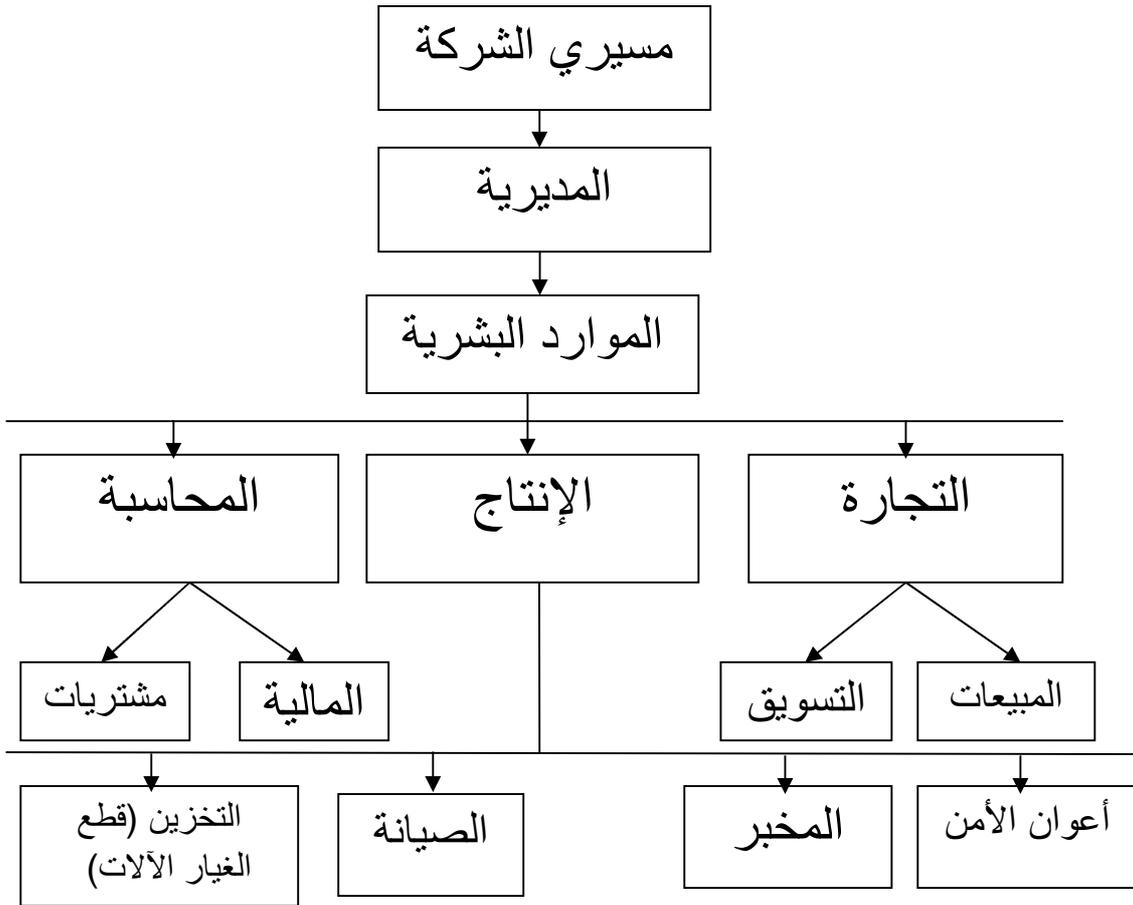
الذوق	مادة التعبئة	الحجم	تشكيلة المنتج
كولا ليمون برتقال تفاح أخضر تفاح أحمر أناناس إجاس طبيعي موز فراولة	قارورة زجاجية	كبيرة (1ل) وصغيرة (0.33ل)	مشروبات غازية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات قسم التسويق في المؤسسة محل التبرص

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

يختلف الهيكل التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى حسب عوامل عديدة: الحجم، النوعية، النشاط، الطبيعة القانونية، الإستراتيجية المتبعة، أما بالنسبة إلى مؤسسة أبو سفيان اعتمدت الهيكل التالي:

الشكل 13: الهيكل التنظيمي لمؤسسة أبو سفيان.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على بيانات مصلحة الموارد البشرية

المهام الإدارية والتنظيمية:

حسب الهيكل التنظيمي السابق سيتم شرح مكونات الهيكل التنظيمي:

■ المدير التقني¹:

- المساعد والساعد الأيمن للمسيرين يقوم بكافة الأعمال الإدارية للمؤسسة وتعاملاتها خارج المؤسسة.
- الاجتماع بالشركاء ومدير مصلحة المحاسبة والمالية بشكل دوري لتحديد سياسة المؤسسة اتجاه مورديها، زبائنها، ممولائها، مع متابعة تنفيذ القرارات المتخذة.
- الاجتماع بالمستشار القانوني للمؤسسة بهدف المتابعة القانونية لأعمالها والإشراف على نزاعاتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة (المصالح الجبائية، الزبائن...).

■ الموارد البشرية²: تهتم بتسيير ومراقبة العمال بحيث تعتبر المسؤولية عن استقطابهم، توظيفهم، تحفيزهم، تكوينهم، الأجور والعلاوات

■ الصيانة³: يهتم هذا القسم بالصيانة الدورية للآلات، وكذا التصليح عند حدوث عطب فيها، كما أنه تابع لقسم التخزين الذي يحوي قطع الغيار الخاصة بالآلات والمعدات الإنتاجية.

■ المحاسبة⁴: يقوم هذا القسم بإعداد القوائم المالية والمحاسبية للمؤسسة كما أنه يقوم بجرد الميزانية الختامية، كما أنه يقوم بحساب نسبة المبيعات، التكلفة، شراء المواد الأولية... أما مالية فيهتم بالأجور و تصفية حساب الموزعين، الموردين، حساب فاتورات الغاز والكهرباء والماء.

■ التجارة⁵: تهتم بسبل تسويق المنتجات والبحث في تطوير المنتج المحلي والبحث عن خطوط إنتاج جديدة.

■ المخبر⁶: تقوم بدور تقني بحيث يعمل على الرقابة التقنية للمواد الولية للمنتجات نصف نهائية والنهائية، ومراقبة الجودة وفقا لمعايير محددة سابقا.

¹ مقابلة شخصية مع المدير التقني لمؤسسة أبو سفيان، تاريخ 21 مارس 2017.

² مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 21 مارس 2017.

³ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الصيانة، بتاريخ 22 مارس 2017.

⁴ مقابلة شخصية مع رئيس قسم المحاسبة والمالية، بتاريخ 23 مارس 2017.

⁵ مقابلة شخصية مع رئيس قسم التجارة، بتاريخ 23 مارس 2017.

⁶ مقابلة شخصية مع رئيس المخبر، بتاريخ 26 مارس 2017.

المبحث الثاني: واقع الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

تمثل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في:

أ_ المصادر الداخلية

إن الحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المؤسسة، يمكن تصنيف موارد شركة أبو سفيان إلى المجموعات التالية:

أولا المواد الملموسة:

1_ **الموارد الأولية¹**: تتمثل أساسا في المواد الأولية، معدات إنتاجية، الموارد المالية.

وهي تتمثل أساسا في المدخلات التي يحتاجها إنتاج المشروبات الغازية من اجل تحويلها في شكل مخرجات (منتوج) إذ نجد أن المواد الأولية التي تشتريها الشركة محل الدراسة تتمثل فيما يلي:

■ **السكر**: وهو مادة متوفرة في الجزائر، إذ توجد مؤسسة (موستا) في معسكر وقد شكلت من حجم المشتريات لسنة 2016 .

■ **المادة العطرية المركزة**: وهي أساس إنتاج المشروبات الغازية حيث تعتبر الفاصل بين منتج وآخر وتتوقف جودة المنتجات النهائية بنسبة كبيرة عليها ويتم استردادها من الخارج عندما يكون السعر مناسباً أما في حالة انخفاض الدينار الجزائري يتم اقتناؤها من داخل الوطن وتمثل نسبة من حجم المشتريات لسنة 2016.

■ **CO₂**: وهي مادة أساسية في المنتج فهي تمد بالغاز الذي يفضله العامة ويتم اقتناؤه من داخل الوطن (وهران_الجزائر_برج بوعرييج) وتمثل نسبة من المشتريات.

■ **الكاروروات الخاصة بتعبئة المنتج**: يتم اقتناؤها من داخل الوطن (وهران) شركة (ALVER) وتكون مصنوعة من الزجاج ذو ميزة وخاصة مختلفة عن باقي المنافسين فتميز بذلك كاروروات شركة أبو سفيان وتمثل نسبة من مشتريات المؤسسة لسنة 2016.

■ **سدادة**: يتم اقتناؤها من داخل الوطن (باتنة) شركة (CAPSULE) وهي شركة تنتج نوعين من السدادات البلاستيكية والحديدية وتشكل نسبة من المشتريات لسنة 2016.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس قسم التجارة، بتاريخ 27 مارس 2017.

- **الملح:** والذي ستخدم في تعقيم وتصفية المياه وتأخذ نسبة من مشتريات الشركة لسنة 2016.
- **ملصقات** التي تبرز علامة المؤسسة ومكونات المنتج .. يتم اقتناؤها من داخل الوطن.
- 2_ **معدات الإنتاج¹:** وهي تلك المعدات التي تعمل على تحويل المدخلات من المواد الأولية إلى مخرجات في شكل نهائي، وتشمل الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية كافة. ويمكن تقسيم هذه الآلات المتواجدة في الشركة محل الدراسة إلى:
 - **الآلات المتخصصة:** ويطلق كذلك وحدات الاستخدام الخاصة، وتضم الآلة المتخصصة في إنتاج منتج الشراب المركز
 - **الآلات الغير متخصصة:** ويطلق عليها أيضا وحدات الاستخدام العامة وهي التي تصمم لتأدية وظائف متعددة وعامة، ونجدها كذلك عند المنافسين في القطاع وهي تتمثل أساسا في تلك الخاصة بغسل القارورات، وكذا بتعبئة قارورات المشروبات الغازية، وكذلك الخاصة بالغلق والتغليف.
- 3_ **وسائل النقل:** تمتلك المؤسسة وسائل نقل مثل السيارات لتتنقل أعوان إدارة لتتنقل إلى البنك الضمان الاجتماعي.. حافلات لنقل العمال ، أما الشاحنات لنقل الطلبات الخاصة أو لنقل المنتج إل المستودعات.

ثانيا: الموارد الغير ملموسة

- بالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظرا لطبيعتها الغير ملموسة، لكن من خلال اللقاءات التي أجريت مع إطارات الشركة فإنه يمكن ذكر هذه الموارد فيما يلي²:
- 1_ **الجودة والمعلومات:** بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج حيث نجد أن قسم المخبر يهتم بها فتقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي.
 - أما بالنسبة للمعلومات وبما أن الشركة تنشط في بيئة تنافسية فإن قسم التجارة والتسويق يعمل من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بنشاطها والتي تأتي من مصدرين:
 - **مصدر داخلي:** أي داخل حدود الشركة، وذلك من خلال الوثائق والسجلات المتوفرة في المؤسسة، التي يمكن تزودها بالمعلومات المناسبة.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الصيانة، بتاريخ 28 مارس 2017.

² مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 28 مارس 2017.

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

مصدر خارجي: أي خارج حدود الشركة، خاصة من الموردين والعملاء، حيث يخبر الموردون الشركة بكل ما هو جديد في المواد الولية شكل ونوعية القرارات، المادة العطرية المركزة، CO2، السكر... كذلك الحال من قبل العملاء، حيث من خلال التعامل معهم والإصغاء لهم يمكن معرفة حاجاتهم وأذواقهم الجديدة، وبالتالي العمل على إشباعها.

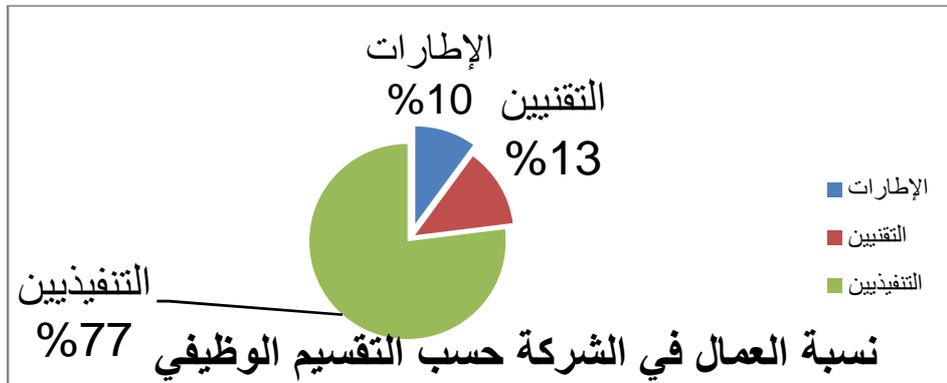
2_ **التكنولوجيا:** بالنسبة للتكنولوجيا التي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات حيث نجد أن الشركة محل الدراسة رائدة في استخدام التقنيات الحديثة، حيث استخدمت عدة وسائل تكنولوجية متطورة منذ نشأتها منها:

- إدخال كمبيوتر في الفوترة والتسيير واستعمال الفاكس.
- استخدام أحدث التكنولوجيا في مجال مراقبة جودة المشروبات الغازية.
- أما في ما يخص معرفة طريقة العمل فإنها تأتي نتيجة الخبرة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان، وبما أن الشركة محل الدراسة تعود جذور تأسيسها إلى 1972، أي أنها تملك تقاليد عريقة في قطاع نشاطها، مما يعني توفرها على خبرات هائلة، وهذا مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها.

3_ **المعرفة:** وهي تتمثل في مجموعة المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من طرف الفرد.

4_ **الكفاءات المهنية:** وتتمثل في مجموع الطاقم البشري المتخصص في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والكفاءات المهنية حيث تضم المؤسسة 116 عامل منهم 13 من الإداريين ذوي شهادات جامعية عليا و16 تقنيين مستوى ثانوي و83 عامل تنفيذي من مستويات متوسطة وثانوية.

شكل 14: نسبة العمال في الشركة حسب التقسيم الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات مصلحة الموارد البشرية

حيث نجد أن الإطارات بالشركة يمثلون ما نسبته 10 % الذين يمثلون أصحاب الشهادات العليا في المؤسسة، أما التقنيين فيمثلون 13 % وأخيرا التنفيذيين الذين يمثلون أكبر نسبة والمقدرة ب 77 %.

ثانيا: المصادر الخارجية:

في إطار تحليلنا لمصادر الميزة التنافسية لشركة المشروبات الغازية، وبعد تطرقنا لموارد الشركة كمصادر داخلية محتملة لهذه الميزة، فإن توفر هذه الموارد لوحدها لا يكفي ما لم يتم استغلالها في شكل اختيار إستراتيجية تنافس مناسبة.

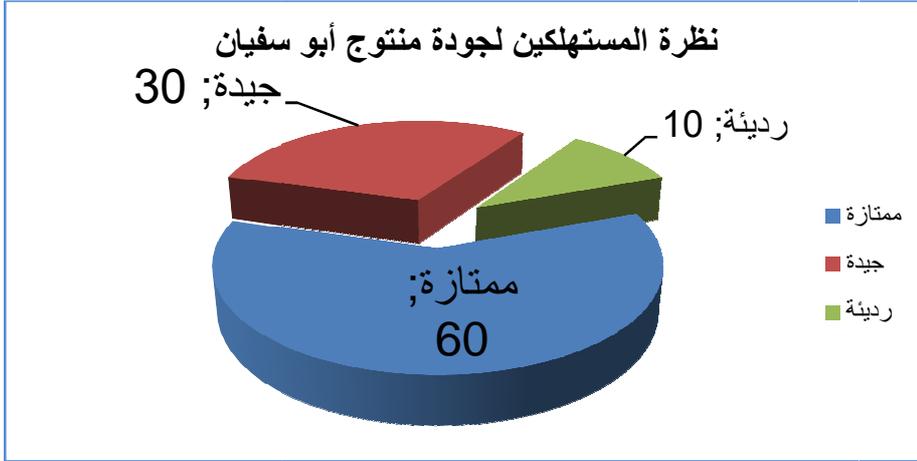
ومن الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تتميز بالجودة العالية وتوفرها بالشكل المناسب فإن القائمين على الشركة محل الدراسة اختاروا إستراتيجية التركيز في السوق.

1_ صفات منتجات الشركة: نجد أن منتجات الشركة تتصف ببعض الصفات التي تجعلها تتميز على

باقي المنافسين، نذكر منها:

- **تصميم القارورة:** تتميز قارورة الشركة بأنها تخضع لمعايير مدروسة خاصة بشركة أبو سفيان وحسب إحصائياتنا فإن 20% يأخذون شكل القارورة بعين الاعتبار عند الشراء.
- **الجودة:** تتميز منتجات شركة أبو سفيان بجودة عالية وهذا نتيجة جودة المواد الأولية المستخدمة، أما من حيث جودة العلامة التجارية فقد خلصت الدراسة التي أجريت بمدينة سيدي بلعباس و في سؤال حول تقييم المستهلكين لعلامة أبو سفيان حيث اقترح على المستهلك 3 اقتراحات فكانت النتائج كما يلي:
- مجتمع الدراسة: مستهلكي منتج أبو سفيان .
- وعينة الدراسة: نأخذ عينة تقدر ب 100 مستهلك في مختلف الولايات (سيدي بلعباس_عين تموشنت_معسكر_وهران_تلمسان).

شكل 15: نظرة المستهلكين لجودة منتج أبو سفيان

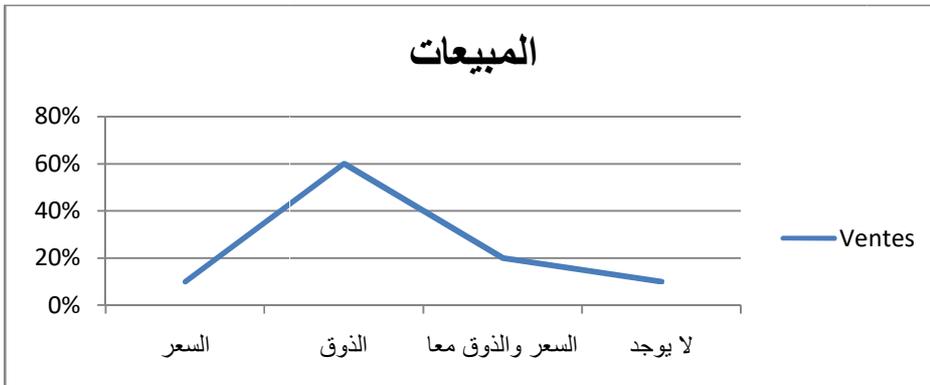


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتبين من الشكل أن نظرة المستهلك إلى منتجات أبو سفيان تتراوح بين جيدة وممتازة بنسبة 90%. وهذا ما يؤكد جودة مشروبات أبو سفيان.

- **خدمة الزبائن:** تهتم الشركة محل الدراسة بخدمة زبائنها وذلك من خلال الاهتمام بأرائهم وانشغالهم والعمل على إشباعها وذلك بعملية جمع سبر الآراء وكذا المحلات تفقد كفاية المنتج وهل يلقي رواج في السوق، وكذلك من خلال توزيع استمارة على زوار المعرض أين تكون فرصة للتعريف بالمنتج أو التعريف بخطوط إنتاجية جديدة.
- **المنافسون:** تبنى شركة أبو سفيان إستراتيجية التمييز (الجودة، السعر) من خلال الصورة الجيدة للمنتج في ذهن المستهلك (ixkiz، SPRITE، 7 UP، نحلة، سيدي قادة)

شكل 16: مبيعات مؤسسة أبو سفيان



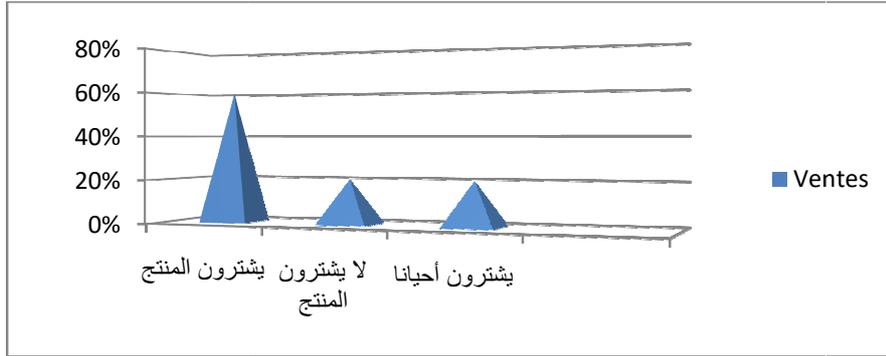
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

يلاحظ من خلال المنحنى أعلاه أن المنتج تميزه الجودة أكثر من السعر بنسبة 60% تليه نسبة السعر والذوق معا بنسبة 20% .

1. المشترون: إن صورة المنتج متميزة تجعل الشركة بإمكانها فرض زيادات في الأسعار كون المستهلك لديه استعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

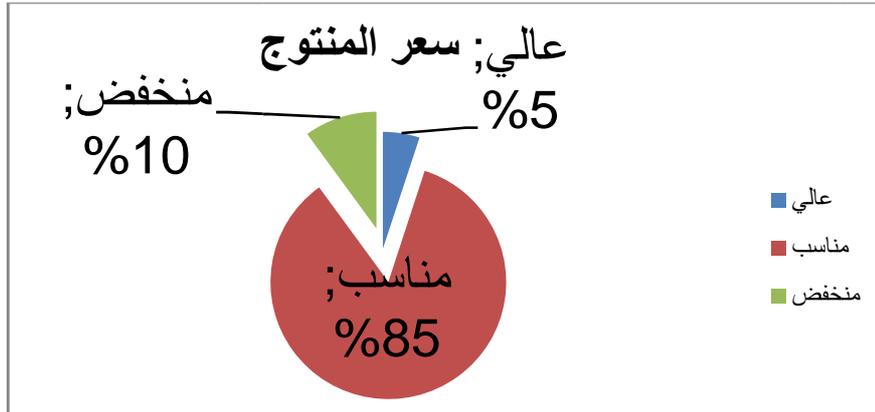
شكل 17: نسبة استهلاك منتج أبو سفيان.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

وحسب الإحصائيات التي طبقت على المستهلكين سجلنا نسبة 60% نعم، 20% لا يشترى المنتج، و 20% يشترى أحيانا .

شكل 18: سعر منتج أبو سفيان



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

حسب الإحصائيات فإن المستهلك يرى بأن السعر المحدد للقاورة مناسب جدا بنسبة 85% أما نسبة 5% فتمثل في آراء المشتريين بالجملة من خلال الموزعين أصحاب المقاهي، المحلات، المطاعم...

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

2. الموردون: إن تهديد الموردون يكون ضعيف على الشركة وهذا لأن المنتج يتسامح تجاه زيادات طفيفة في أسعار المواد الأولية إضافة إلى ذلك تعدد الموردون وتجنب وقوعها في عجز لإحدى هذه الموارد ما يوقف إنتاجها.

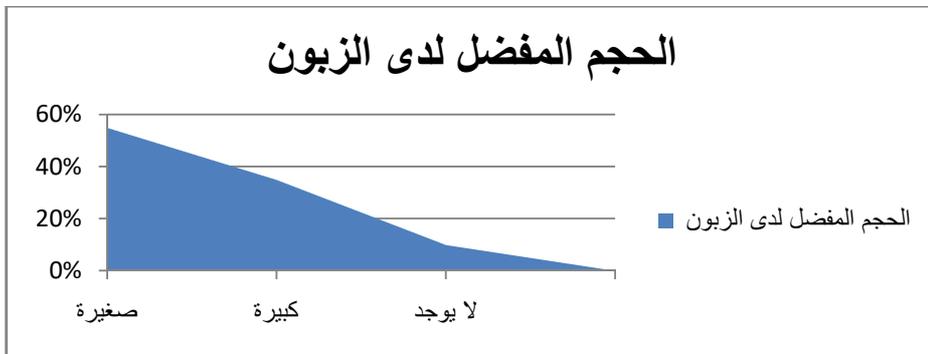
المطلب الثاني: واقع الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو

سفيان

تمثلت سياسات المؤسسة فيما يلي:

1. سياسة التمويل¹: تقوم مؤسسة أبو سفيان بتحديد سياستها الوظيفية في ظل مجموعة هي: يعتمد على الوسطاء للحصول على السكر، CO₂، سدادات بلاستيكية وحديدية... مع احترام آجال التسليم.
(1) اعتماد المؤسسة على بعض الوردين على مستوى القطر الوطني أو من الخارج للحصول على مختلف المنتجات.
- (2) الاعتماد على مؤسسات في إعادة تصنيع الزجاج أكسر، وتزويد المؤسسة بالقارورات الزجاجية بنفس خصائص قارورة أبو سفيان ومزاياها.
2. السياسة الإنتاجية²: التركيز على إنتاج طلبات حيث أن نسبة المتعاملين معهم 95% زبائن تجاريين.
(1) تنوع تشكيل المنتجات: تقوم المؤسسة بإنتاج 10 نكهات من المشروبات الغازية بحجمين مختلفين (الصغيرة والكبيرة).

شكل 19: الحجم المفضل لدى الزبون

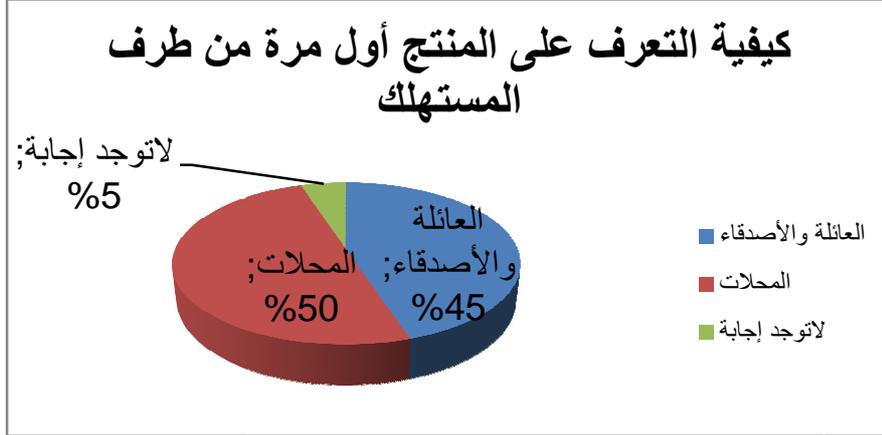


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

¹ مقابلة شخصية مع رئيس قسم المحاسبة والمالية، بتاريخ 29 مارس 2017 .
² مقابلة شخصية مع رئيس قسم التجارة، بتاريخ 29 مارس 2017

من خلال المنحنى نلاحظ أن القارورة المفضلة لدى المستهلك وهي الصغيرة بنسبة 50%.

شكل 20: كيفية التعرف على المنتج أول مرة من طرف الزبون



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

حسب آراء العامة فإن أغلبية المستهلكين لمشروبات أبو سفيان تعرفوا عليها من خلال المحلات بأكبر نسبة

50% والنسبة التي تليها العائلة والأصدقاء بنسبة 45%.

جدول رقم 7: تطور رقم الأعمال وكمية الإنتاج بالحجمين.

النسبة %	القارورة الصغيرة	النسبة %	القارورة الكبيرة	تطور رقم الأعمال	الشهر
8,33624987	26439	6,59210534	116350	34110910	جانفي
7,70816977	24447	7,57653018	133725	38076180	فيفري
8,00360705	25384	7,32066471	129209	37125210	مارس
9,15161891	29025	7,00984142	123723	36445500	أفريل
9,62047188	30512	8,88803903	156873	45015530	ماي
2,13458949	6770	9,60243401	169482	43656800	جوان
9,93671904	31515	9,71189638	171414	48841350	جويلية
11,7594756	37296	10,8238007	191039	54845990	أوت
7,88599968	25011	10,0968277	178208	49304090	سبتمبر
10,4821902	33245	9,26311197	163493	47189800	أكتوبر
8,15242924	25856	7,03108799	124098	35937140	نوفمبر
6,82847927	21657	6,08366053	107376	30958830	ديسمبر
100	317157	100	1764990	501507330	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على بيانات قسم المحاسبة

شكل 21: كمية الإنتاج من الحجم الكبير والصغير

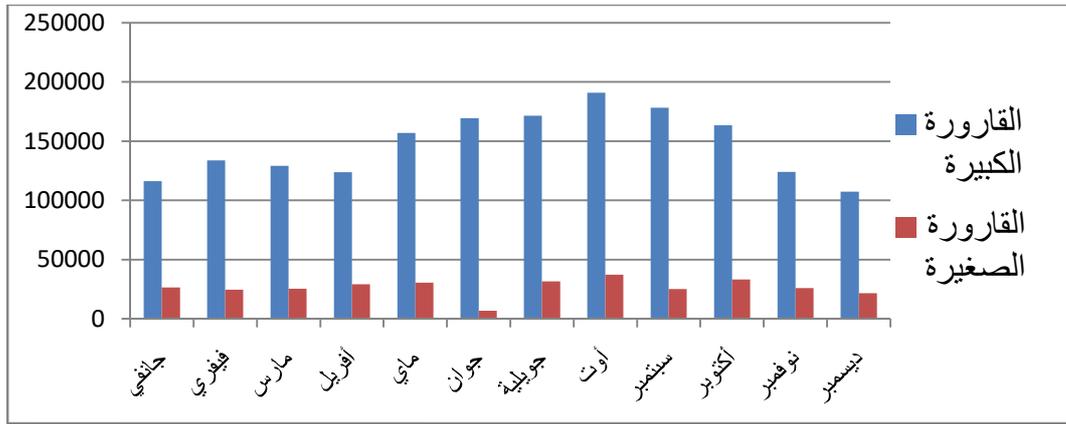
دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال المنحنى أن الرقم العمال كان مستقرا نوعا ما في بداية سنة 2016 وشهد تصاعدا مستمرا ابتداء من شهر أفريل ووصل إلى ذروته في شهر أوت الذي يزداد فيه استهلاك المشروبات نظرا للإرتفاع درجة الحرارة ويعود لوضعه الأول في شهر ديسمبر (فصل الشتاء).

شكل 22: الموسم الذي تزيد فيه المبيعات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على قسم المحاسبة

يوضح المخطط المبين أعلاه أن كمية إنتاج القارورة الكبيرة يفوق إنتاج القارورة الصغيرة حيث يصل إلى كمية 191039 في شهر أوت الذي يشهد انخفاضا في درجة الحرارة، كما يلاحظ انخفاضا ملحوظا في كمية إنتاج القارورة الكبيرة وذلك في فصل الشتاء (ديسمبر) بكمية 107376، أما بالنسبة للقارورة الصغيرة فيلاحظ أن الإنتاج شبه منعدم في شهر جوان بكمية 6770 والذي يصادف شهر رمضان الذي يشهد اغلاقا للمقاهي والمطاعم إلا بعد الإفطار كما تشهد ارتفاعا طفيفا بكمية 37296 في شهر أوت.

جدول رقم 8: ترتيب الولايات حسب الطلبات

الولايات	ترتيب الولايات
سيدي بلعباس	1
عين تموشنت	2
معسكر	3
وهران	4
سعيدة	5
مستغانم	6
تلمسان	7
غليزان	8

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على قسم التسويق

حسب الكمية

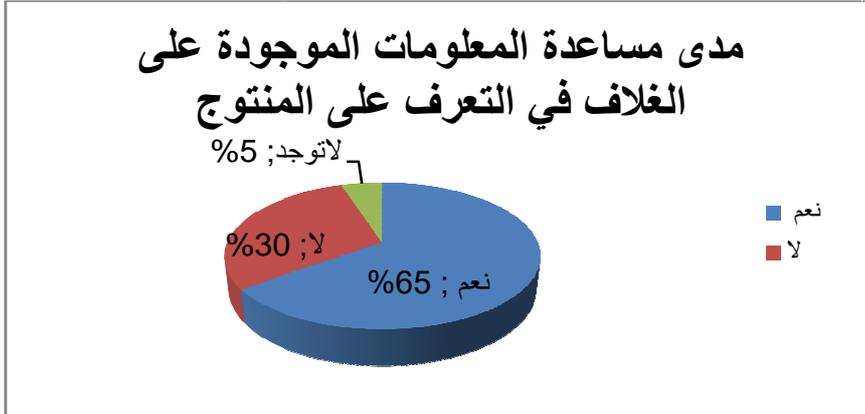
1. السياسة المالية¹: وتتمثل فيما يلي:

- 1) الائتمان البنكي: لا تعتمد مؤسسة أبو سفيان على القروض البنكية .
- 2) الائتمان التجاري: يحرص قسم المحاسبة بالتعامل مع قسم المشتريات وبناء علاقة جيدة مع الموردين فيما يتعلق بتسديد مستحقاتهم.
- 3) حساب الشركاء: يمثل حساب الشركاء مصدر مهم في تمويل المؤسسة من خلال القيام بتقديم جملة من المبالغ المالية والوفاء بالالتزامات واقتناء استثمارات جديدة.
2. السياسة التجارية²: تضم في طياتها السياسة التسويقية، تعمل المؤسسة على تعبئة المنتج في قارورات خاصة وتمييزه تحمل علامة الشركة وتمييزه من باقي المنافسين.

¹ مقابلة شخصية مع رئيس قسم المحاسبة ومالية ، بتاريخ 30 مارس 2017.

² مقابلة شخصية مع رئيس قسم التجارة، بتاريخ 30 مارس 2017.

شكل 23: مدى مساعدة المعلومات الموجودة على الغلاف في التعرف على المنتج.

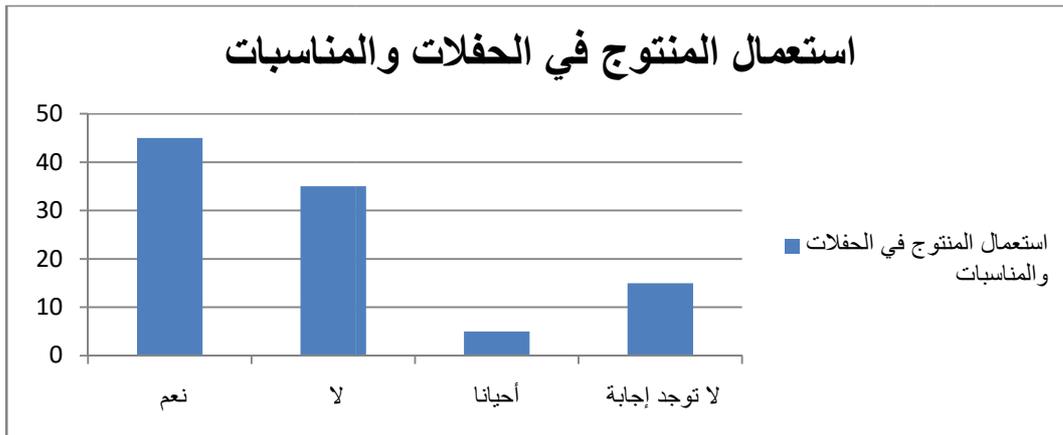


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الإستهيين

يلاحظ من خلال الدائرة النسبية أن المعلومات المتواجدة في الغلاف تساعد المستهلك في التعرف على المنتج بنسبة 65% من خلال معرفة نوع الذوق، مكونات، تاريخ انتهاء الصلاحية، رقم الخاص المؤسسة لاقتناء الطلبيات الخاصة، ..

(1) تقديم طلبيات خاصة للأعراس، الحفلات، الجامعات..

شكل 24: استعمال المنتج في الحفلات والمناسبات

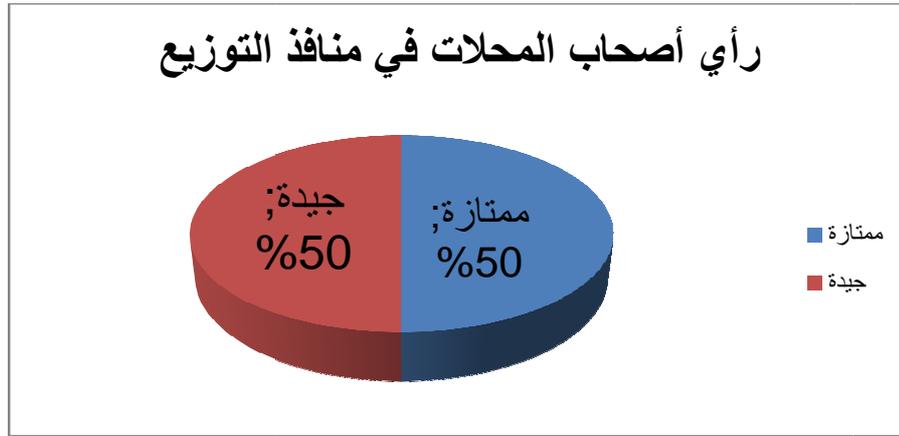


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الإستهيين

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

من خلال المخطط يلاحظ أن الأغلبية يقدمون المنتج في المناسبات والحفلات بنسبة 45% أما نسبة 35 فتمثل آراء العامة التي جاء محتواها بعدم تقديم المنتج في المناسبات والأعراس وذلك لسبب التباهي فمن المخطط يستنتج بأن المنتج يستهدف الطبقة المتوسطة والفقيرة. (2) تتعاقد المؤسسة مع موزعين لتغطية الأسواق المحلية وبعض الولايات المجاورة، وكل موزع له دائرة توزيع خاصة به.

شكل 25: رأي أصحاب المحلات في منافذ التوزيع



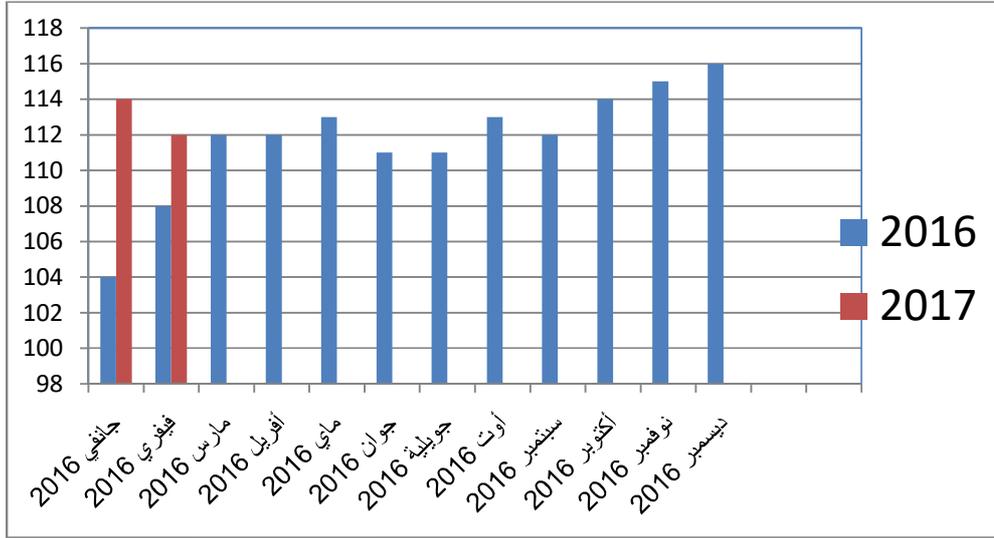
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يلاحظ من خلال الدائرة النسبة أن أصحاب المحلات يقدمون آراء إيجابية في خصوص الموزعين المتعاقدين مع المؤسسة فترجح هته الأخيرة بين المعاملة الجيدة والممتازة. (3) أما بالنسبة للعب الكارتونية والأكياس البلاستيكية والقارورات المكسرة والسدادات تباع إلى مؤسسات خاصة لإعادة تشكيلها.

3. سياسة الموارد البشرية¹:

(1) قوة عمالية شبابية ذات كفاءات مهنية في مختلف المستويات.

شكل 26: تطور عدد العمال لسنة 2016_2017



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على قسم الموارد البشرية

يمثل المخطط أعلاه تطور عدد العمال الناشطين في مؤسسة أبو سفيان لسنتي 2016 و 2017.

(2) تقديم تحفيزات للعمال (أجر مدفوع) قروض داخلية.

(3) تسبيق الأجر بالإضافة إلى الأعياد وعاشوراء .

4. سياسة البحث والتطوير: حيث يتكفل قسم التجارة بهذه السياسة وعليه تهتم بتطوير المنتج وإضافة خطوط إنتاجية جديدة .

¹ مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 02 أفريل 2017.

المطلب الثالث: معوقات الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

تمثلت معوقات المؤسسة بما يلي¹:

- موقع إستراتيجي للمؤسسة غير مناسب.
- عدم توفر المؤسسة على مستودعات تستوعب كمية كبيرة من الإنتاج.
- عدم قدرة المؤسسة إنتاج كمية كبيرة تمكنها من احتضان أسواق جديدة.
- انقطاع المفاجأ للكهرباء مما يعيق الحركة الإنتاجية.
- التي تواجهها الآلات.
- عوائق إدارية (جمركية ، بنكية ، ضمان الاجتماعي...).
- نقص جودة المواد الأولية المحلية.
- وفاء بعض المستهلكين لمؤسسة زعزوع الذي أفلس سنة 2012.
- انعدام التكوين والتدريب للعمال.
- عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- منافسة القارورات البلاستيكية رغم أن المنتج يحتل السوق إلا أنه توجد مؤسسات تنشط في نفس القطاع (sprite ,seven up,coca colla, l'exquise ، النحلة، سيدي قادة).

¹ مقابلة شخصية مع المدير التقني، بتاريخ 02 أبريل 2017

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي لمؤسسة أبو سفيان

يعتمد في تحليل استراتيجيات المؤسسة على عدة أساليب تحليلية استعنا في هذا الخصوص بنوعين منها مصفوفة بوسطن وتحليل SWOT.

المطلب الأول: الموقع الإستراتيجي لمؤسسة أبو سفيان حسب مصفوفة بوسطن

BCG

يمكن تحليل الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة من خلال مصفوفة بوسطن كما يلي:

معدل نمو في المبيعات	20	النجوم (مؤسسة قوية + منافسة شرسة) معدل نمو عالي وحصصة سوقية عالية	؟ الققط (مزاجية) أو علامة الاستفهام ؟ معدل نمو عالي وحصصة سوقية منخفضة	
	10	البقرة الحلوب (مدرة للنقود) معدل نمو منخفض وحصصة سوقية عالية	الكلاب (الوضع مضطرب) معدل نمو منخفض وحصصة سوقية منخفضة	
		10	1	0.1
		حصصة السوق النسبية		

المصدر : من إعداد الطالبتين

تحليل المصفوفة :

■ القلط أو علامة الاستفهام(؟):

سميت بالعلامة الاستفهام أو القلط وسميت بهذا الاسم لأنها مزاجية مرة لطيفة ومرة تخريش. تدخل المؤسسات السوق من هذه الخانة تعمل على نشاطها فيما أن تدخل الخانة المجاورة النجوم أو تسقط في خانة الكلاب، تتميز هذه المؤسسات بمعدل نمو عالي وحصصة سوقية منخفضة لاتوجد مبيعات فعلى صاحب المؤسسة أن يصرف ويعمل عليها يطورها من نشاطات التسويق، التوزيع...

■ أنشطة النجوم:

سميت بالنجوم وذلك لأن المؤسسة في هذه الخانة تكون في القمة تتميز بمنافسة قوية ودائما مهددة من طرف المنافسين وذلك لأنها الرائدة في السوق ومستولية على السوق في نفس المجال. تتميز بحصصة سوقية عالية ومعدل نمو عالي. فصاحب الشركة يعيد أرباحها فيها من العمليات التسويقية، توزيع، تطوير المنتج، خطوط إنتاجية جديدة، احتلال أسواق جديدة وإلا تسقط في خانة الكلاب.

■ أنشطة البقرة الحلوب:

تموقع مؤسسة أبو سفيان حسب مصفوفة بوسطن في هذه الخانة، فهي تتميز بمعدل نمو منخفض وحصصة سوقية عالية تتماشى مع المعدل الطبيعي للسكان. نشاط المؤسسة مدر للنقود ويحتل السوق المحلي سيدي بلعباس والأسواق المجاورة (عين تموشنت _معسكر_ وهران _سعيدة_ مستغانم _تلمسان). يصعب دخول المنتج إلى ولاية تلمسان وذلك نظرا لوجود منافس محلي لكسكيز يغطي سوق الولاية.

فالإستراتيجية المتبناة لا ينفع فيها إضافة خطوط إنتاجية جديدة أو زيادة في الإنتاج مما يؤدي إلى تحقيق فائض في المخازن ومنه خسارة للمؤسسة.

■ أنشطة الكلاب:

الوضع في هذه الخانة مضطرب لأنها تدوي ولا تسمع صدى لا توجد مبيعات ولا حصة سوقية لها، فلا محل لها في السوق.

معدل نمو منخفض وحصة سوقية منخفضة.

فالمؤسسات في الخانات الباقية عندما تفلس وتدهور وضعيتها في السوق تفضي إلى خانة الكلاب.

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي SWOT

يمكن تحليل إستراتيجية المؤسسة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات كما يلي:

1 العوامل الداخلية:

جدول رقم 9: يمثل نقاط القوة والضعف لمؤسسة أبو سفيان

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> ➤ إطارات ذوي مستوى عالي ➤ وكفاءات مهنية عالية ➤ جودة المنتج ➤ عتاد متطور وحديث ➤ سرعة في تقديم المنتج ➤ قوة عمالية شبابية ➤ خطوط إنتاجية جديدة ➤ توفر شبكة انترنت ➤ توفر الحواسب بعلامات رائدة 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ حوادث العمل ➤ عدم توفر أجهزة المراقبة ➤ كثافة الضغط على بعض الأقسام مثل التجارة وذلك لعدم وجود أقسام (التسويق، البحث والتطوير، نظم المعلومات،...) ➤ حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة. ➤ عدم اعتماد المؤسسة سياسات شهرية وإعلامية (بجدة المنتج يسوق نفسه) ➤ عدم توفر مولد كهربائي في حالة انقطاع التيار الكهربائي مفاجئ. ➤ الموقع الاستراتيجي للمؤسسة غير مناسب. ➤ ضعف شبكة الانترنت. ➤ لا توجد لافتة تجارية.

المصدر : من إعداد الطالبتين

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

تتميز المؤسسة بنقاط قوة يجب المحافظة عليها وتتمينها، كما عليها الحد من نقاط الضعف قدر الإمكان.

2 العوامل الخارجية

جدول رقم 10: يمثل الفرص والتهديدات لمؤسسة أبو سفيان

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> ➤ سمعة المؤسسة جيدة. ➤ الشهرة بحيث تعتبر من أقدم المؤسسات في المنطقة. ➤ رضا الزبون (حسب الاستبيان) ➤ حصول المؤسسة على شهادات من طرف (جمعية الوطنية لحماية المستهلك_ مديرية التجارة_ جمعية المراقبة التحليلية للجودة_ وزارة التجارة) ➤ علاقات خارجية جيدة استيراد (المواد الأولية) ➤ علاقات داخلية جيدة مع الموردين 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تقليد المنتج ➤ التشهير من طرف المؤسسة المناقشة. ➤ الانقطاع المستمر للكهرباء . ➤ عرقلة جمركية عند دخول المواد الأولية من الخارج ➤ مختلف العراقيل الإدارية(بنكية، مديرية توزيع المياه، الضمان الاجتماعي، الولاية) ➤ عدم القدرة التوسع وذلك لمحدودية القدرة الإنتاجية. ➤ صعوبة اقتناء مادة غسيل القارورات نظرا لحساسيتها حيث تتطلب ترخيص وزاري

المصدر: من إعداد الطالبتين

يمكن للمؤسسة استغلال الفرص وتتمينها وتحسين قدرتها التنافسية، كما عليها تجنب التهديدات ومواجهتها واستغلال نقاط القوة لتقليل منها.

شكل 28: مصفوفة SWot

<p>الضعف</p> <p>حوادث العمل_ضعف شبكة الانترنت_الموقع الاستراتيجي_سياسة اشهارية_عدم وجود مولد</p>	<p>نقاط القوة</p> <p>سرعة إنتاجية_قوة شبابية عمالية_حدائثة العتاد_كفاءات مهنية_جودة المنتج</p>	<p>العوامل الداخلية</p> <p>العوامل الخارجية</p>
<p>معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة</p> <p>إستراتيجية علاجية</p>	<p>استعمال نقاط القوة في استثمار الفرص المتاحة</p> <p>إستراتيجية هجومية</p>	<p>الفرص</p> <p>سمعة_شهرة_علاقات جيدة مع الموردین_رضا الزبون_شهادات شرفية</p>
<p>تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات</p> <p>إستراتيجية انكماشية</p>	<p>استعمال نقاط القوة للتقليل من التهديدات</p> <p>إستراتيجية دفاعية</p>	<p>التهديدات</p> <p>محدودية القدرة الإنتاجية_التقيد_التشهير_عراقيل إدارية وجمركية</p>

المصدر من إعداد الطالبتين

من خلال تحليل SWot تبين للمؤسسة 4 استراتيجيات مختلفة يمكن التقيد بها في بيئة المؤسسة

الإستراتيجية نجد:

- إستراتيجية هجومية: فعلى المؤسسة في هذه الحالة استعمال نقاط القوة في استثمار الفرص المتاحة.
- إستراتيجية علاجية: فعلى المؤسسة في هذه الحالة معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة.
- إستراتيجية دفاعية: فعلى المؤسسة في هذه الحالة استعمال نقاط القوة للتقليل من التهديدات.
- إستراتيجية انكماشية: فعلى المؤسسة في هذه الحالة تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات.

المطلب الثالث: تقييم إستراتيجية المؤسسة

أولا : استراتيجية شركة أبو سفيان

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن التقييد بها لتحقيق استمرارية أفضل لمؤسسة أبو سفيان ومنه سوف نتطرق إلى الأهم منها:

أ_ إستراتيجية توسعية: إن مساحة المؤسسة لا تسمح بإنتاج كمية كبيرة من المنتجات حيث المؤسسة تقوم بالتوزيع الفوري لمنتجاتها لأن مساحة المخازن صغيرة لا تستوعب عملية التخزين . حيث عملت المؤسسة على طلب مساحة في المنطقة الصناعية تمكنها من إنتاج كمية كبيرة بأذواق مختلفة وكذا احتلال أسواق مجاورة جديدة (غليزان_شلف_البيضاء).

كما أن الموقع الإستراتيجي للمؤسسة غير ملائم لأنه يشهد ازدحام كما تعيق شاحنات التوزيع الطريق بسبب تواجد المؤسسة في وسط المدينة.

ب_ إستراتيجية التركيز: تتبع المؤسسة إستراتيجية التركيز على المستوى المحلي (الولاية) كما تغطي أسواق المناطق المجاورة سعيدة_ عين تموشنت_معسكر_وهران_ مستغانم_تلمسان إلا أن هته الأخيرة يعرقل دخولها منتج المشروبات الغازية (لكسكيز).

كما أن المنتج يستهدف فئة معينة من المستهلكين الطبقة المتوسطة والفقيرة.

ج_ إستراتيجية التنوع: تتخذ المؤسسة إستراتيجية التنوع وذلك بتقديم المنتج بأذواق مختلفة (ليمون_كولا_تفاح أخضر_تفاح أحمر_برتقال_موز_أناناس_فراولة_إجاص_فواكه حمراء_طبيعي) وكذا بحجمين مختلفين (1ل و0.33ل).

د_ استراتيجية تخفيض التكاليف: تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من داخل الوطن إن كانت متوفر فهذا يخفف من تكاليف النقل والدفع بالعملة الصعبة حيث أن الدينار يشهد تدهورا في الآونة الأخيرة كما يوفر عليها العراقيل الجمركية التي تواجهها وكذا تأخر وصول الطلبات مما يؤدي إلى إيقاف العملية الإنتاجية.

ه_ على المؤسسة أن تتخذ اجراءات داخلية لكسب ميزة تنافسية منها:

- اشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وإبداء آرائهم فيها.
- تقديم تحفيزات للعمال وكذا الدورات التكوينية والتدريبية.

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

- تدعيم المؤسسة بأقسام متخصصة وفصل قسم التجارة عن التسويق والمحاسب عن المالية وقسم التخزين عن الصيانة.
- إقامة مطعم في المؤسسة أو تعاقد المؤسسة مع مطاعم للإطعام المجاني العمال فهذا يوفر على العاملين عناء الخروج من المؤسسة.
- تهئية المكاتب بأثاث جديد يليق بمكانة المؤسسة في السوق تحسين مستوى الدخل الفردي.
- إجبار العاملين على وضع صمامات للأذن تجنباً للضرر من أصوات الآلات.
- رعاية المؤسسة لفريق كرة القدم محلي للتعريف بالمنتوج من الناحية التسويقية ومن ناحية أخرى تدعيم الكرة المحلية.

ثانياً: إضافة خط إنتاجي جديد لمؤسسة أبو سفيان:

تعمل المؤسسة على زيادة خط إنتاجي جديد وهو القارورة البلاستيكية و هذه الإستراتيجية قيد الدراسة إلى حين الانتهاء من إقامة البنية التحتية للمصنع الذي على قيد التنفيذ. فمن خلال هذه الإستراتيجية سيتم صدى العلامة في كافة القطر الوطني. فتدخل المؤسسة للسوق بالحجمين المختلفة 2ل و1ل بأسعار تنافسية (1ل ما بين 80دج و90دج و2ل 110دج).

فيتم تسعير ما بين منتجات عالمية كوكا كولا_بيبيسي_ميراندا_حمود_فانتا... وأخرى محلية ذات جودة أقل و سعر منخفض (بوقرة_مُهجة_نُحلة..).

بحيث أخذت عينات من القارورات الشائعة في السوق لكي تحدد الشكل الخاص المسجل الذي ستدخل به السوق، وستدخل السوق بالأذواق الرئيسية ليمون_ برتقال_ تفاح أحمر_ كولا_طبيعي) وهي الذواق التي تستهلك أكثر من طرف المستهلك.

وستبدأ تغطية السوق المحلي سيدي بلعباس لتليه الولايات التالية (سعيدة_عين تموشنت_وهران_تلمسان).

خاتمة الفصل:

تعرضنا في الفصل التطبيقي إلى دراسة حالة مؤسسة أبو سفيان للمشروبات الغازية حيث تطرقنا إلى تعريفها وهيكلها التنظيمي كما وقفنا على أهداف المؤسسة. ومن أجل تحسين تنافسية المؤسسة قمنا بتحليل وظائفها ودراسة موقعها الإستراتيجي بالنسبة لمصفوفة بوسطن الاستشارية BCG وتحليل الإستراتيجي لـ SWOT لنصل إلى جملة النتائج المتمثلة في من نقاط القوة و نقاط الضعف ومجموعة من الفرص والتهديدات. وبغرض استمرارية المؤسسة قمنا بتقييم الإستراتيجية المتبعة واقترح بدائل إستراتيجية أخرى تفيدها، كما تطرقنا إلى الخط الإنتاجي الجديد الذي هو قيد الدراسة وذكر الإستراتيجية التي سيتم العمل بها.

استبيان

أخي العامل أختي العاملة الذين تنشطون في شركة أبو سفيان سيدي بلعباس.
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لعين تموشنت حول رضا العاملين بالمؤسسة.
ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض الدراسة العلمية لا غير.
ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق ومساعدتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة ونرجو أن تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

1_ القسم الأول: بيانات عامة

الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>		
العمر	<input type="checkbox"/>	[5-20]	<input type="checkbox"/>	[30-25]	<input type="checkbox"/>	[40-30]	<input type="checkbox"/>
الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	أعزب	<input type="checkbox"/>		
مستوى التعليم	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>

2_ القسم الثاني

1. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المغلقة)

1_ مستوى الدخل الفردي	<input type="checkbox"/>	كافي	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	غير كافي	<input type="checkbox"/>
2_ مستوى الرضا عن العمل	<input type="checkbox"/>	راضي جدا	<input type="checkbox"/>	قليل الرضا	<input type="checkbox"/>	غير راضي	<input type="checkbox"/>

3_ الحوافز :

أ_ الحوافز المادية:	<input type="checkbox"/>	يوجد	<input type="checkbox"/>	لا يوجد	<input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

ب_ الحوافز المعنوية: يوجد لا يوجد

4_ المعاملة :

أ_ معاملة مع المسؤولين جيدة حسنة ضعيفة

ب_ معاملة بين الزملاء جيدة حسنة ضعيفة

5_ التدريب والتكوين على استخدام الآلات:

أ_ التدريب: يوجد لا يوجد

ب_ التكوين: يوجد لا يوجد

6_ أصوات الماكينات (الآلات) مزعجة عادي تسبب أذى

ii. أسئلة الاستبيان: (الأسئلة المفتوحة)

1_ ما نوع الأذى الذي تسببه الماكينات؟.....

2_ هل تفضل العمل أكثر من 8 ساعات للحصول على الزيادة في الراتب؟.....

.....أخي /أختي المستهلك (ة)

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة
ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، معهد العلوم
الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لعين تموشنت
كافة المعلومات التي ستقدمونها تستخدم لغرض الدراسة العلمية لا غير.
ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق ومساعدتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة
ونرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

I. القسم الأول: البيانات العامة

الجنس: ذكر أنثى
العمر: [25-20] [30-25] [40-30]
الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج
مستوى التعليم: متوسط ثانوي جامعي

II. القسم الثاني

1. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المغلقة)

3_ هل تقوم بشراء منتج أبو سفيان نعم لا أحيانا

دراسة حالة أثر الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أبو سفيان

- 4_ ما رأيك في سعر منتجات أبو سفيان عالي مناسب منخفض
- 5_ كيف تعرفت على المنتج العائلة والأصدقاء المحلات
- 6_ هل تجد في معاملة البائع سببا رئيسيا للشراء نعم لا
- 7_ ما رأيك في منافذ التوزيع ممتازة جيدة رديئة
- 8_ أول ما يجذب انتباهك في القارور اللون الشكل سهولة الفتح
- 9_ ما هي الميزة التي تميز هذه المشروبات عن غيرها السعر الذوق
- 10_ هل تساعد المعلومات الموجودة على الغلاف في التعرف على المنتج نعم لا
- 11_ هل تستعمل المنتج في المناسبات العائلية الاحتفالات ن لا أحيانا
- 12_ الحجم الذي تفضله الصغيرة الكبيرة

ii. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المفتوحة)

- 1_ ما رأيك في منتجات أبو سفيان؟.....
- 2_ إذا لم تتعرف على المنتج من خلال العائلة والأصدقاء أو المحلات فكيف تعرفت عليه؟.....
- 3_ ما الذوق الذي تفضله؟.....
- 4_ ما الذي يجعلك لا تستهلك؟.....



LIMONADERIE ABOU SOFIANE
"Boissons Gazeuses et Sirops"
مشروبات أبوسفيان

REF : /17

SIDI BEL ABBES LE 02/03/2017

TITRE DE CONGE

NOM :

PRENOM :

FONCTION : BIOLOGISTE

EST MIS EN CONGE ANNUEL DE : VINGT (20) jours

A COMPTER DU : 28 FEVRIER 2017 au : 19 MARS 2017

DATE DE REPRISE : 20 MARS 2017

ADRESSE :/SBA

LE RESPONSABLE DU PERSONNEL



*

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا التي قمنا بصياغتها تحت عنوان تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية، تطرقنا إلى مختلف عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من خلال صياغة وتطبيق وتقييم للتصرفات والأعمال وأهميتها في إيجاد إستراتيجيات فعالة متكاملة و متناسقة و منسجمة مع التغيرات المستمرة التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذا الاضطرابات في البيئة التنافسية، وذلك بالاستفادة من نقاط القوة و تجنب نقاط الضعف و العمل على تعديلها واستغلال المتاحة وتجنب نقاط الضعف و التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ككل بكفاءة و فعالية.

حاولنا من خلال هذا البحث دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية و الإدارة الإستراتيجية، محاولين إبراز دور هذا الأخير في تنمية الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، وذلك من خلال تأثيرها على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية.

أولاً: نتائج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسة التي تطرقنا إليها نقوم بتلخيص النتائج التالية والتي تتضمن في ثناياها إجابات عن التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة، كما تعتبر اختباراً لفرضياتها.

أ_ نتائج الدراسة النظرية:

- 1_ الإدارة الإستراتيجية تعمل على ترشيد مسار الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- 2_ للإدارة الإستراتيجية دور في تحقيق تنافسية المؤسسات وروج المنتج على المستوى البعيد. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- 3_ الإدارة الإستراتيجية مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنشأة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- 4_ يعتبر التفكير الإستراتيجي استحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحدث وربط الأجزاء في المنظمة و تقليل الظواهر والأحداث واقتناص الفرص. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- 5_ للميزة التنافسية المرتبطة بالتفوق في السوق وبأقصى زمن ممكن قيمة يشعر بها الزبائن. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

الخاتمة العامة

ب_ الدراسة الميدانية

- 1_ تثبت الدراسة الميدانية أن انعدام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة لا تؤثر في تنافسيتها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية السادسة.
- 2_ تثبت الدراسة الميدانية أن رضا العامل عامل أساسي ومرتبطة بتحقيق أهداف المنشأة على المدى الطويل. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية السابعة.
- 3_ تثبت الدراسة الميدانية أن زيادة وتيرة التغيرات، زيادة حدة المنافسة التحول إلى المعرفة، ندرة الموارد، التحالفات والشركات الإستراتيجية تمثل صعوبات وتحديات أمام الإدارة الإستراتيجية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثامنة.
- 4_ تثبت الدراسة الميدانية أن للبيئة الداخلية والخارجية تأثير في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية التاسعة.
- 5_ تثبت الدراسة الميدانية أن التدريب والبرامج التدريبية غير ضرورية لتحسين أداء العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لأنها تعتمد بصفة كبيرة على أصحاب الخبرة.
- 6_ تثبت الدراسة الميدانية أن إستراتيجية الأجور المتبعة ملائمة بالنسبة لفئة الإطارات، وهذا نتيجة الاهتمام بها والعمل على توفير العوامل المناسبة؛ أما بالنسبة لفئة الأعوان التنفيذيين غير مرضية ولم ترقى إلى مستوى تطلعاتهم وخاصة في هذه الآونة التي تتميز بغلاء المعيشة وارتفاع الأسعار.
- 7_ تثبت الدراسة الميدانية أن الزيادة في الأجر الذي يتقاضاه العامل راجع إلى الزيادة في عدد ساعات العمل والعمل في الأيام الغير مقررة مثل الأعياد والمناسبات الوطنية.
- 8_ تثبت الدراسة الميدانية أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم بمنح المكافآت المادية والمعنوية والعلاوات للعامل، فحسب نظرهم لا يساهم في الرفع من قدراتهم ومهاراتهم.

ثانيا: الاقتراحات

- 1_ زيادة الاهتمام بالتدريب الفعال، باعتباره استثمار حقيقي للمورد البشري وتطوير قدراته وتحسين أدائه.
- 2_ التركيز على مختلف فئات العمال المتواجدين داخل الشركة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات بمختلف الوظائف والاستفادة من خبرتهم وتجاربهم.

الخاتمة العامة

3_ يجب على مسيري الشركة إتباع المنهج الإستراتيجي في إدارتها، والعمل على تحقيق التكامل وع إستراتيجيتها العامة.

4_ تدعيم المؤسسة بأقسام متخصصة وفصل قسم التجارة عن التسويق والمحاسب عن المالية وقسم التخزين عن الصيانة.

ثالثا: آفاق الدراسة

بهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية.

- إستراتيجية تمييز المنتج كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- تنمية الكفاءات كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- دور العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

المخلص

ملخص

كان لسرعة وديناميكية التغيرات التي عرفها العالم الأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، وحتى تضمن هذه المؤسسات استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية، تلجأ للاعتماد على الإدارة الإستراتيجية لتكفل الجهود الإدارية من صياغة للرؤية الإستراتيجية للمنظمة وحشد كافة الإمكانيات وتنسيق النشاطات الفنية والإدارية ومتابعة المتغيرات البيئية لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛ لتحقيق الأهداف طويلة المدى وتحقيق النمو واكتساح أسواق جديدة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ومن ثم خرجنا بنتائج تفيد أن الدراسة النظرية لا تعكس بالضرورة واقع المؤسسات الخاصة في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة أبو سفيان للمشروبات الغازية _ سيدي بلعباس). حيث شملت الدراسة التعرف على مدى كفاءة وفعالية الإدارة الإستراتيجية في اكتساب ميزة تنافسية وتحقيق رضا الزبون.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الإستراتيجية، الميزة التنافسية، المسح البيئي، المنافسة، الأهداف.

Abstract

There quick dynamic variables witnessed in the world show a great effect on the institution that becomes now under an over world system. And in order to insure the stabilisation of these institutions over high conquence environment , it deals with the use of strategic administration making administrative efforts as a strategic vision of the organisation and take all the capacities and relate the administrative activities and follow the environnement variables in order to earn a specific conquence to read the objective for long_term , read the growth and take parti new markets .

This study aims to know the effects of the strategic administration, and reach the conquence of the economic institution. At the end we find that the result of the theoretical study doesn't show the real specific institution in Alegria « Abou Sofiane drinks » as a sample for study. The study includes how to know the competence of the strategic administration in order to earn the specific conquence and reach the clients satisfaction.

- **Key words :** administration_strategy_specific conquence _analytic environnement _conquence_objectives.

الملحق رقم 1: استبيان

أخي العامل أختي العاملة الذين تنشطون في شركة أبو سفيان سيدي بلعباس.
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لعين تموشنت حول رضا العاملين بالمؤسسة.
ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض الدراسة العلمية لا غير.
ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق ومساعدتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة ونرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

I. القسم الأول: بيانات عامة

الجنس ذكر أنثى

العمر [25-20] [30-25] [40-30]

الحالة الاجتماعية متزوج أعزب

مستوى التعليم متوسط ثانوي جامعي

II. القسم الثاني

1. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المغلقة)

1_ مستوى الدخل الفردي: كافي متوسط غير كافي

2_ مستوى الرضا عن العمل: راضي جدا قليل الرضا غير راضي

3_ الحوافز:

أ_ الحوافز المادية: يوجد لا يوجد

ب_ الحوافز المعنوية: يوجد لا يوجد

4_ المعاملة:

أ_ معاملة مع المسؤولين جيدة حسنة ضعيفة

ب_ معاملة فيما بينهم جيدة حسنة ضعيفة

5_ التدريب والتكوين على استخدام الآلات:

أ_ التدريب: يوجد لا يوجد

ب_ التكوين: يوجد لا يوجد

6_ أصوات الماكينات (الآلات): مزعجة عادي تسبب أذى

ii. أسئلة الاستبيان: (الأسئلة المفتوحة)

1_ ما نوع الأذى الذي تسببه الماكينات.....

2_ هل تفضل العمل أكثر من 8 ساعات للحصول على الزيادة في الراتب.....

الملحق رقم 2: استبيان

أخي/أختي المستهلك (ة)

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة
ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية
التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لعين تموشنت
كافة المعلومات التي ستقدمونها تستخدم لغرض الدراسة العلمية لا غير.
ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق ومساعدتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة ونرجو
أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

I. القسم الأول: البيانات العامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: [25-20] [30-25] [40-30]

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

مستوى التعليم: متوسط ثانوي جامعي

II. القسم الثاني

i. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المغلقة)

1_ هل تقوم بشراء منتج أبو سفيان نعم لا أحيانا

2_ ما رأيك في سعر منتجات أبو سفيان عالي مناسب منخفض

3_ كيف تعرفت على المنتج العائلة والأصدقاء المحلات

- 4_ هل تجد في معاملة البائع سببا رئيسيا للشراء نعم لا
- 5_ ما رأيك في منافذ التوزيع ممتازة جيدة رديئة
- 6_ أول ما يجذب انتباهك في القارورة اللون الشكل سهولة الفتح
- 7_ ما هي الميزة التي تميز هذه المشروبات عن غيرها السعر الذوق
- 8_ هل تساعد المعلومات الموجودة على الغلاف في التعرف على المنتج نعم لا
- 9_ هل تستعمل المنتج في المناسبات العائلية الاحتفالات نعم لا أحيانا
- 10_ الحجم الذي تفضله الصغيرة الكبيرة

ii. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المفتوحة)

- 1_ ما رأيك في منتجات أبو سفيان.....
- 2_ إذا لم تتعرف على المنتج من خلال العائلة والأصدقاء أو المحلات فكيف تعرفت عليه.....
- 3_ ما الذوق الذي تفضله.....

CONTRAT
DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

ENTRE : SARL SODA SOFIANE

39 AV. GUERMOUCHE Med

SIDI BEL ABBES.

D'UNE PART

ET : MR:.....

Né(e) le :.././.... A-SIDI BEL ABBES.

ADRESSE :.....

D'AUTRE PART

Il a été convenu, conformément aux dispositions de la loi 90-11 du 21 avril 1990

Relative aux relations de travail, ce qui suit :

Article 01 : engagement

SARL SODA SOFIANE engage MR:..... qui certifié être libre de tout engagement et accepte les dispositions du présent contrat de travail dans

La forme et le fond.

Article 02 : emploi et lieu de travail

MR:..... est employé(e) au sein de la SARL en qualité de :AGENT DE MAINTENANCE pour réaliser les taches relatives au poste affecté et exercera ses fonctions Dans les lieux de travail qu'occupe la SARL SODA SOFIANE .

Article 03 : durée de travail

La relation de travail conclue par le présent contrat est à durée déterminée de :

TROIS MOIS (03) mois, Elle prend effet à compter du: 11/03/2017 Au :10/06/2017

L'engagement prendra automatiquement fin par l'arrivée à son terme.

الملحق رقم: 04



LIMONADERIE ABOU SOFIANE
"Boissons Gazéuses et Sirops"
مشروبات أبوسفيان

Ref: /GP/2017

SIDI BEL ABBES LE 01/04/2017

TELEGRAMME

Destinataire :.....

N° 11 CITE EL HOURIA/SBA

TEXTE

Veuillez vous présenter à nos bureaux dès réception de ce télégramme pour justifier votre Abandon de poste depuis le 30 MARS 2017 à 15h00.



S.A.R.L. SODA SOFIANE ش.ذ.م.ج. صودا سفيان
Siège : Route d'Oran prolongée / Usine: 39, Avenue Germaouche Mohamed Sidi-Bel Abbès
Tél: 048-77-68-23 Tél/Fax: 048-77-62-75
E-MAIL: commercial@soda@yahoo.fr
sodasofiane@yahoo.fr

SARL SODA SOFIANE

N° AFFIL/22 722 829 52

39. AVENUE GUERMOUCHE Med

SIDI BEL-ABBES 22000

DECLARATION DE NON PERCEPTION DE SALAIRE

Nous soussignons SARL SODA SOFIANE, 39.avenue Guer mouche

Mohamed sidi bel-abbés,

SOUS LE N° CNAS 22 722 829 52

Déclarons par la présente que le nommé :

Nom : Prénom :

Né le : /./..... à SIDI BEL ABBES.

N°SS:.....

Fonction : OUVRIER.

N'a pas perçu son salaire durant la période du 30/12/2016 au 29/03/2017.

Cette déclaration est établie pour servir et valoir ce que de droit.

Sidi bel-abbés le : 29/03/2017

SCE personnel



الملحق رقم: 06

SARL SODA SOFIANE

SIDI BEL ABBES

P V de carence

Du : 03 AOÛT 2016

MR : s'est absenté depuis le 30 JUILLET 2016 sans aucune raison apparente et ne s'est pas présenté pour justifier son abandon de poste en dépit de la convocation qui lui a été adressée.

MR : est déclaré ce jour le 03 AOÛT 2016 en abandon de poste et par voie de conséquence une décision de licenciement va être prononcée à son encontre.

Le responsable du personnel



الملحق رقم: 07

Article 04 : l'intéressé(e) est soumis à une période d'essai De DEUX (02) mois au cours de laquelle chacune des deux parties peut mettre fin à la relation de travail sans Préavis ni indemnité.

Article 05 : rémunération : L'intéressé(e) percevra un salaire mensuel de base de :Vingt neuf mille sept cent dinar (29.700.00).

Article 06 : cessation de travail

La SARL SODA SOFIANE se réserve le droit de résilier le présent contrat De travail en cas de manquement à la discipline du travail ou de fautes Professionnelles jugées graves.

Article 07 : droits et obligations

Pour les questions non incluses dans les clauses du présent contrat Il sera fait application des dispositions contenues dans les textes légaux Et dans le règlement intérieur de la SARL SODA SOFIANE

Article 08 : le service des personnel et celui des finances sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent contrat .

Lu et approuvé :

L'employé(e)

.....

fait le :11/03/2017



الملحق رقم: 09

SARL SODA SOFIANE

Sidi-Bel-Abbès le

REF N° :

ATTESTATION DE SERVICE FAIT

Je soussigné :

Fonction :

Atteste que les prestations mentionnées sur la facture, BL, Bon pour, quittance :

N° Date ivantant de

Ont été bien réalisées en date du

LE CHEF DE STRUCTURE



الملحق رقم: 10

Sarl SODA SOFIANE

39, Rue GUERMOUCHE Mohamed
Tel : 048 56 93 06 Tel/Fax : 048 54 72 75

Sidi-Bel-Abbès 22000

N° :

CAISSE DEPENSE

Date :

Nous avons payé en espèce la dépense suivante :

.....
Montant de :
En lettre :
Au titre de :
Facture N° DU :



CONTRAT
DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

ENTRE : SARL SODA SOFIANE

39 AV. GUERMOUCHE Med

SIDI BEL ABBES.

D'UNE PART

ET : MR:.....

Né(e) le :././..... A-ORAN.

ADRESSE:.....

D'AUTRE PART

Il a été convenu, conformément aux dispositions de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, ce qui suit :

Article 01 : engagement

SARL SODA SOFIANE engage MR:..... qui certifie être libre de tout engagement et accepte les dispositions du présent contrat de travail dans la forme et le fond.

Article 02 : emploi et lieu de travail MR:..... est employé(e) au sein de la SARL en qualité de :OUVRIER pour réaliser les taches relatives au poste affecté et exercera ses fonctions dans les lieux de travail qu'occupe la SARL SODA SOFIANE.

Article 03 : durée de travail La relation de travail conclue par le présent contrat est à durée déterminée de :(03)TROIS MOIS, elle prend effet à compter du :02/04/2017 au 01/07/2017 L'engagement prendra automatiquement fin par l'arrivée à son terme.



LIMONADERIE ABOU SOFIANE

"Boissons Gazeuses et Sirops"

مشروبات أبوسفيان

REF : /17

SIDI BEL ABBES LE 02/03/2017

TITRE DE CONGE

NOM :

PRENOM :

FONCTION : BIOLOGISTE

EST MIS EN CONGE ANNUEL DE : VINGT (20) jours

A COMPTER DU : 28 FEVRIER 2017 au : 19 MARS 2017

DATE DE REPRISE : 20 MARS 2017

ADRESSE :/SBA

LE RESPONSABLE DU PERSONNEL



قائمة المراجع

أ_ مراجع باللغة العربية:

1 معاجم

1_ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011.

2 كتب

2_ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة لنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011.

3_ إسماعيل مُجَّد صرايرة، التحليل الإستراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

4_ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

5_ حيدر علي مسعودي، إدارة تكاليف الجودة الإستراتيجية، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2010.

6_ زغراد أحمد، المنافسة والتنافسية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص12

7_ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2009.

8_ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، عمان.

9_ عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان 2014.

10_ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل النشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.

11_ مُجَّد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

12_ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة، الطبعة الأولى، الأردن_ عمان، 2011.

13_ مُجَّد عبد السميع_ أحمد طيبة، الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

14_ مُجَّد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2013.

قائمة المراجع

- 15_ محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 16_ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2015.
- 17_ مصطفى محمود أبو بكر، قضايا إدارية وتنموية معاصرة، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية_ مصر، 2015.
- 18_ ناتالي كاليفيرت، إدارة مراكز الإتصالات والتسويق من خلالها، دار الفروق، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- 19_ ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 2، الجزائر، 2009.
- 20_ نبيل مُجد مرسى، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 21_ نعيم إبراهيم ظاهر، الإدارة الإستراتيجية، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع_ جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2009.
- 22_ نايف الجابري، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوكي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2012.

3 مذكرات:

- 23_ بسعيد أسامة نبيل، واقع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (دراسة حالة رئاسة جامعة تلمسان)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص استراتيجية وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2014_ 2015.
- 24_ بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة condor)، مذكرة تخرج رتبة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محمد الحاج_ البويرة، 2014_ 2015.
- 25_ بو كوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة نجمة للإتصالات)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، 2011_ 2012.

قائمة المراجع

- 26_ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2006_2007.
- 27_ رحيل آسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة_ بومرداس، 2011_2010.
- 28_ عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، قسم الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009 من الموقع www.tishreen.edu.sy تاريخ التصفح 20/02/2017.

4 مجلات والملتقيات ووثائق المؤسسة:

- 29_ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الإستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 05، بسكرة_ الجزائر، 2007.
- 30_ حكيم بن جروة و سامي بن خيرة، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة الجزائر، ديسمبر 2014.
- 31_ عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" ملتقى وطني رابع، خميس مليانة_ الجزائر، على موقع www.djazair.com/elmassa/40051 بتاريخ التصفح 14/02/2017،
- 32_ عيسى مُجد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها _سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، مجلة جسر التنمية، العدد 24، السنة الثانية، الكويت، ديسمبر 2003، من موقع التصفح www.arab-api.org بتاريخ 15/01/2017،
- 33_ الوثائق الرسمية للمؤسسة .
- 34_ مقابلة مع السيد سلامي، المدير التقني لشركة أبو سفيان، بتاريخ 20/03/2017.
- 35_ مقابلة مع السيد دراوي ميلود، رئيس مصلحة الموارد البشرية لشركة أبو سفيان، بتاريخ 21/03/2017.
- 36_ مقابلة مع السيد ، رئيس مصلحة الصيانة لشركة أبو سفيان، بتاريخ 22/03/2017.

قائمة المراجع

- 37_مقابلة مع السيد يوسف، رئيس قسم المحاسبة والمالية لشركة أبو سفيان، بتاريخ 2017/03/23.
- 38_مقابلة مع السيد زكرياء، رئيس قسم التجارة لشركة أبو سفيان، بتاريخ 23 مارس 2017.
- 39_مقابلة مع السيد حسين، رئيس المخبر لشركة أبو سفيان، بتاريخ 2017/03/26.

5 مراجع باللغة الفرنسية:

- 40_ Bertand sergot, **stratégie, édition d'organisation**, paris_nathan, 2012.
- 41_ Francois beaujolin, **la gestion des compétences**, édition d'organisation, paris_nathan, 1999.
- 42_ Jean-Louis Magakian_ Marielle Audrey Payaud, **L'avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999.
- 43_ Jean-Louis Magakian_ Marielle Audrey Payaud, **la stratégie d'entreprise**, Bréal édition, 2010.
- 44_ Pascal Charpenter, **Management et Gestion des Organisations**, Armand colin, Paris, 2007.
- 45_ Richard D'aveni, **Hyper compétition**, Vuibert ; Paris .

46_ مواقع من الإنترنت:

- 47_ www.univ-alger3.dz/labos/labo.../Meeting_international.html
تاريخ التصفح 10/04/2017
- 48_ rcweb.luedld.net/rc5/4_BSK_DAOUDI_Ar.pdf
تاريخ التصفح 08/05/2017
- 49_ dspace.univ-biskra.dz
تاريخ التصفح 21/04/2016
- 50_ <http://www.tishreen.edu.sy>
تاريخ التصفح 25/04/2016
- 51_ www.djazairess.com/elmassa/40051
تاريخ التصفح 14/02/2017

قائمة المراجع

الملحق رقم 1: استبيان

أخي العامل أختي العاملة الذين تنشطون في شركة أبو سفيان سيدي بلعباس.
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لعين تموشنت حول رضا العاملين بالمؤسسة.
ونعاهد حضرتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها تكون موضع السرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض الدراسة العلمية لا غير.
ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق ومساعدتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة ونرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

I. القسم الأول: بيانات عامة

الجنس ذكر أنثى
العمر [25-20] [30-25] [40-30]
الحالة الاجتماعية متزوج أعزب
مستوى التعليم متوسط ثانوي جامعي

II. القسم الثاني

1. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المغلقة)

1_ مستوى الدخل الفردي: كافي متوسط غير كافي
2_ مستوى الرضا عن العمل: راضي جدا قليل الرضا غير راضي
3_ الحوافز:

أ_ الحوافز المادية: يوجد لا يوجد
ب_ الحوافز المعنوية: يوجد لا يوجد

4_ المعاملة:

أ_ معاملة مع المسؤولين جيدة حسنة ضعيفة

ب_ معاملة فيما بينهم جيدة حسنة ضعيفة

5_ التدريب والتكوين على استخدام الآلات:

أ_ التدريب: يوجد لا يوجد

ب_ التكوين: يوجد لا يوجد

6_ أصوات الماكينات (الآلات): مزعجة عادي تسبب أذى

ii. أسئلة الاستبيان: (الأسئلة المفتوحة)

1_ ما نوع الأذى الذي تسببه الماكينات.....

2_ هل تفضل العمل أكثر من 8 ساعات للحصول على الزيادة في الراتب.....

الملحق رقم 2: استبيان

أخي/أختي المستهلك (ة)

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة
ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية
التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لعين تموشنت
كافة المعلومات التي ستقدمونها تستخدم لغرض الدراسة العلمية لا غير.
ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق ومساعدتكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة ونرجو
أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

I. القسم الأول: البيانات العامة

الجنس: ذكر أنثى

العمر: [25-20] [30-25] [40-30]

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

مستوى التعليم: متوسط ثانوي جامعي

II. القسم الثاني

i. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المغلقة)

1_ هل تقوم بشراء منتج أبو سفيان نعم لا أحيانا

2_ ما رأيك في سعر منتجات أبو سفيان عالي مناسب منخفض

3_ كيف تعرفت على المنتج العائلة والأصدقاء المحلات

- 4_ هل تجد في معاملة البائع سببا رئيسيا للشراء نعم لا
- 5_ ما رأيك في منافذ التوزيع ممتازة جيدة رديئة
- 6_ أول ما يجذب انتباهك في القارورة اللون الشكل سهولة الفتح
- 7_ ما هي الميزة التي تميز هذه المشروبات عن غيرها السعر الذوق
- 8_ هل تساعد المعلومات الموجودة على الغلاف في التعرف على المنتج نعم لا
- 9_ هل تستعمل المنتج في المناسبات العائلية الاحتفالات نعم لا أحيانا
- 10_ الحجم الذي تفضله الصغيرة الكبيرة

ii. أسئلة الاستبيان (الأسئلة المفتوحة)

- 1_ ما رأيك في منتجات أبو سفيان.....
- 2_ إذا لم تتعرف على المنتج من خلال العائلة والأصدقاء أو المحلات فكيف تعرفت عليه.....
- 3_ ما الذوق الذي تفضله.....

CONTRAT
DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

ENTRE : SARL SODA SOFIANE

39 AV. GUERMOUCHE Med

SIDI BEL ABBES.

D'UNE PART

ET : MR:.....

Né(e) le :.././.... A-SIDI BEL ABBES.

ADRESSE :.....

D'AUTRE PART

Il a été convenu, conformément aux dispositions de la loi 90-11 du 21 avril 1990

Relative aux relations de travail, ce qui suit :

Article 01 : engagement

SARL SODA SOFIANE engage MR:..... qui certifié être libre de tout engagement et accepte les dispositions du présent contrat de travail dans

La forme et le fond.

Article 02 : emploi et lieu de travail

MR:..... est employé(e) au sein de la SARL en qualité de :AGENT DE MAINTENANCE pour réaliser les taches relatives au poste affecté et exercera ses fonctions Dans les lieux de travail qu'occupe la SARL SODA SOFIANE .

Article 03 : durée de travail

La relation de travail conclue par le présent contrat est à durée déterminée de :

TROIS MOIS (03) mois, Elle prend effet à compter du: 11/03/2017 Au :10/06/2017

L'engagement prendra automatiquement fin par l'arrivée à son terme.

الملحق رقم: 04



LIMONADERIE ABOU SOFIANE
"Boissons Gazéuses et Sirops"
مشروبات أبوسفيان

Ref: /GP/2017

SIDI BEL ABBES LE 01/04/2017

TELEGRAMME

Destinataire :.....

N° 11 CITE EL HOURIA/SBA

TEXTE

Veuillez vous présenter à nos bureaux dès réception de ce télégramme pour justifier votre Abandon de poste depuis le 30 MARS 2017 à 15h00.



S.A.R.L. SODA SOFIANE ش.ذ.م.ج. صودا سفيان
Siège : Route d'Oran prolongée / Usine: 39, Avenue Germaouche Mohamed Sidi-Bel Abbès
Tél: 048-77-68-23 Tél/Fax: 048-77-62-75
E-MAIL: commercial@soda@yahoo.fr
sodasofiane@yahoo.fr

SARL SODA SOFIANE

N° AFFIL/22 722 829 52

39. AVENUE GUERMOUCHE Med

SIDI BEL-ABBES 22000

DECLARATION DE NON PERCEPTION DE SALAIRE

Nous soussignons SARL SODA SOFIANE, 39.avenue Guer mouche

Mohamed sidi bel-abbés,

SOUS LE N° CNAS 22 722 829 52

Déclarons par la présente que le nommé :

Nom : Prénom :

Né le : /./..... à SIDI BEL ABBES.

N°SS:.....

Fonction : OUVRIER.

N'a pas perçu son salaire durant la période du 30/12/2016 au 29/03/2017.

Cette déclaration est établie pour servir et valoir ce que de droit.

Sidi bel-abbés le : 29/03/2017

SCE personnel



SARL SODA SOFIANE

SIDI BEL ABBES

P V de carence

Du : 03 AOUT 2016

MR : s'est absenté depuis le 30 JUILLET 2016 sans aucune raison apparente et ne s'est pas présenté pour justifier son abandon de poste en dépit de la convocation qui lui a été adressée.

MR : est déclaré ce jour le 03 AOUT 2016 en abandon de poste et par voie de conséquence une décision de licenciement va être prononcée à son encontre.

Le responsable du personnel



الملحق رقم: 07

Article 04 : l'intéressé(e) est soumis à une période d'essai De DEUX (02) mois au cours de laquelle chacune des deux parties peut mettre fin à la relation de travail sans Préavis ni indemnité.

Article 05 : rémunération : L'intéressé(e) percevra un salaire mensuel de base de :Vingt neuf mille sept cent dinar (29.700.00).

Article 06 : cessation de travail

La SARL SODA SOFIANE se réserve le droit de résilier le présent contrat De travail en cas de manquement à la discipline du travail ou de fautes Professionnelles jugées graves.

Article 07 : droits et obligations

Pour les questions non incluses dans les clauses du présent contrat Il sera fait application des dispositions contenues dans les textes légaux Et dans le règlement intérieur de la SARL SODA SOFIANE

Article 08 : le service des personnel et celui des finances sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'exécution du présent contrat .

Lu et approuvé :

L'employé(e)

.....

fait le :11/03/2017



الملحق رقم: 09

SARL SODA SOFIANE

Sidi-Bel-Abbès le

REF N° :

ATTESTATION DE SERVICE FAIT

Je soussigné :

Fonction :

Atteste que les prestations mentionnées sur la facture, BL, Bon pour, quittance :

N° Date ivantant de

Ont été bien réalisées en date du

LE CHEF DE STRUCTURE



الملحق رقم: 10

Sarl SODA SOFIANE

39, Rue GUERMOUCHE Mohamed
Tel : 048 56 93 06 Tel/Fax : 048 54 72 75

Sidi-Bel-Abbès 22000

N° :

CAISSE DEPENSE

Date :

Nous avons payé en espèce la dépense suivante :

.....
Montant de :
En lettre :
Au titre de :
Facture N° DU :



CONTRAT
DE TRAVAIL A DUREE DETERMINEE

ENTRE : SARL SODA SOFIANE

39 AV. GUERMOUCHE Med

SIDI BEL ABBES.

D'UNE PART

ET : MR:.....

Né(e) le :././..... A-ORAN.

ADRESSE:.....

D'AUTRE PART

Il a été convenu, conformément aux dispositions de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, ce qui suit :

Article 01 : engagement

SARL SODA SOFIANE engage MR:..... qui certifie être libre de tout engagement et accepte les dispositions du présent contrat de travail dans la forme et le fond.

Article 02 : emploi et lieu de travail MR:..... est employé(e) au sein de la SARL en qualité de :OUVRIER pour réaliser les tâches relatives au poste affecté et exercera ses fonctions dans les lieux de travail qu'occupe la SARL SODA SOFIANE.

Article 03 : durée de travail La relation de travail conclue par le présent contrat est à durée déterminée de :(03)TROIS MOIS, elle prend effet à compter du :02/04/2017 au 01/07/2017 L'engagement prendra automatiquement fin par l'arrivée à son terme.



LIMONADERIE ABOU SOFIANE

"Boissons Gazeuses et Sirops"

مشروبات أبوسفيان

REF : /17

SIDI BEL ABBES LE 02/03/2017

TITRE DE CONGE

NOM :

PRENOM :

FONCTION : BIOLOGISTE

EST MIS EN CONGE ANNUEL DE : VINGT (20) jours

A COMPTER DU : 28 FEVRIER 2017 au : 19 MARS 2017

DATE DE REPRISE : 20 MARS 2017

ADRESSE :/SBA

LE RESPONSABLE DU PERSONNEL



