



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

-قسم علوم التسيير-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

الموضوع:

دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ:

د. بلمهدي عبد الوهاب

من إعداد الطالب:

لعجالي عادل

لجنة المناقشة:

أ.د. بوعظم كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	رئيسا
د. بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مشرفا ومقررا
د. بورغدة حسين	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا
د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مناقشا

السنة الجامعية: 2011 / 2012

الإهداء

إن عملاً أخذ منا كل الوقت وكل الجهد وكل المال هو عمل يستحق أن يهدى:

إلى الوالدين العزيزين

إلى من حُثْنَا على إكمال هذا العمل بما تحمله كلمة الكمال من معنى، وانتظر معنا طول الليالي ليرى هذا العمل مكتملاً؛ لكن لبي نداء ربه عز وجل فصار المحرك لنا لإكمال الحياة بما تحمله كلمة الكمال من معنى؛ اليك يا أخي يا عبد الرحمان (الله يرحمك).

إلى كل العائلة.

وإليك.

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر إلى مشرفي الفاضل الدكتور عبد الوهاب بلمهدي، الذي رعى هذه المذكرة، وأشرف عليها، وما بخل علي بتوجيهاته ونصائحه الماتعة النافعة.

وأشكر الأساتذة الكرام الذين تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة هذه المذكرة، وتبيين أخطائها، واستكمال نقائصها.

كما لا يفوتني ذكر أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث.

وصلّى الله وسلّم وبارك وأنعم على نبيّنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين والحمد لله رب العالمين.

الطالب: عادل لعجالي

مقدمة

تمهيد

يرى بعض منظري الفكر الإستراتيجي أن المؤسسات التي تستخدم الإدارة الإستراتيجية تختار بين ثلاثة أصناف من الإستراتيجيات الكلية، هي: إستراتيجية النمو أو إستراتيجية الإستقرار أو إستراتيجية الإنكماش؛ إلا أن الواقع أثبت غير ذلك، فالإستراتيجية موجودة في الكثير من المؤسسات، حتى ولو لم يسمع مسيرو هذه المؤسسات بمصطلح الإدارة الإستراتيجية، ذلك أن علم التسيير هو علم تدوين أحسن الممارسات التسييرية من الواقع؛ والإستراتيجية هي إحدى الممارسات التسييرية التي لا يمكن الإستغناء عنها، كون ذلك أن من أشهر تعاريف الإستراتيجية تعريف يرى أن الإستراتيجية هي مزيج من ثلاث عناصر: خطة (لها أثر طويل المدى)، موارد وهدف، وبالتالي توافر هذه العناصر يعني أننا أمام وضع إستراتيجية. كما أن الاختلاف بين الإستراتيجيات المذكورة أعلاه (إستراتيجية النمو، إستراتيجية الإستقرار وإستراتيجية الإنكماش) يتمثل أساسا في عنصر الهدف؛ حيث تهدف إستراتيجية النمو إلى النمو، وتهدف إستراتيجية الإستقرار إلى الإستقرار، وتهدف إستراتيجية الإنكماش إلى الإنكماش؛ لكن في الواقع لا يوجد بأهداف الإستقرار أو الإنكماش، وإن تبنت إدارة المؤسسة فكرة الإنكماش فهي ليست لذاتها، وإنما يكون التخلي عن بعض الأنشطة المستهلكة للقيمة بهدف نمو أفضل في الأنشطة المولدة للقيمة في المؤسسة؛ بمعنى حتى الإنكماش كان بهدف النمو.

باعتبار إستراتيجية النمو الإستراتيجية الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة في الحالات العادية، أين تهدف المؤسسة إلى البقاء والإستمرار، لا يعني هذا أن إستراتيجية النمو هي إستراتيجية واحدة، فإستراتيجية النمو تختلف باختلاف الخطة الموضوعة من قبل المؤسسات لتحقيق هدف النمو، مما يعني تعدد إستراتيجيات نمو المؤسسة وتنوعها، الأمر الذي حير الباحثين ومسيري المؤسسات في إيجاد ووضع محددات، يتم على أساسها اختيار إستراتيجية النمو المناسبة للمؤسسة؛ ويعتبر تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من بين أهم محددات اختيار إستراتيجية النمو، وذلك من خلال تحليل موارد وكفاءات المؤسسة.

تتمثل نتائج تحليل الموارد والكفاءات في معرفة أصناف ومستويات الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة الموارد والكفاءات التي تمثل نقاط قوة، وكذلك الموارد والكفاءات التي تمثل نقاط ضعف للمؤسسة؛ وبالتالي فتحليل الموارد والكفاءات ينتج عنه إمكانية اختيار المؤسسة لإستراتيجية النمو عن دراية تامة بما يتلاءم مع ما تمتلكه من موارد وكفاءات.

1. إشكالية الدراسة

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع الموارد والكفاءات وإستراتيجيات النمو، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسة للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية الموارد والكفاءات وإستراتيجيات النمو مازال محدودا في الدول النامية، والتي تعاني مؤسساتها من عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية تبني الفكر الإستراتيجي في تحقيق النتائج المطلوبة، واعتقاد ملاك هذه المؤسسات أن تفويض الإدارة للكفاءات هو تنازل عن الملكية، بالإضافة إلى أن الرؤية مازالت غير واضحة من حيث متغيرات الموارد والكفاءات وآثارها في إستراتيجية النمو؛ ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات النمو في المؤسسات محل الدراسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل للموارد والكفاءات دور في تحديد إستراتيجيات النمو في المؤسسات محل الدراسة؟
2. كيف يمكن لتحليل الموارد والكفاءات تحديد طرق النمو في المؤسسات محل الدراسة؟
3. كيف يمكن لتحليل الموارد والكفاءات تحديد التوجه العام للنمو في المؤسسات محل الدراسة؟
4. هل للمتغيرات التعريفية (طبيعة الملكية والتصنيف الاقتصادي*) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى الموارد وحول إستراتيجيات النمو المتبعة؟

2. فرضيات الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة وما أسفرت عنه الدراسات السابقة، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

1. للموارد والكفاءات دور في تحديد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة؛
2. تتحدد طرق النمو في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الموارد والكفاءات المتوافرة لديها؛
3. تتحدد التوجهات العامة للنمو في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الموارد والكفاءات المتوافرة لديها؛
4. ليس للمتغيرات التعريفية (طبيعة الملكية والتصنيف الاقتصادي) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى الموارد وحول إستراتيجيات النمو المتبعة.

* نقصد بالتصنيف الاقتصادي حسب حجم المؤسسة بحث لدينا صنفان: مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ومؤسسة كبيرة.

3. أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة دوافع ومبررات لاختيار هذا الموضوع، أهمها:
- ارتباط هذا الموضوع بتخصصي في الماجستير وهو الإدارة الإستراتيجية؛ حيث أن موضوع تحليل موارد وكفاءات المؤسسة وموضوع إستراتيجيات نمو المؤسسة يعتبران من أهم المواضيع التي تعالجها الإدارة الإستراتيجية؛
 - أهمية الموضوع للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، لمعالجته مشكلة كيفية استغلال الموارد والكفاءات المتاحة في تحديد إستراتيجية النمو؛
 - محاولة الاحتكاك بالمؤسسات الاقتصادية لمعرفة مدى اهتمامها بموضوع الإستراتيجية، خاصة في ظل اشتداد المنافسة.

4. أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تحوي موضوعا في غاية الأهمية؛ وهو دور الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات النمو في المؤسسات محل الدراسة، إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة من إثراء معرفي (للأدب الإداري باللغة العربية)، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:
- يُعد مفهوم الموارد والكفاءات مجالا حيا للدراسة والبحث في المؤسسات، خصوصا من خلال استعراض الدراسات السابقة التي لم تتطرق لدراسة دور تحليل الموارد والكفاءات بأبعادها الثلاثة (موارد بشرية، موارد ملموسة، موارد معنوية) في تحديد إستراتيجية النمو ببعديها (طرق النمو والتوجه العام للنمو)؛
 - محاولة لفت نظر مسيري المؤسسات إلى أهمية مدخل الموارد والكفاءات، والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات، وخاصة أن العديد من الدراسات والبحوث المحلية والأجنبية قد أثبتت فعالية هذا الأسلوب، مما يستدعي ضرورة الأخذ بهذا المدخل في المؤسسات الجزائرية؛
 - تخدم هذه الدراسة المؤسسات المشاركة بما يمكن أن تقدمه لها من معلومات عن مستوى الموارد المتوفرة ونوع إستراتيجية النمو المتبعة؛
 - تقديم اقتراحات لأصحاب القرار من خلال توضيح مفهوم الموارد والكفاءات كممارسة إدارية حديثة.

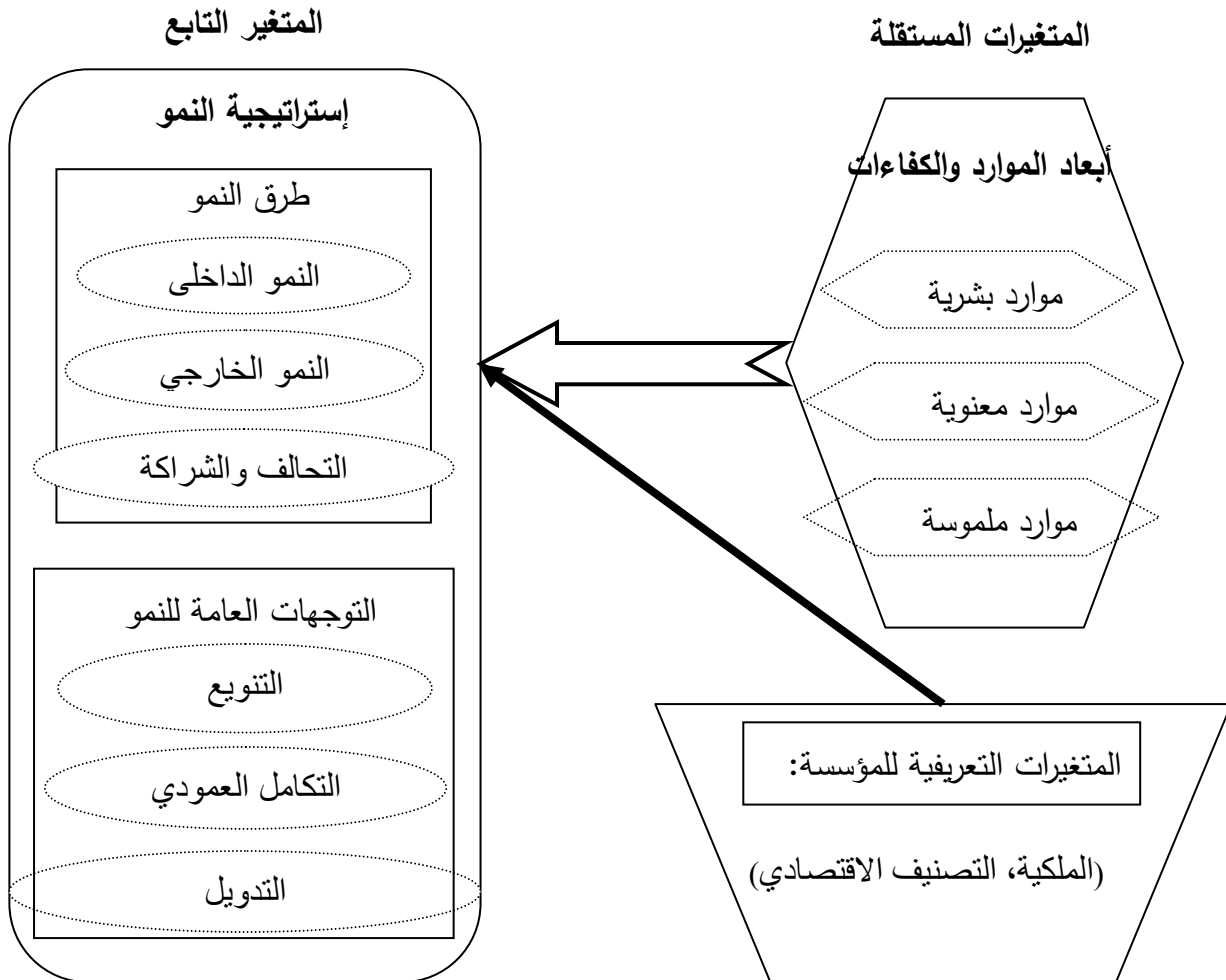
5. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الموارد وإستراتيجيات النمو لدى المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على دور الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على دور الملكية (مؤسسة عمومية أو مؤسسة خاصة) في اختلاف مستوى الموارد واختلاف إستراتيجيات النمو المتبعة في المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على دور حجم المؤسسة (مؤسسة صغيرة ومتوسطة أو مؤسسة كبيرة) في اختلاف مستوى الموارد واختلاف إستراتيجيات النمو المتبعة في المؤسسات محل الدراسة.

6. المخطط الإجرائي للدراسة:

شكل 1: المخطط الإجرائي للدراسة



ويتبين من المخطط الإجرائي للدراسة، ما يلي:

1. يشمل متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) والمتغير التابع (إستراتيجية النمو)، بالإضافة إلى المتغيرات التعريفية (طبيعة الملكية والتصنيف الاقتصادي)، وأن كل متغير يشمل مجموعة من الأبعاد، حيث يتكون المتغير المستقل من ثلاث أبعاد، هي: (موارد بشرية، موارد ملموسة، موارد معنوية)، في حين أن المتغير التابع هو الآخر يتكون من بعدين (طرق النمو والتوجه العام للنمو) وكل بعد يتكون من ثلاث متغيرات أي ما مجموعه ستة متغيرات على النحو التالي ([النمو الداخلي، النمو الخارجي، التحالف والشراكة]، [التنوع، التكامل العمودي، التدويل])، أما المتغيرات التعريفية فتتكون من: (الملكية والتصنيف الاقتصادي)؛

2. إن حركة المخطط تفترض وجود دور مباشر لكل بعد من أبعاد الموارد في متغير إستراتيجية النمو؛ وبالتالي نحصل من جراء علاقات التأثير على علاقة التأثير الكلية لمتغير الموارد في متغير إستراتيجية النمو، وذلك ما يشير إليه السهم في النموذج.

7. مناهج البحث المستخدمة في الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه، تم استخدام المنهج الوصفي، لتناول مشكلة الدراسة من كل جوانبها بالاعتماد على وسائل جمع المعلومات التالية:

- الكتب، الملتقيات والندوات العلمية
- المجالات العلمية ومواقع الانترنت
- الاتصال بمختلف إدارات المؤسسات محل الدراسة

أما فيما يخص الدراسة الميدانية، فتم بالإضافة للمنهج الوصفي تم استخدام منهج دراسة الحالة، مع تصميم استبيان لاختبار فرضيات البحث على بعض المؤسسات بالاعتماد على المقابلة المباشرة مع إدارات هذه المؤسسات.

8. الدراسات السابقة

تتبع الباحث الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث قام بمراجعة الدراسات الميدانية العربية والأجنبية، التي تهتم بمواضيع الموارد والكفاءات وإستراتيجيات النمو (أي تجمع المتغيرين معا)، إلا أننا عثرنا على بعض الدراسات الأجنبية فقط، والتي نذكر منها ما يلي:

1. دراسة لـ (Xiaoyun Chen, Huan Zou, Danny T. Wong)¹، بعنوان:

"How do new ventures grow : firm capabilities, growth strategies and performance"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الموارد والكفاءات متمثلة في : الموارد التكنولوجية والموارد المالية والقدرات الشبكية (العلاقات) ومختلف إستراتيجيات النمو المتمثلة في (النمو الداخلي، النمو الخارجي والشراكة)، وكذلك معرفة أثر اختيار إستراتيجية النمو على أداء المؤسسة. وقد تم أخذ عينة قصدية لـ 238 مؤسسة جديدة ذات تكنولوجيا عالية في الصين، حيث تحتوي هذه المؤسسات على موارد مختلفة وتتبع إستراتيجيات نمو مختلفة. وقد خلص الباحثون إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن لمستويات الموارد والكفاءات (قدرات تكنولوجية أو موارد مالية أو علاقات) المتوفرة في المؤسسة علاقة مباشرة بإستراتيجيات النمو وهذه الأخيرة بدورها تؤثر على الأداء العام للمؤسسة؛
- تم التأكيد على أن القدرات التكنولوجية ورأس المال (موارد مالية) والقدرة على التواصل (العلاقات)، هي الموارد الأكثر صلة بنمو المؤسسات.

وأوصت الدراسة المؤسسات بـ:

- عدم الاهتمام فقط ببناء القدرات التكنولوجية لوحدها لأن ذلك قد لا يكون كافيا لمساعدة المؤسسة على مواجهة القصور الناتج عن نقص الموارد الأخرى، وبالتالي فإنها تحتاج إلى بناء القدرات الأخرى جنبا إلى جنب مع القدرات التكنولوجية؛ حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من التكنولوجيا لزيادة فعاليتها من خلال تبني النمو الداخلي ، الشراكة او النمو الخارجي.
- الاهتمام بالموارد المالية والقدرات الشبكية كموارد أساسية يُمكن المؤسسات من الحصول على موارد رئيسية من الآخرين من خلال الاستحواذ والشراكة.

2. دراسة لـ (C.Micheal Wittmann, Sheby D.Hunt, Dennis B. Arnett)²، بعنوان:

"Explaining alliance success: competences, resources, relational factors and resource advantage theory"

¹ <http://www.sciencedirect.com>

consulter en 15/04/2011.

² <http://www.sciencedirect.com>

consulter en 17/04/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير نجاح التحالف من خلال متغيرات الموارد والكفاءات والعلاقات، حيث قام الباحثون بتوزيع استمارة 238 مؤسسة أمريكية؛ حيث توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- للعلاقات (مورد معنوي) علاقة ايجابية مع إستراتيجية التحالف؛
- لالتزام الإدارة علاقة ايجابية مع إستراتيجية التحالف؛
- يوجد نوعين من الموارد والكفاءات: (تكميلية وتمييزية)؛ حيث أن توفر الموارد التكميلية بين الشركاء في التحالف غير كافٍ لضمان نجاح التحالف، إلا أنه يمكن للتحالف أن يولد قيمة من خلال المزج بين الموارد التكميلية لبناء موارد تمييزية، حيث أن الموارد التمييزية هي ما يسمح للمؤسسات بتحقيق مزايا تنافسية في السوق.

وأوصت الدراسة المؤسسات بـ:

- إتباع إستراتيجية التحالف لمساهمتها في توليد ميزة تنافسية، من خلال المزج بين الموارد المشتركة والتي ينبغي استثمارها للحفاظ على فعالية التحالف؛
- الاهتمام بمورد العلاقات، الموارد التمييزية وكفاءة إدارة التحالف، له أهمية كبيرة في نجاح إستراتيجية التحالف.

3. دراسة لـ (Mohamed elarbi aribo)³، بعنوان:

" Etude des déterminants de succès du transfert des compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المحددة لنجاح عملية نقل الكفاءات الإستراتيجية، بعد تبني المؤسسة لإستراتيجية الاستحواذ على مؤسسة أخرى والاندماج معها، أي أن هذه الدراسة قد جمعت بين متغيري الكفاءات الإستراتيجية وإستراتيجية الاستحواذ والاندماج. وقد توصلت إلى نتائج من أهمها:

- الاستقلالية الذاتية تسمح للمؤسسة خلال فترة التهيئة، من تحديد الكفاءات الإستراتيجية وبالتالي تسهيل عملية النقل لهاته الكفاءات؛
- كلما زاد فرق الحجم بين المؤسسة المشتري والمؤسسة المستهدفة كلما سهل من عملية نقل الكفاءات؛
- وضع برنامج لتبادل الاتصالات يسهل من عملية نقل الكفاءات؛

³ <http://www.sciencedirect.com>

consulter en 23/04/2011.

- لخبرة القادة دور كبير في تسهيل نقل الكفاءات.
- 4. دراسة لـ (Popa Postariu Andrea Elena)⁴، بعنوان:

" La croissance des PME par le biais des ressources et compétences : quelles voies ?"

انطلقت هذه الدراسة من سؤال رئيسي هو: "ما هي استراتيجيات النمو المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقاً من الموارد والكفاءات المتوافرة لدى هاتاه المؤسسات؟"، وقد تم جمع البيانات حول الموارد المتوافرة لدى هاتاه المؤسسات من خلال استمارة وُزعت على عينة قسدية من 86 مؤسسة صغيرة تقع في Rhone-Alpes بفرنسا، وقد بدأت الدراسة في جويلية 2008 وانتهت بجويلية 2009. وقد توصلت في نتائجها إلى وجود ثلاث أنواع من PME المتنامية:

النوع الأول:

- ويحتوي على المؤسسات غير المبدعة والمؤسسات غير الموجهة سوقياً، والمؤسسات غير المستعملة لأموال المساهمين لأجل النمو.
- المؤسسات المستخدمة لأموال البنوك، وإعانات الدولة، والمؤسسات التي لا تعتبر شهرة المؤسسة كمورد للنمو.
- إستراتيجية النمو المعتمدة: زيادة الربحية

النوع الثاني:

- المؤسسات التي لا تهتم بتنمية الموارد الداخلية (موارد بشرية وقدرات ديناميكية) لأجل النمو؛ بل تركز على موارد خارجية (متطلبات السوق وشبكة المؤسسات).
- المؤسسات التي تعتمد على الوظيفة التجارية، تمويل المساهمين، والمؤسسات التي لا تطمح إلى التدويل.
- إستراتيجية النمو: الريادة في السوق المستهدف، فتح رأسمال المؤسسة، خلق هوية لمنتج المؤسسة.

النوع الثالث:

- المؤسسات التي تركز على تنمية الموارد الداخلية، مع عدم إهمال السوق والمؤسسات التي لا تستخدم التمويل البنكي للنمو.

⁴ <http://www.cerag.com> consulter en 16/04/2011.

- المؤسسات التي لا تعتمد على الفريق التجاري، تمويل المساهمين، والمؤسسات التي تطمح إلى التدويل.

- إستراتيجية النمو المتبعة: زيادة الربحية، ضمان فريق عمل موحد وكفاء.

5. دراسة لـ (Bernard HAUDEVILLE, Rédha YOUNES BOUACIDA)⁵، بعنوان:

" Les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes : une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises."

انطلقت الدراسة سنة 2004 من خلال توزيع استمارة على 100 مؤسسة جزائرية، حيث تم إرسال الاستمارات عن طريق البريد إلى مدراء هاته المؤسسات؛ وقد تم استرجاع 40 استمارة فقط، وقد هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

- للبحث والتطوير دور كبير في تشجيع عمليات الإبداع داخل المؤسسة؛
- يمكن الاستحواذ على المعرفة من خلال امتلاك براءات الاختراع؛
- امتلاك تكنولوجيا جديدة من شأنه أن يزيد في الإنتاجية للمؤسسة، مما يسمح لها من تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين التنافسية؛

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضيات: فقد تم رفض الفرضية الأولى، وعدم التأكد من الفرضية الثانية لعدم توفر معلومات بشأن ذلك، أما الفرضية الثالثة فهي صحيحة جزئياً من حيث تخفيض التكاليف فقط.
- ضعف الإبداع في المنتجات الجزائرية وذلك كونها موجهة فقط لإشباع السوق المحلي؛
- أغلب المؤسسات الجزائرية لا تملك كفاءات تقنية لانجاز مشاريع إبداعية.

6. دراسة لـ (Otto Andersen and Low Suat Kheam)⁶، بعنوان:

"Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study"

قامت هذه الدراسة بالبحث في العلاقة بين الموارد والكفاءات المتمثلة في : القدرات الإدارية، القدرات التسويقية والقدرات الإنتاجية مع مختلف إستراتيجيات النمو الدولية المتمثلة في (اختراق السوق الدولي، إستراتيجية التنويع الدولية، تطوير منتج دولي وتنمية السوق الدولي)،. وقد تم أخذ عينة لـ 2400 مؤسسة

⁵ <http://www.sciencedirect.com> consulter en 16/04/2011.

⁶ Otto Andersen and Low Suat Kheam, "Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study", International Business Review, Norway, 7 (1998), P. 163-184.

من النرويج لها أعمال دولية، وقد تم لكل مؤسسة استثمار، غير أنه عدد الاستثمارات الذي تمت عليه الدراسة هو: 697 استثمار فقط صالحة للدراسة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- فقط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تملك قدرات تسويقية، إدارية وإنتاجية هي التي تتبنى إستراتيجية نمو دولية؛
- إن توفر قدرات تسويقية هائلة يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية اختراق السوق الدولية؛
- إن توفر قدرات إنتاجية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تطوير المنتج الدولي؛
- إن توفر قدرات إدارية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تنمية السوق الدولي؛
- إن توفر قدرات تسويقية وإنتاجية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تنمية السوق الدولي.

9. محتوى الدراسة

بهدف الإلمام الجيد بالموضوع قُسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** يتعلق بالإطار النظري لموارد وكفاءات المؤسسة، ركز على التعريف بالمصطلحات الرئيسية للمتغير الأول في الدراسة (موارد وكفاءات المؤسسة)؛ وقد تم التطرق فيه إلى المباحث التالية:
 - المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد والكفاءات
 - المبحث الثاني: عملية تحليل الموارد والكفاءات
 - المبحث الثالث: المنظور الإستراتيجي للموارد والكفاءات
- **الفصل الثاني:** تم التطرق إلى إستراتيجيات نمو المؤسسة بشكل مبسط، مع إظهار علاقة كل إستراتيجية بموارد وكفاءات المؤسسة. وقد قسم كالتالي:
 - المبحث الأول: التوجهات العامة لنمو المؤسسة
 - المبحث الثاني: طرق نمو المؤسسة
- **الفصل الثالث:** يعتبر بمثابة الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات، حيث تم التطرق فيه إلى:
 - تحديد الإطار المنهجي في هذه الدراسة في المبحث الأول، تحليل محاور الاستبيان في المبحث الثاني وفي نهاية هذا البحث تم التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات، وفي نهاية هذا البحث تم التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات، والتي أدرجت ضمن المبحث الثالث لهذا الفصل.
- كما تم الإشارة إلى بعض الأفكار التي تصلح كمشاريع بحث في المستقبل، وهذا كخاتمة للبحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لتحليل موارد وكفاءات المؤسسة

تمهيد

اتفق الباحثون لفترة من الزمن أن التمايز في أداء المؤسسات، مرده لتأثيرات البيئة الخارجية، ومدى تأقلم المؤسسات مع بيئتها الخاصة عن طريق بناء إستراتيجيات تنافسية ملائمة، إلا أن هذه المقاربة المسماة بالمقاربة الهيكلية، (وذلك لاعتمادها على هيكل الصناعة في تفسير أسباب تمايز أداء المؤسسات المنتمية لنفس الصناعة)، قد أثبتت قصورها على المدى الطويل؛ لأن المؤسسات في المدى الطويل، يمكنها تبني نفس إستراتيجيات المؤسسات المتفوقة في الأداء، وبذلك تحسن من أدائها.

وعليه ظهر فكر أكثر واقعية، يستند في تحليله لتمايز الأداء بين المؤسسات المنتمية لنفس الصناعة، إلى ما تمتلكه هاته المؤسسات من موارد وكفاءات؛ وبذلك حظيت موارد وكفاءات المؤسسة باهتمام الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية؛ باعتبارها من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك، هي عامل محدد لاستمراريتها وبقائها، كل ذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة.

إلا أننا في هذا البحث لسنا هنا لتبني هذه المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات؛ وإن كنا سنشير إليها ضمن المطلب الأول، بهدف التعرف على أهم النظريات التي ساهمت في إبراز أهمية ومكانة موارد وكفاءات المؤسسة. ونهدف من وراء هذا الفصل، إلى تبيان الأسس العلمية لتحليل موارد وكفاءات المؤسسة؛ حيث تمحور موضوع البحث حول تحليل الموارد والكفاءات، وانطلق من تصور أساسي هو أن تحليل الموارد والكفاءات يتمثل دوره في الحصول على نتائج تقييميه للموارد والكفاءات المتوافرة لدى المؤسسة حول نقاط قوتها ونقاط ضعفها.

ومما سبق سنتناول في هذا الفصل، ثلاث مباحث؛ هي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد والكفاءات

المبحث الثاني: عملية تحليل الموارد والكفاءات.

المبحث الثالث: المنظور الإستراتيجي للموارد والكفاءات.

المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد والكفاءات

سيتم تناول في هذا المبحث المصطلحات الأساسية للموضوع، المتمثلة في: مصطلح الموارد ومصطلح الكفاءات، وهذا بعد التعرف على مدخل الموارد والكفاءات.

المطلب الأول: أساسيات حول مدخل الموارد والكفاءات

يعتبر مدخل الموارد والكفاءات نقلة نوعية في مستوى التفكير الإداري عموماً والاستراتيجي خصوصاً؛ حيث تُعرف المؤسسة حسب هذا المدخل بأنها: "مجموعة من الكفاءات التنظيمية الأساسية التي تسمح بتبصر الحلول الإستراتيجية وتنميتها، وذلك بنقل الكفاءة إلى ميدان جديد أو الاستغلال الأقصى للكفاءة الأساسية الحالية"¹، أي تغيير الرؤية للمؤسسة من مجموعة وحدات إستراتيجية إلى محفظة من الكفاءات الأساسية.

أُستلهمت نظرية الموارد والكفاءات من أفكار الباحثة Edith Penrose، وتطورت مع أعمال Briger و Wernerfelt و Jay Barney²؛ حيث تعود جذور المقاربة بالموارد والكفاءات في مجال علوم التسيير إلى سنة 1959؛ حين قامت الباحثة Edith Penrose بنشر كتابها "نظرية نمو المنشأة"³، التي هدفت من خلاله إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدود هذا النمو³، ويعتبر الباحث Wernerfelt أول من أطلق هذه التسمية (المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات)، وذلك من خلال مقال نُشر في مجلة الإدارة الإستراتيجية^{*} سنة 1984، يشرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة، ومن بعده قام في العام نفسه (1984) الباحث Rumelt بنشر ورقة بحثية ثانية حول نظرية الموارد في ملتقى حول الإدارة الإستراتيجية، أما ثالث مقال فكان بواسطة الباحث Barney سنة 1986، ثم توالى العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد والكفاءات⁴، ويمكن تلخيص أهم البحوث التي أثّرت مدخل الموارد والكفاءات في الجدول التالي:

¹ Cecile DEJOUX, *Les Compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 2001, p.184.

² Samy CHELLY Abdelfetah GHORBEL, LA « RESOURCE BASED VIEW » : UN CADRE D'ANALYSE AU SERVICE DE L'INGENIERIE TECHNOLOGIQUE, XII^e Colloque du GRERBAM - Sfax 4- 6 septembre 2006

^{*} The Theory of the growth of the firm.

³ Jay B. BARNEY and Delwyn N. CLARK, *Resource-Based Theory*, OXFORD University Press, Oxford, 2007, p.11.

^{**} journal of strategy management.

⁴ Jay B. BARNEY and Delwyn N. CLARK, Op.cit. p. 16.

جدول 1: أهم نظريات ورواد مدخل الموارد والكفاءات

النظرية وأهم روادها	الفكرة الأساسية
- النظرية التطورية في الاقتصاد - Penrose 1959, Nelson & Winter 1982	- المؤسسات تخضع للانتقاء الطبيعي؛ (Darwinisme Social) - بقاء المؤسسات مشروط بـ"الروتينات التنظيمية" أو "الروتينات الجينية" التي تمتلكها.
- النظرية المستندة على الموارد (RBV) - Wernfelt 1984, Rumelt Alchian, Barney 1986	الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد على مواردها الخاصة، وتعتمد أيضا على الخصائص النادرة التي تتحدد بها هذه الموارد.
- الرؤية المستندة على الكفاءات (CBV) - Prahalad et Hamel 1990, Stalk, Heene, Barney, Dosi	- تنفيذ الرؤية الإستراتيجية للمدراء يعتمد على الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة؛ - التغيير التنظيمي يكون انطلاقا من الكفاءات التنظيمية والإستراتيجية.
- الرؤية المستندة على المعرفة أو إدارة المعرفة (KBV ou KM) - Grant, pender, Kogut, Conner	الميزة التنافسية تعتمد على المعارف والخبرات الداخلية والخارجية، الصريحة وخاصة الضمنية منها.
- القدرات الديناميكية (CDBV) - Teece, Pisano, Sheven 1997	- التغير التنظيمي هو نتيجة تحول الروتينات الساكنة إلى روتينات ديناميكية؛ - على المدراء الاعتماد على قدرات الإبداع، الاتصال، التفاوض.

Source: Jean-Jacques PLUCHART, *MASTER STRATEGIE*, Edition ESKA, Paris, 2009, p.181.

يلخص الجدول رقم 1 أهم النظريات التي يحتويها مدخل الموارد والكفاءات، وتشارك هذه النظريات في اتفاقها أن سبب اختلاف أداء المؤسسات التي تنتمي لنفس الصناعة، يرجع إلى اختلاف البيئة الداخلية لهاته المؤسسات؛ وتعتبر هذه النظريات المكونة لمدخل الموارد والكفاءات كمراحل تطور لهذا المدخل، وتتمثل هذه النظريات في:

1. النظرية التطورية في الاقتصاد: ترى أن المؤسسات تطور نفسها من أجل التأقلم مع بيئتها، من خلال الروتينات التنظيمية التي تمتلكها؛ وبالتالي تختلف المؤسسات فيما بينها باختلاف الروتينات التنظيمية.
2. النظرية المستندة على الموارد: ترى أن المؤسسات تختلف فيما بينها باختلاف نوعية الموارد التي تمتلكها.
3. النظرية المستندة على الكفاءات: ترى أن المؤسسات تختلف فيما بينها لاختلاف كيفية استغلالها للموارد، أي في القدرة على استغلال الموارد وليس في الموارد في حد ذاتها.

4. النظرية المستندة على المعرفة: ترى أن أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ويصعب تقليدها هي معارف وخبرات المؤسسة.

5. النظرية المستندة على القدرات الديناميكية: ترى أن اختلاف أداء المؤسسات يرجع إلى القدرات الديناميكية التي تمتلكها المؤسسة: وهي القدرات التي يتم من خلالها استغلال الموارد والكفاءات والمحافظة عليها وأيضاً تجديدها.

بشكل عام يستند مدخل الموارد إلى فكرة بسيطة، مفادها أن المنظمات تختلف فيما بينها بسبب امتلاكها مجموعة متفردة من الموارد تمثل المصدر الرئيس للعوائد والأرباح التي تتحصل عليها المؤسسات، بمعنى أدق؛ أن الاختلاف بين أداء المؤسسات يعود بالدرجة الأساسية إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسات أكثر من كونه دالة لخصائص الصناعة التي تعمل فيها¹، فحسب النظريات الكلاسيكية فإن نجاح المؤسسة هو دالة لكل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية بالإضافة إلى التفاعل بين البيئتين، أما مدخل الموارد والكفاءات فيرى أن نجاح المؤسسة يرتبط بالكفاءات الأساسية التي تمتلكها المؤسسة، فهي وحدها من يسبب الفرق في الأداء بين المؤسسات؛ أي أن نجاح المؤسسة هو دالة لكفاءاتها الأساسية²:

حسب النظريات { Succès de l'entreprise = F(Organisation interne de l'entreprise, Environnement) }
الكلاسيكية

حسب مدخل الموارد { Succès de l'entreprise = F(Compétence principale1, Compétence principale2, Compétence principale3...) }

إن الانتقال من النظرة الخارجية إلى النظرة الداخلية للمؤسسة في تفسير تمايز الأداء يتطلب تغييراً في محور التركيز؛ فالإستراتيجية تركز تقليدياً على العميل، حيث يُنظر لرسالة المؤسسة عادة من منظور خدمة احتياجات العملاء، وذلك ما أدى في حالات كثيرة بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجيات استنزفت مواردها. وبذلك كان من نتائج التركيز على الموارد في بناء الإستراتيجية، إعادة توجيه انتباه المؤسسة إلى ما تستطيع تقديمه حقاً، وليس التركيز على خدمة سوق منتجات معينة³.

¹ إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج، عمان، 2008، ص: 85.

² Lou Van BEIRENDONCK, *Management des Compétences*, Edition de Boeck Université, Bruxelles, 2004, p.15.

³ فيليب سادلر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص: 251-250.

بالرغم من كل ذلك، يبقى مدخل الموارد إنتاج بشري، ولابد وأن يلاقي بعض الانتقادات. ومن أهم الانتقادات التي تعرض لها هذا المدخل، هي:¹

1. عدم وضوح الفرضية الأساسية للنظرية المتمثلة في أن اختلاف أداء المؤسسات، راجع إلى اختلاف ما تمتلكه من موارد وكفاءات، لأنها لا تشرح أسباب هذا الاختلاف بين المؤسسات في الموارد والكفاءات؛
2. النظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات (موارد، ميزة تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية)، وهي مفاهيم نظرية بحثة وغامضة ميدانيا، مما يعني النقص في الميدان التجريبي، وبالتالي الشك في مصداقية النظرية على اعتبار أنه إذا تمت الدراسات في مضامين وحالات مختلفة لن تعطي نفس النتائج؛
3. القليل من المؤسسات القادرة على استغلال امثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم موارد المؤسسة وأنواعها

الفرع الأول: مفهوم الموارد

ترتبط دراسة الموارد الاقتصادية بالكثير من فروع المعرفة، إلا أن دراستها ترتبط بصفة خاصة بدراسة علم الاقتصاد، حيث تعتبر دراسة الموارد الاقتصادية فرعاً من فروع المعرفة الاقتصادية، حيث يتحدد مستوى الرفاهية في الاقتصاد بقدر ما تتوفر لديه من موارد وقدرات استغلال تلك الموارد في إشباع الحاجات المتعددة والمتزايدة لأفراد المجتمع؛ ويقصد بالموارد بصفة عامة كل ما يستخدم في إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات أفراد المجتمع²، وقد صيغت عدة مفاهيم للموارد، نذكر منها؛ ما يلي:

تعريف 1: "إن الموارد تشمل الموارد المالية، المادية، الاجتماعية أو البشرية، التكنولوجية، والعامل التنظيمي؛ التي تساعد الشركة في خلق القيمة للمستهلكين"³.

تعريف 2: "تتجسد الموارد في مختلف الإمكانيات المتاحة أمام المؤسسة: موارد بشرية، موارد مادية، موارد معنوية أو غير ملموسة (معلومات، تكنولوجيا، براءات اختراع...)"⁴.

¹ Cecile DEJOUX, Op.cit. p.193.

² إيمان عطية ناصف، *مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص: 9.
³ شارلز هل وجاريت جونز، *الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل*، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، ط 6، دار المريخ، الرياض، 2008، ص: 185.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، دار وائل، عمان، 2007، ص: 297.

من التعريفات السابقة، نستنتج أن الموارد هي كل ما بإمكان المؤسسة أن تستخدمه في نشاطها اليومي من أجل تحقيق أهدافها وتوليد قيمة مضافة، حيث تنتشر الموارد في مختلف وظائف المؤسسة، من شراء وتخزين وإنتاج وتسويق وبحث وتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة إمكانية وضع أهدافها، وبالموارد تحقق المؤسسة أهدافها.

الفرع الثاني: تصنيف الموارد

من منظور عام يتم تصنيف موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة كالتجهيزات والمباني والعقارات والأموال وغيرها من الموارد التي لها كيان ملموس داخل المؤسسة؛ وموارد غير ملموسة كال معرفة وسمعة المؤسسة وتاريخها،¹ غير أن هذا التقسيم يُهمل نوعاً مهماً من الموارد وهي الموارد البشرية التي لها خصائص تميزها عن سائر الموارد مما أدى إلى وضعها في صنف مستقل، أي أن موارد المؤسسة تنقسم إلى ثلاث أصناف: موارد ملموسة، موارد غير ملموسة (معنوية) وموارد بشرية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 2: تصنيف موارد المؤسسة

موارد المؤسسة		
موارد ملموسة	موارد غير ملموسة	موارد بشرية
- مالية؛	- الشهرة؛	- معارف ومهارات؛
- مادية.	- ثقافية؛	- اتصال وتعاون؛
	- معرفية.	- تحفيز .

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، *الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل*، دار وائل، عمان، 2007، ص: 297.

وستنطلق إلى هذه الأنواع بنوع من الإيجاز:

1. موارد ملموسة: وهي الموارد التي لها كيان مادي ملموس، وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية التي تتوفر عليها المؤسسة، وتضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيات، التجهيزات، المواد الأولية والموارد المالية؛ أما فيما يخص خصائص هذه الموارد وأهم المؤشرات لقياس أدائها، فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

¹ Gery JHONSON et al, *Stratégique*, 8^{ème} édition, PEARSON EDUCATION, Paris, 2008, p. 115.

جدول 3: خصائص بعض الموارد الملموسة وأهم مؤشرات قياس أدائها

الموارد الملموسة			
الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
مالية	النشاط المالي والمحاسبي (أموال، أسهم، قروض لدى الغير)	- تحديد قدرة المؤسسة على الاستثمار؛ - إمكانية الاستغلال بسرعة؛ - إمكانية التمويل.	- الهيكل المالي؛ - الربحية والعائد على الاستثمار؛ - التدفق النقدي والسيولة؛ - المديونية والاعتماد على الغير؛ - مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل.
مادية	الإنتاج والعمليات، الشراء والتخزين، التسويق والتوزيع	- تحدد إمكانات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي وتشمل الحجم، الموقع، التعقيد التكنولوجي، مرونة الهياكل والمعدات، الموقع، قنوات التوزيع، منافذ التوزيع، مستلزمات بحوث السوق والمستهلك	- القيمة السوقية للموجودات الثابتة؛ - ميزات المعدات الرأسمالية؛ - مرونة الأصول الثابتة؛ - المواد ومدى سهولة الحصول عليها؛ - البحوث الخاصة بالمستهلك؛ - المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات؛ - دورة حياة المنتجات.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع السابق، ص: 200.

2. موارد غير ملموسة: وتسمى أيضا بالموارد المعنوية وتتميز بأنها: "أصول قابلة للتعيين، غير نقدية وبدون جوهر مادي"¹، وتضم الهيكل الرسمي للمؤسسة، التخطيط والمراقبة، العلاقات غير الرسمية، الشهرة والجودة وغيرها.

أما عن خصائص هذه الموارد ومكان تواجدها في المؤسسة ومؤشرات قياس أدائها، فيمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

¹ Ahmed BOUNFOUR, *Le Management des Ressource Immatérielles*, Dunod, Paris, 1998, p. 37.

جدول 4: خصائص بعض الموارد غير الملموسة وأهم مؤشرات قياس أدائها

الموارد غير الملموسة			
الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
التكنولوجيا	الإنتاج والعمليات نظم المعلومات التسويق	- الملكية الفكرية؛ - حقوق ملكية النشر؛ - مصدر للتجديد والإبداع؛ - تسهيلات البحث؛ - عاملين يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية.	- العوائد من الامتيازات وحقوق الملكية؛ - نسبة العاملين في مجال البحث و التطوير إلى مجموع العاملين؛ - عدد مواقع التسهيلات البحثية.
الشهرة	التسويق والإدارة العليا	- الشهرة لدى العملاء من خلال التغليف والعلامة التجارية؛ - علاقات مع العملاء من خلال شهرة المؤسسة المرتبطة بنوعية ومعولة المنتجات؛ - شهرة المؤسسة مع الموردين، وكذلك مع الحكومة والمجتمع المدني.	- التميز في العلامة التجارية؛ - نوعية العلامة التجارية؛ - نسبة مساهمة الشهرة في المبيعات؛ - الأهداف المتحققة لدى العملاء؛ - الأطراف ذات المصلحة، من خلال مقارنة المنتجات والخدمات بالمنافسين؛ - مسوحات العملاء، مسوحات الشهرة للمؤسسة في المجالات.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع السابق، ص:201.

3. موارد بشرية: تضم جميع الأفراد داخل المؤسسة والعلاقات الاجتماعية، التكوين، تجارب مختلف إطارات المؤسسة، أما الجزء من المؤسسة المسؤول عن هذا المورد فهي إدارة الموارد البشرية، التي تتكون من معايير (سياسات، إجراءات...) وأنشطة (توظيف، تكوين...) تحرض وتدفع الموارد البشرية إلى الفعالية، وتحقيق أداء أمثل للأفراد والمؤسسة، وهي مدخل يعتبر الأفراد كمورد وليس كتكلفة¹.

فيما يخص خصائص هذه الموارد ومكان تواجدها في المؤسسة ومؤشرات قياس أدائها، فيمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:

¹ Lakhder SEKIOU et al, *gestion des ressources humaines*, 2^{ème} ED, Édition De Boeck Université, canada, p.10.

جدول 5: بعض خصائص الموارد البشرية وأهم مؤشرات قياس أدائها

الموارد	المجال	أهم الخصائص	المؤشر الرئيسي
الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية في مختلف أجزاء المؤسسة	- المستوى التعليمي؛ - الخبرة والتدريب لدى العاملين؛ - المهارات المتوفرة للعاملين؛ - تكيف العاملين للمساهمة في إستراتيجيات - مرنة للمؤسسة؛ - التزام وولاء العاملين يحدد قدرة المؤسسة في تحقيق ميزات تنافسية.	- التعلم، المستوى الفني، التأهيل المهني للعاملين؛ - نسبة التعويضات قياسا بالصناعة؛ - نسبة الأيام المفقودة؛ - نسبة دوران العمل.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع السابق، ص: 202.

الفرع الثالث: المنظور الإستراتيجي للموارد

أما من المنظور الإستراتيجي فينبغي التمييز بين نوعين من الموارد:

- موارد عادية: وهي الموارد التي تستخدمها المؤسسة في سيرها الجاري أو اليومي، كمخزون المواد الأولية، معدات النقل، الطاقة الكهربائية وغيرها.
- موارد إستراتيجية*: وهي الموارد النادرة، أو الموارد المفتاحية التي تمثل نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة، وتشكل الركيزة الأساسية في بناء الإستراتيجية، إذ يساهم هذا النوع في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؛ من خلال التفوق على المنافسين. ومن أمثلة هذه الموارد: المهارات الفردية والجماعية التي تتوفر عليها المؤسسة، ووفرة السيولة المالية، بعض الآلات والتجهيزات غير المتاحة لكل المنافسين وغيرها.

فيما يخص إمكانية تقليد موارد المؤسسة من قبل المنافسين، فالأمر نسبي لكل صنف؛ فبالنسبة للموارد الملموسة ذات القيمة المنفردة مثل: المباني والمعدات، فهذه الموارد تُعد مرئية للمنافسين، ويمكن غالبا شراؤها من السوق¹. أما الموارد غير الملموسة (المعنوية) مثل: العلامة والسمعة وحتى موقع المصنع، فيمكن أن تكون أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، وتحديدًا حتى وإن رغب المنافسون في تقليد هذه الأسماء والعلامات فإن القوانين التجارية قد تحول بينهم وبين ذلك. كما يعتبر التسويق والمعرفة التكنولوجية بمثابة موارد غير ملموسة مهمة،

* سيتم التطرق إلى الموارد الإستراتيجية بالتفصيل في المبحث الثالث بالمطلب الأول.

¹ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 227.

والتي يسهل تقليدها نسبياً، فانتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات، ربما يسهل من عملية النشر العام للمعرفة التسويقية¹. وبالنسبة للموارد البشرية فهي الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، حيث يقول George Walker، المدير التنفيذي لمؤسسة ديلتا واير الأمريكية: "يمكن لأي شخص أن يأتي ويشتري معدات مثل معدتنا ومباني مثل التي لدينا، لكنه لن يكون مثلنا، لأن الفرق يكمن في المعرفة التي تملكها مواردنا البشرية"².

المطلب الثالث: الموصفات النظرية لكفاءات المؤسسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الكفاءة ثم إلى مستويات الكفاءة: الفرد والجماعة والمؤسسة ككل. ثم نتطرق إلى أنواع كفاءات المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات

من الباحثين من يرى أن أصل استخدام مصطلح الكفاءة يعود إلى علم النفس؛ حيث أُستخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به عالم النفس "ماك سيلاند" (Mc Celland) سنة 1970، في إطار الحركة الأمريكية لتنمية الكفاءة في مجلة عالم النفس الأمريكي؛ من خلال مقال بعنوان "فحص الكفاءة أولى من فحص الذكاء"³؛ كما أن كفاءة المؤسسة تعني لغوياً حسب قاموس ويبستر (Webster): "القدرة على فعل شيء حسن"⁴، ويمكن تعريف الكفاءة كالتالي:

تعريف 1: يعرفها المجلس الوطني للمؤهلات المهنية في المملكة المتحدة بأنها: "القدرة على تطبيق المعرفة والفهم والمهارات الفنية والفكرية لأداء فعال وفق المعايير المطلوبة في العمل"⁵

تعريف 2: تعرف الكفاءة بأنها: "تجمع (تراكم) للمعارف (أي ما تتعلمه في المدرسة)، والدراية (وهي ما تتعلمه في عملك ومن التجارب اليومية في الحياة الاجتماعية)، والمهارات (وهي القدرة على تطبيق المعرفة والدراية)".⁶

¹ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 228.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ط2، دار وائل، عمان، 2006، ص: 29.

³ Commission européenne, Le développement des compétences dans les PME, Observatoire des PME européennes, 2003, NO. 1, p. 13.

⁴ <http://www.Learnersdictionary.com/search/competence> consulter le 11/04/2011.

⁵ Lou Van BEIRENDONCK, *Management des compétence*, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004, p. 16.

⁶ Commission européenne, Op.cit, p.14.

تعريف 3: وبشكل آخر تعرف الكفاءة على أنها: "تنسيق ناتج عن مزج العديد من المعارف، الخبرات، التجارب، المؤهلات والمواهب المكتسبة مع مرور الوقت سواء للفرد أو المؤسسة"¹.

من التعريفات السابقة نستنتج أن الكفاءة هي: القدرة على استغلال الموارد من أجل تحقيق غاية معينة.

ويمكن استخلاص المميزات التالية للكفاءة:²

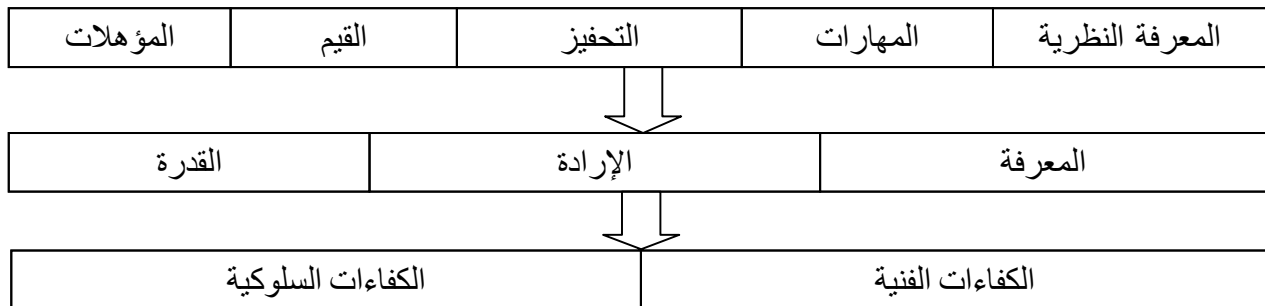
- **الكفاءة ذات غاية:** حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة، قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين؛
- **للكفاءة عناصر متفاعلة:** فالكفاءة هي نتيجة التفاعل بين المعارف والدراية والتجارب والخبرات؛
- **الكفاءة غير ملموسة:** فهي مفهوم مجرد، وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة؛
- **الكفاءة مكتسبة:** أي يمكن اكتسابها.

الفرع الثاني: مستويات الكفاءة

ما سيتم في هذا الفرع هو إسقاط لمفهوم الكفاءة الذي مر بنا سابقاً، على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل؛ بحيث تنتج ثلاث مستويات هي: الكفاءة الفردية، الكفاءة الجماعية، الكفاءة التنظيمية.

أولاً- الكفاءة الفردية: وتعرف الكفاءة الفردية بأنها: "مجموع الخصائص التي تتوفر في الفرد، والتي تمكنه من أداء العمل المطلوب منه بفعالية ونجاعة عالية"³. وقد تطور مفهومها كما يوضحه الشكل التالي:

شكل 2: تطور مفهوم الكفاءات الفردية



Source: Lou Van BEIRENDONCK, *Management des compétence*, Edition De Boeck Université, Bruxelles, 2004, p.20.

¹ Jean-Yves BUCK, *le management des connaissances et des compétences: en pratique*, 2^{ème} ED, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p.106.

² موساوي زهية وخالدي خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص: 177.

³ Lou Van BEIRENDONCK, Op.cit, p.16.

من الشكل السابق نلاحظ أن النظر إلى مفهوم الكفاءة الفردية قد تطور؛ حيث كان الباحثون ينظرون إلى الكفاءة الفردية على أساس أنها مزيج من: المهارات، ميولات، القيم والمؤهلات، ثم تطور تامفهوم ليصبح مزيج من المعرفة والإرادة والقدرة، ومن أحدث المفاهيم مفهوم بسيط يميز بين الكفاءات الفنية التي تسمى أيضا بالكفاءات المهنية، وبين الكفاءات السلوكية. ومنه يمكن أن نستنتج أن الكفاءات الفردية تتكون من كفاءات سلوكية وكفاءات فنية؛ فيما يتعلق بالكفاءات الفنية أو الإدراكية فيمكن أن تكون على سبيل المثال: كالقدرة على انجاز ملف وورد، أو قراءة ميزانية مالية، أو معرفة قوانين وتشريعات اجتماعية وغيرها؛ أما الكفاءات السلوكية فتتمثل خصوصا في: القدرات الاجتماعية، الميل إلى حل المشاكل، القدرة على القيادة والتوجيه وغيرها. وبالتالي يمكن اعتبار الكفاءات الفردية كسلسلة من التصرفات ذات الخصائص الفنية والسلوكية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

ثانيا - الكفاءة الجماعية: تعرف بأنها: قدرة الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...)، على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة².

تعد الكفاءات الجماعية هي نتيجة مساهمة، تعاون وتعاضد بين العديد من الكفاءات الفردية؛ حيث لا يمكن للكفاءة الجماعية أن تكون مبنية بكفاءة فردية واحدة، وأيضا لكل كفاءة جماعية بناؤها الخاص، فهي تتشكل من مزج وتفاعل مجموعة من الكفاءات الفردية³، إذن فالكفاءة الجماعية هي بناء خاص بالمؤسسة، ولا يوجد مثله في سوق العمل.

ثالثا - الكفاءة التنظيمية: تعرف الكفاءة التنظيمية على أنها " قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة والاستفادة منها، من أجل سير أعمالها وتوليد قيمة مضافة"⁴، ويؤكد بعض الباحثين أن كفاءة المؤسسة لا تعني كمية من الموارد، فالكفاءة هي معرفة مزج هذه الموارد بكيفية فعالة⁵.

لقد عرضنا العديد من التعريفات للكفاءات وفي مختلف مستوياتها، إلا أن هذه التعريفات الكثيرة، ليست متناقضة؛ ولكن ليس هناك تعريف دقيق وواضح لمفهوم الكفاءات وهذا راجع لسببين⁶:

¹ Lou Van BEIRENDONK, Op.cit, p. 21.

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، ورقة، ص: 21.

³ Guy le BOTERF, *ingénierie et évolution des compétences*, 4^{ème} ED, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p.154.

⁴ Anne DIETRICH, *le management des compétences*, Vuibert, Paris, 2008, p.3.

⁵ Jean-Pierre DETRIE et al, *STRATEGOR*, 4^{ème} ED, Dunod, Paris, 2005, p. 97.

⁶ Daniel PEMARTIN, *La compétence au cœur de la GRH*, Edition EMS, Colombelles (France), 2005. p. 56.

1. ليس للكفاءة قيمة تشغيلية إلا في الحالة التي تكون فيها هذه الكفاءات في خدمة أهداف المؤسسة؛ غير أن هذه الأخيرة (الأهداف) متغيرة ومتنوعة وبالتالي التعريف الخاص بالكفاءات يكون متنوع؛
2. أن التحديات (الرهانات) الظاهرة أو الضمنية المتعلقة بمسار الكفاءات، تكون مختلفة حسب الأدوار والأنظمة، وبالتالي فالتعريف يكون موحٍ برهانات السلطة الموجودة، حدتها نقاط قوتها ونقاط ضعفها، علاقة السلطة بالشركاء، وهذه أيضا متنوعة.

الفرع الثالث: أنواع كفاءات المؤسسة

- يوجد العديد من التصنيفات لكفاءات المؤسسة، والتي تختلف باختلاف معايير التصنيف؛ وقد اخترنا التصنيف من منظور عمليات المؤسسة لشموليته؛ بحيث تصنف كفاءات المؤسسة إلى أربع أصناف، هي:¹
1. **الكفاءات (القدرات) التسييرية:** ترتبط تقليديا بالإدارة، وتعني امتلاك المؤسسة للقدرة على التسيير الصحيح كعمليات التنظيم، المراقبة، إدارة المعلومات وتحفيز الأفراد للعمل وغيرها.
 2. **الكفاءات الوظيفية:** وتسمى أيضا بكفاءات المهنة، وهي قدرة المؤسسة على ممارسة نشاطها، وتكون هذا النوع من الكفاءات مدمجا داخل مصالح المؤسسة وبين وظائفها، كالقدرة على الإنتاج والبحث والتطوير وغيرها.
 3. **الكفاءات العرضية (Transversalité):** وهي كفاءات صعب التحكم فيها لكونها تكون مشتركة بين الوظائف أو بين المؤسسات، ومن خصائصها أنها خفية وكذلك إذا لم تتحكم فيها المؤسسة فإنها سوف تذهب للآخرين، وهي نوعان كفاءات عرضية داخل المؤسسة، مثل القدرة على تطوير منتجات جديدة، تسيير الجودة وخدمة العملاء؛ والنوع الثاني كفاءات عرضية بين المؤسسات، مثل: علاقة المؤسسة بالموردين وعلاقتها بالموزعين.
 4. **الكفاءات الفردية أو المهنية:** وهي عبارة عن مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي تتوفر في بعض الأفراد داخل المؤسسة.

¹ Michel KALIKA et al, *Management: stratégie et organisation*, 7^{ème} ED, Vuibert, Paris, 2008, p. 118-119.

المبحث الثاني: كيفية تحليل موارد وكفاءات المؤسسة

سننطلق في هذا المبحث إلى عملية تحليل الموارد والكفاءات، التي تبدأ ب تحليل الموارد ثم تحديد الكفاءات الإستراتيجية، ويتم استخدام العديد من الأدوات الإستراتيجية في تحليل الموارد والكفاءات كسلسلة القيمة والمقارنة المرجعية.

المطلب الثاني: تحليل الموارد وتحديد الكفاءات الإستراتيجية

الفرع الأول: تحليل موارد المؤسسة

يشمل التحليل العديد من أصناف الموارد داخل المؤسسة ككل، وداخل كل مجال نشاط إستراتيجي (DAS)*؛ حيث يتم تحليل كل وظيفة على حدة (تسويق، إنتاج، بحث وتطوير، مالية، الموارد البشرية، الإدارة العليا)، كما أن تحليل الموارد، يسمح أيضا بتحديد عوامل النجاح للمؤسسة؛ تلك العوامل التي تهدف المؤسسة إلى معرفتها قبل وضع واختيار الإستراتيجية؛ مثل: (آجال الإنتاج، طول تشكيلة الإنتاج...).

جدول 6: تحليل أولي لموارد المؤسسة

الوظيفة	مجالات تحليل الموارد
في التسويق	تشكيلة المنتجات، تصميم المنتج، جودة المنتج، الحصة السوقية، أسعار المنتجات، ولاء العملاء، جودة وتكلفة التوزيع، الإشهار والترويج...
في الإنتاج	القدرة الإنتاجية، جودة التصنيع، تكلفة التصنيع، آجال الإنتاج، تموقع وحدات الإنتاج، آثار الخبرة والحجم...
في البحث والتطوير	تطوير المنتجات، المنتجات الجديدة، قدرات البحث، حيازة براءات...
في المالية	مستوى المديونية، مستوى الأرباح، مستوى السيولة، مستوى قروض للعملاء، مصادر التمويل...
في الموارد البشرية	المواهب، القدرة على جذب واسترجاع الأفراد المتألقين، سياسة الترقية والمكافآت، نظام الاتصال، الأجور، نمط التوظيف...
في التنظيم (الإدارة العليا)	الهيكل التنظيمي، الإجراءات الإدارية، عمليات الرقابة، عمليات اتخاذ القرار، المرونة التنظيمية...

Source : Raymand-Alain THIETART et Jean-Marc XUEREB, *Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2009, p. 73.

* DAS= domaine activité stratégique

نلاحظ من الجدول 6، أن الموارد تأخذ عدة أشكال منها موارد مادية (أدوات إنتاج، قدرة إنتاجية، تكاليف إنتاجية...)، وموارد بشرية (جودة الأفراد، قدرة الإبداع...)، وموارد مالية (القدرة على الاقتراض، مستوى الربح...)، وموارد معنوية (ولاء العملاء، الشهرة، براءات اختراع...)؛ إلا أن هذا الجدول يعرض لنا الموارد الموجودة في المؤسسة، لكن لا يكشف ما إذا كانت تمثله من نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة، أي أنه لا يكشف عن أي تحليل، وبذلك يجب مقارنة هذه الموارد من جانبين؛ الأول: على مستوى المتطلبات الاستراتيجية الضرورية لظروف البيئة، والثاني: على مستوى نقاط القوة ونقاط الضعف للقدرات الداخلية للمنافسين¹، فالجانب الأول يتحقق من خلال استخدام نموذج سلسلة القيمة، أما الجانب الثاني فيمكن تحقيقه من خلال استخدام نموذج المقارنة المرجعية.

وأخيراً، تقييم وجود نقاط قوة ونقاط الضعف في موارد المؤسسة فقط؛ كمؤشر يبقى ناقصاً إذ لا يعطي نظرة دقيقة عن مزايا المؤسسة؛ وبالتالي من الأفضل إكمال تدقيق الموارد بتحليل الكفاءات بهدف تحديد الكفاءات الاستراتيجية.

الفرع الثاني: تحديد الكفاءات الاستراتيجية

الكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات المؤسسة المكونة لمهنتها، ونميز بين الكفاءات الأساسية والكفاءات المتميزة.

1. الكفاءات الأساسية

حسب بحث قام به كل من C.K Prahalad & G Hamel، توصلنا إلى وجود بعض الكفاءات داخل المؤسسة تساهم في تشكيل ميزة تنافسية؛ وتسمى بالكفاءات الأساسية، وتستفيد المؤسسة من ميزة تنافسية، إذا تمكنت من تحديد كفاءاتها الأساسية.

يمكن تعريف الكفاءات الأساسية بأنها: "تجميع فريد ووحيد، بطيئة التكوين وصعبة التقليد، من مهارات وتكنولوجيا وخبرات؛ تساهم في قيمة المنتجات أو الخدمات، وتُسهم في الميزة التنافسية"²؛ وتوصف بأنها متميزة، عندما تتجسد في موارد وأنشطة تنافسية تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق الأداء المتفوق على المنافسين وخلق الميزة التنافسية³، كما أن بناء الكفاءات الأساسية للمؤسسة، يتطلب تضافر جهود كل الفاعلين في المؤسسة⁴؛

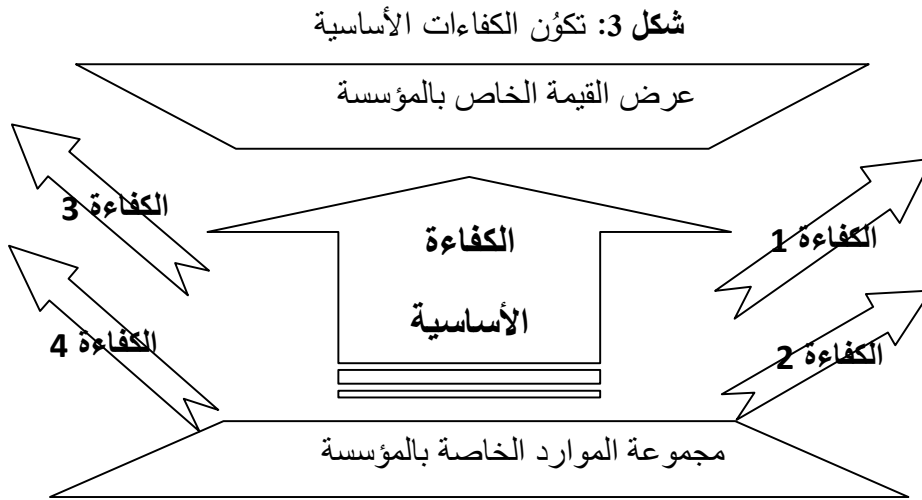
¹ Raymand-Alain THIETART et Jean-Marc XUEREB, *Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, 2ème ED, Dunod, Paris, 2009, p. 72.

² Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, *Les outils de la stratégie*, 2^{ème} tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006, p.39

³ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، *الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال*، دار اليازوري، عمان، 2009، ص: 102.

⁴ Jean-Jacques PLUCHART, *MASTER STRATEGIE*, Edition ESKA, Paris, 2009, p. 182.

فإذا افترضنا أن المؤسسة هي عبارة عن شجرة تتكون من جذور، وجذع وفروع بأوراقه وثماره؛ فإن الكفاءات الأساسية تمثل النظام الجذري الذي يوفر الغذاء والإعانة والاستقرار، أي أنها لا تتمثل في المنتج الذي هو عبارة عن الثمار¹، بل هي: مزيج من خبرات ومعارف وقيادة متطورة وغيرها؛ الكفاءات الأساسية هي تنظيم للعمل وتوزيع للقيمة، وهي ما يميز المؤسسة عن غيرها؛ الكفاءات الأساسية هي تلك الكفاءات التي تولد القيمة في المؤسسة (أنظر الشكل 3).



المصدر: برنارد مار، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، 2009، ص: 55.

نلاحظ من الشكل 3 أن مصدر تكون الكفاءات هي موارد المؤسسة، لكن ما يميز الكفاءات الأساسية عن الكفاءات الأخرى هو أن للكفاءات الأساسية علاقة مباشرة في خلق القيمة للمؤسسة.

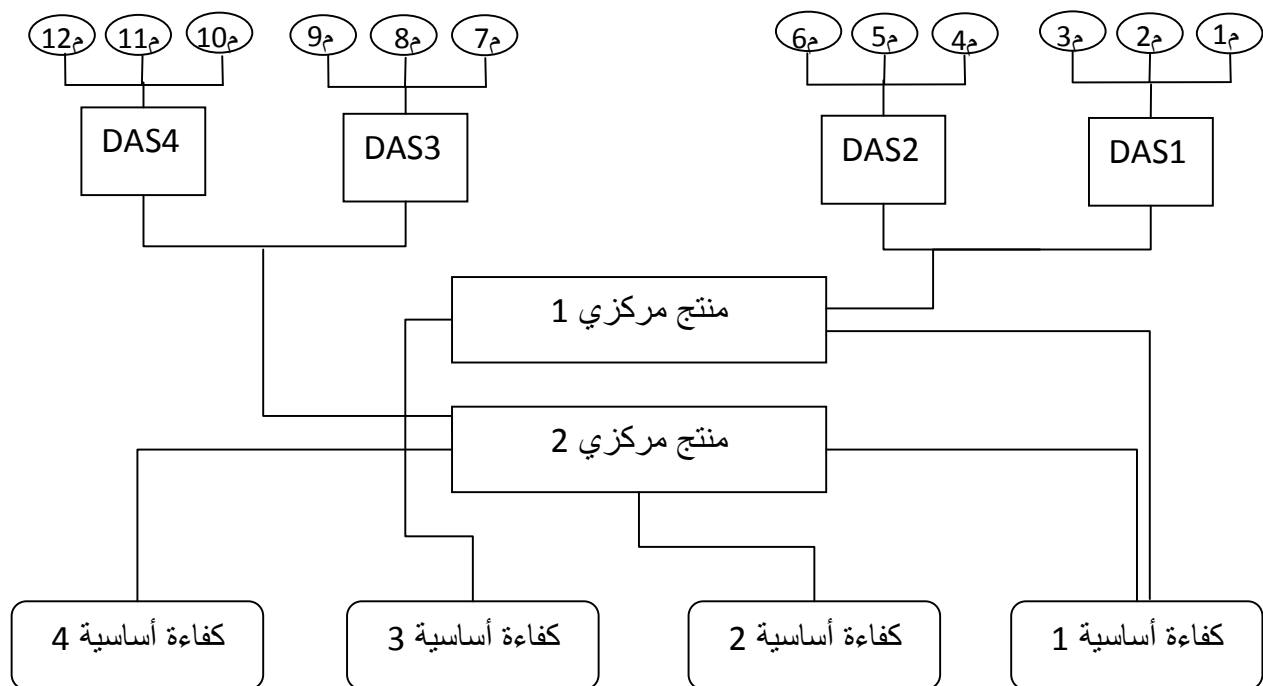
إن استغلال الكفاءات الأساسية يسمح للمؤسسة بتقديم المنتجات النهائية؛ حيث أن الكفاءات الأساسية هي التي تساهم في خلق المنتجات المركزية؛ والمنتجات المركزية هي اللبنة الأساسية في إنهاء صنع المنتجات². المنتجات المركزية هي المكونات أو الأجزاء التي تساهم فعليا في قيمة المنتجات النهائية؛ وبالتالي فتحديد الكفاءات الأساسية أمر بالغ الأهمية، فهو يساهم في توزيع فعال وكفاء للميزانية والتقليل من تكاليف الكفاءات غير الأساسية.

¹ Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, Op.cit, p.41.

² John BASCHAB and Jon PIOT, *The Professional services firm Bible*, Published by John Wiley & Sons, New Jersey, 2005, p.434.

باعتبار أن الكفاءة الأساسية هي المكون الرئيس للمنتجات المركزية، والمنتجات المركزية هي عبارة عن الأجزاء الأساسية في تكوين العديد من المنتجات النهائية، وهذه الأخيرة (المنتجات النهائية) هي من معايير تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي؛ فإنه تصبح المؤسسة كأنها شجرة جذورها الكفاءات الأساسية، وفروعها مجالات النشاط الإستراتيجي، وثمارها المنتجات وجذعها هنا هو المنتجات المركزية (الأجزاء الأساسية)، كما هو موضح بالشكل 4.

الشكل 4: دور الكفاءات الأساسية في المؤسسة



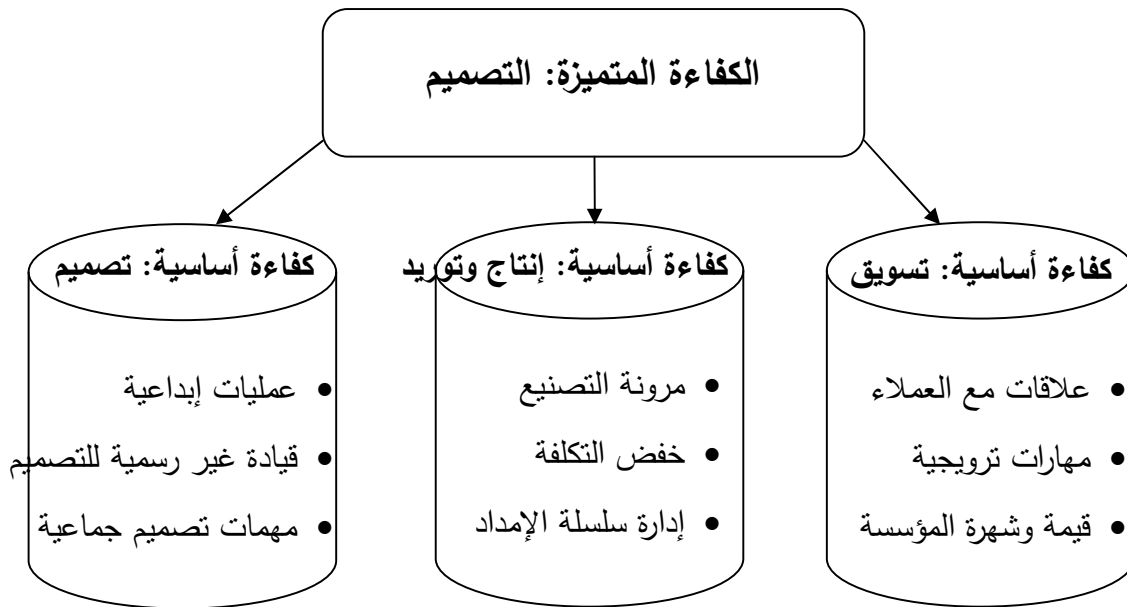
Source: Emmanuel METAIS, *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*, Edition Economica, Paris, 2004, p. 50.

نلاحظ من الشكل 4 تمثيل لمؤسسة تملك أربع (4) كفاءات أساسية، ساهمت هذه الكفاءات في تكوين منتجين مركزيين، حيث بإضافة بعض الأجزاء والعناصر لهذين المنتجين المركزيين تمكنت المؤسسة من إنتاج اثنا عشر (12) منتجا نهائيا يتوزعون إلى أربع (4) مجالات إستراتيجية.

2. الكفاءات المتميزة

أما فيما يخص الكفاءات المتميزة وعلاقتها بالكفاءات الأساسية، أن نجاح ونمو الأعمال وتميزها يعتمد على القرب من العملاء وفهم احتياجاتهم، مصدر هذا التميز هو امتلاك كفاءة أساسية أو أكثر، يتم من خلالها تطوير النشاط؛ "هذه الكفاءات الأساسية التي تميز نشاط المؤسسة بعيد عن شدة المنافسة، يتم تجميعها معا وتسمى بالكفاءات المتميزة"¹. تحديد الكفاءات المتميزة أمر حاسم في بناء الإستراتيجية التنافسية؛ وللتعرف على امتلاك المؤسسة للكفاءات المتميزة، يتم طرح السؤال التالي (على العملاء): "لماذا تشترون من عندنا؟ (وليس من عند منافسينا)²".

شكل 5: مثال عن علاقة الكفاءة المتميزة بالكفاءات الأساسية



Source: Peter WILSON and Sue BATES, Op.cit, p. 21.

نلاحظ من الشكل 5 الذي يمثل مثال عن مؤسسة صناعية تمتلك كفاءة متميزة، تتمثل في مظهر منتجاتها ودقة تصميمها الفريد، أصل هذه الكفاءة المتميزة هو تجمع ثلاث كفاءات أساسية؛ وهذه الكفاءات الأساسية هي مندمجة في وظائف الإدارات الرئيسة من: تسويق وإنتاج وتوريد وتصميم، أي أن هذه المؤسسة لها كفاءة تسويقية نتجت عن قدرتها على استغلال مواردها التالية: علاقاتها مع العملاء، المهارات الترويجية وسمعة المؤسسة.

¹ Peter WILSON and Sue BATES, *The Essential guide to managing small business growth*, Published by John Wiley & Sons, England, 2003. p. 21.

² Peter WILSON and Sue BATES, Op.cit, p. 21.

المطلب الثاني: سلسلة القيمة كأداة لتحليل الموارد والكفاءات

الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة

القيمة بمدلول المنافسة تعبر عن المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما تعرضه المؤسسة¹، ويجدر التمييز بين قيمة استعمالية، قيمة تبادلية، قيمة تقديرية وقيمة اقتصادية²:

- **قيمة استعمالية:** أي منفعة المنتج للعميل.
- **قيمة تبادلية:** السعر النسبي للمنتج، (قيمة ما تساويه سلعة ما نسبة إلى السلع الأخرى)؛
- **قيمة تقديرية:** وتحدد وفقا لدرجة الارتباط بين صورة المنتج ونظام القيم السوسيوثقافية للعميل؛
- **قيمة اقتصادية:** وتعني تكلفة المنتج بالنسبة للعميل.

قدم بورتر عبر كتابه الميزة التنافسية (Competitive advantage) سنة (1985) فكرة سلسلة القيمة، بخصوص تحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، والكشف عن مصادر ميزتها التنافسية، على اعتبار أنه لا يمكن فهم الميزة التنافسية من خلال النظر إلى المؤسسة ككل، بل يتعين النظر إلى المؤسسة كمجموعة أنشطة: تموين، إنتاج، توزيع...³، فإذا كانت المؤسسات تسعى نحو امتلاك ميزة تنافسية بتقديم قيمة لعملائها، فمن الواجب فهم كيف يتم خلق هذه القيمة وكيف يتم فقدانها، حيث يرى (Carlos Fallon)*: "أن تحليل القيمة عبارة عن تقنية صناعية حديثة، تهدف لإيجاد علاقة علمية، بين قيمة المنتج وتكلفته"⁴، ومن هذا المنظور يصبح مفهوم سلسلة القيمة أكثر من مهم؛ حيث تعرف سلسلة القيمة على أنها: "وصف لمختلف المراحل التي تحدد قدرة المؤسسة على امتلاك ميزة تنافسية؛ توفر عروض ذات قيمة للعملاء"⁵.

ويتكون نموذج سلسلة القيمة (كما هو موضح في الشكل 6) من أنشطة أساسية وأنشطة مساعدة، يمكن شرحها بإيجاز كالتالي:

¹ حسين رحيم، *إستراتيجية المؤسسة*، دار بهاء الدين، قسنطينة، 2008، ص: 104.

² Jean-Jacques PLUCHART, Op.cit, p. 33.

³ حسين رحيم، مرجع سابق، ص: 104.

* Carlos Fallon هو مدير دراسات المشتريات وتحليل القيمة بمقر هيئة الإذاعة الأمريكية في New Jersey لسنة 1986.

⁴ راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2008، ص: 66.

⁵ Gerry JOHNSON et al, Op.cit, p. 134.

أ. الأنشطة الأساسية: وهي التي تخلق القيمة في المؤسسة؛ وتتمثل في: النشاطات التشغيلية المستمدة من

رسالة المؤسسة، والتي يتمثل دورها في توليد القيمة المدركة من قبل الزبون، وهذه الأنشطة هي:¹

1. الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام، التخصيص، مراقبة المخزون، المناولة، برمجة النقل وغيرها؛

2. العمليات: أي عمليات الإنتاج والتحويل الصناعي في حد ذاتها؛

3. التسويق: أي الأنشطة التي تحت المشتريين، وتسمح لهم باقتناء منتجات المؤسسة؛

4. الإمداد الخارجي: ويخص الأنشطة المتعلقة بإيصال المنتجات إلى الزبائن، كالتوزيع والتخزين؛

5. الخدمات: وهي النشاط الذي يهدف إلى المحافظة، أو الرفع من قيمة المنتج، كالتركيب والصيانة.

ب. الأنشطة المساندة: وهي التي تُوفر مستلزمات الأنشطة الأساسية، وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها؛

حيث يمكنها المساهمة في تخفيض التكاليف (مالية، مراقبة التسيير، طرق ودراسات)، وهي تمثل مخزن

للموارد والكفاءات (إدارة البحث والتطوير وإدارة الموارد البشرية)، والتحكم والتوجيه، ومهما يكن ففي الحالات

العادية، فإن أنشطة الدعم لا تساهم في خلق القيمة،² وتتمثل هذه الأنشطة في:³

1. التموين: ويتمثل في مجموع الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة إلى المؤسسة؛

2. التطوير التكنولوجي: ويتمثل في أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذا أساليب التسيير؛

ويتجسد عادة في وظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة؛

3. إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في مجموعة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري داخل المؤسسة؛

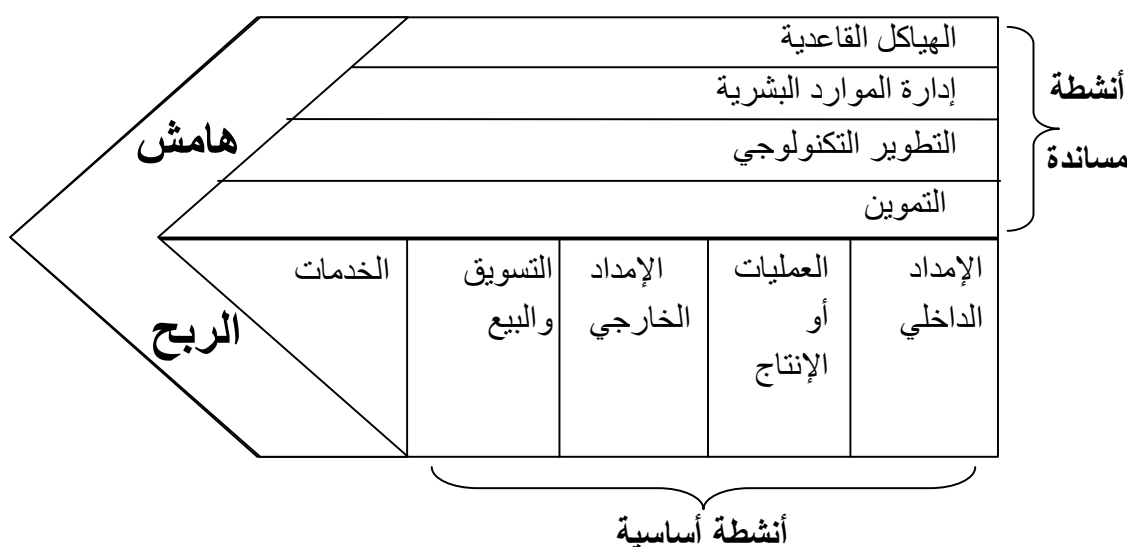
4. الهياكل القاعدية: وتتمثل في بنية المؤسسة والمديرية العامة والمديرية المالية وغيرها.

¹ Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 1994, p. 56-57

² Armand DAYAN et al, *Manuel de gestion*, V1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p. 127.

³ Michael PORTER, Op.cit, p. 58-59.

شكل 6: سلسلة القيمة لبورتر



Source: Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, DUNOD, Paris, 1994, p.53.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة كأداة للتشخيص الإستراتيجي

وفي إطار التشخيص الإستراتيجي، يمكن استخدام سلسلة القيمة بطريقتين:¹

1. يمكن اعتبارها كخريطة نشاطات لمختلف الأنشطة المولدة للقيمة؛ حيث أن هذا التصنيف دفع بالمدراء إلى التفكير بالدور الذي يلعبه كل نشاط؛
2. سلسلة القيمة يمكن استعمالها بالتوازي مع سلسلة التكاليف، وبالتالي فإن مزج الفكرتين يعطي فهما دقيقا وأكثر وضوحا؛ غير أنه، من الصعب تحديد كمية مساهمة كل نشاط في القيمة الكلية المدركة للعملاء؛ وذلك راجع إلى ذاتية معايير كل عميل.

إن سلسلة القيمة هي أحد نماذج التحليل الإستراتيجي، ومن خلالها يمكن النظر إلى إستراتيجية المؤسسة، ضمن الخطوط التالية:²

1. الميزة التنافسية للمؤسسة؛ تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق مستمر للأرباح؛
2. الربح المتحصل عليه تجاريا، هو كل ما يفوق تكلفة القيمة المدركة؛
3. القيمة تنتج عن طريقة هيكل المؤسسة لسلسلة قيمتها؛

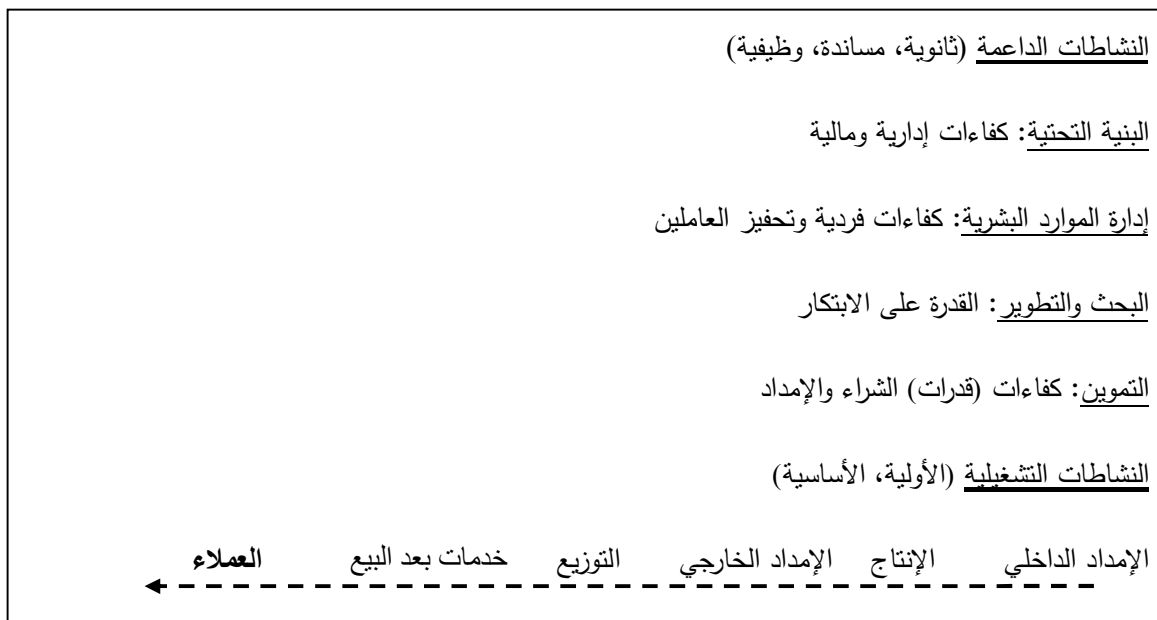
¹ Gerry Johnson et al, Op.cit. p. 135.

² Armand DAYAN et al, op.cit. p.128.

4. جميع التعديلات على سلسلة القيمة، يمكن أن تعتبر قرارات إستراتيجية، وبالتالي يمكن تعريف إستراتيجية المؤسسة على أنها إجراء تعديلات على سلسلة القيمة للمؤسسة.

أما فيما يخص استعمال نموذج سلسلة القيمة في تحليل موارد وكفاءات المؤسسة، فهذا يتضح من خلال تحليل الأنشطة، حيث يتم تحديد موارد وكفاءات كل نشاط؛ وبطبيعة الحال فالنشاط الذي يحتوي على كفاءات متميزة والذي يولد قيمة أكثر مما يستهلك من موارد؛ هو نشاط تحتفظ به المؤسسة لأنه مولد للميزة التنافسية، وسلسلة القيمة تكشف عن العديد من كفاءات المؤسسة كما هو موضح بالشكل 8.

شكل 7: سلسلة القيمة لبورتر وبعض القدرات التي تكشف عنها



Source: Jean-Jacques PLUCHART, Op.cit. p.34.

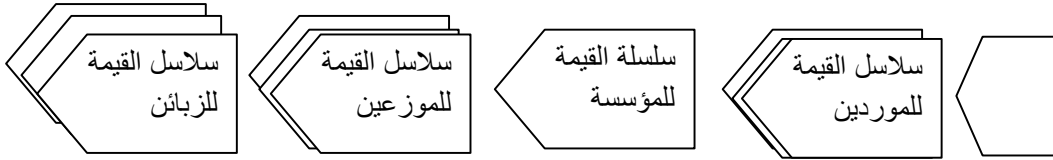
إن هذا التحليل يبقى ناقصا، إذا كان مقتصرًا على المؤسسة فقط، وذلك راجع لسببين:

- كما أن للمؤسسة سلسلة قيمة، فإن هذه السلسلة ترتبط بسلسلة القيمة للموردين من جهة، وسلسلة القيمة للزبائن أو الموزعين، وينتج عن هذا الواقع ارتباط الميزة التنافسية للمؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية؛
- القليل من المنظمات من تتحمل كل أعباء نشاطات خلق القيمة؛ من مرحلة التصميم حتى مرحلة تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلك النهائي.

كثيرا ما يلاحظ تخصص العديد من المؤسسات داخل تدفق موسع للأنشطة، وهو ما سماه بورتر بنظام القيمة أو ما يسمى بسلسلة سلاسل القيمة والذي يمكننا تعريفه بأنه: "تجمع لسلاسل قيم العديد من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها بعلاقة تكامل".

ويعرف أيضا على أنه: "مجموعة علاقات وروابط بين التنظيمات والأنشطة، التي تكون ضرورية من أجل خلق منتج أو خدمة، انطلاقا من مرحلة تصميم المنتج وشراء المواد الأولية، وصولا إلى مرحلة تقديم خدمات ما بعد البيع"¹.

شكل 8: نظام القيمة حسب بورتر



Source: Michael PORTER, Op.cit. p.51.

يفيد النظام الكلي للقيمة المؤسسة في مساعدتها على تحديد ما هي الأنشطة التي تحتفظ بإنجازها، وما هي الأنشطة التي ستقوم بإخراجها؛ وذلك بموازنة القيمة التي يخلقها كل نشاط مع التكلفة التي يتحملها؛ إن درجة اندماج سلسلة القيمة للمؤسسة في النظام الكلي للقيمة، تكون تبعا لطبيعة العلاقة (عملاء/موردين) بين المؤسسات في نفس القطاع؛ فإما تعتمد على المنافسة (السوق)؛ وإما على التعاون (الشبكة)²؛ بمعنى كلما كانت العلاقة مبنية على التعاون زادت درجة اندماج سلسلة القيمة للمؤسسة في النظام الكلي للقيمة وزادت معه استفادة المؤسسة من النظام الكلي للقيمة، وذلك من خلال اعتمادها على بعض أنشطة الموردين أو الموزعين في خلق القيمة، أما في حالة كانت علاقة المؤسسة بمورديها أو بموزعيها مبنية على المنافسة والأسعار ففي هذه الحالة تقل درجة اندماج سلسلة القيمة للمؤسسة في النظام الكلي للقيمة.

كما أن القيمة تنتقل ضمن النظام الكلي للقيمة من الموردين إلى المحولين ثم الموزعين وصولا للعملاء وهذا الانتقال يسمى بهجرة القيمة المنتظرة من قبل العميل؛ والتي تكون على عدة مستويات: كالاتمادية، السعر، جودة المنتجات، الخدمات، صورة العلامة، وعلى المؤسسة أن تُكيف عروضها حسب هذه التحويلات للقيمة³.

¹ Gerry JOHNSON et al, Op.cit, p. 136.

² Jean-Jacques PLUCHART, Op.cit, p. 34

³ Ibid. p. 35.

المطلب الثالث: المقارنة المرجعية* كأداة لتحليل الموارد والكفاءات

سنتناول في هذا المطلب مفهوم نموذج المقارنة المرجعية ثم نتطرق إلى كيفية استخدامه في تحليل موارد وكفاءات المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف المقارنة المرجعية وأنواعها

1. تعريف المقارنة المرجعية: نورد التعريفات التالية للمقارنة المرجعية:

تعريف 1: تعرفه المدونة الأوروبية للمقارنة المرجعية، بأنه: "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي".¹

تعريف 2: "عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزاً، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مسيطرة على السوق".²

ومن هذا التعريف، يتبين أن المقارنة المرجعية تنسم بما يلي:

✓ عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها هدفها تحسين الأداء.

✓ إن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال.

وبعبارة أخرى، فإن المقارنة المرجعية تتطلب فهم عمليات المؤسسة؛ فتحديد هذه العمليات هو المفتاح للوصول الناجح لأهداف المؤسسة، ووضع مؤشرات الأداء المناسبة من أجل هذه العمليات، ومن ثم إيجاد المنظمات ذات العمليات الشبيهة التي تؤدي أفضل، من حيث هذه المؤشرات.

2. أنواع المقارنة المرجعية: للمقارنة المرجعية العديد من الأنواع حسب مكان اجرائها فمنها المقارنة المرجعية

الداخلية التي تتم داخل المؤسسة، والمقارنة المرجعية الخارجية التي تتم مع مؤسسات خارجية.

1.2. المقارنة المرجعية الداخلية: المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المؤسسات الكبيرة والتي

لها عدة فروع ووحدات إدارية؛ حيث يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى

في نفس المؤسسة، كما يمكن أيضاً أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المؤسسة؛³

* المقارنة المرجعية باللغة العربية، Benchmarking باللغة الإنجليزية، Étalonage باللغة الفرنسية.

¹ <http://www.benchmarking.gov>

en consulté le 13/04/2011.

² <http://www.3ie.org>.

en consulté le 13/04/2011.

³ <http://www.benchmarking.gov>

consulter le 13/04/2011

2.2. **المقارنة المرجعية الخارجية:** أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المؤسسات وبعضها

البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط؛¹ ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد:

- **المقارنة المرجعية التنافسية:** وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين، تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء.²
- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتسمى أيضا بالمقارنة المرجعية للعملية (Process Benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية ...)، أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين ...) بمثلثاتها في المنظمات الأخرى؛ وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في أحد الفنادق المتميزة.³

الفرع الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحليل الموارد والكفاءات

يرى المختصون أن تحليل الموارد والكفاءات بنموذج المقارنة المرجعية، يجب أن يكون أولاً بالمقارنة مع المنافسين باعتبارهم الأقرب إلى المؤسسة، ومن ثم مع المؤسسات التي تُعرف حسب أدبيات إدارة الأعمال أنها ذات كفاءة متفردة وعالية⁴؛ أما فيما يخص خطوات تطبيق نموذج المقارنة المرجعية، من أجل تحليل الموارد وكفاءات المؤسسة، فقد اقترح كل من Davis و Goetch مدخلا تفصيليا يتكون من أربع عشرة (14) خطوة لتطبيق المقارنة المرجعية، كما هو موضح في الشكل 9:

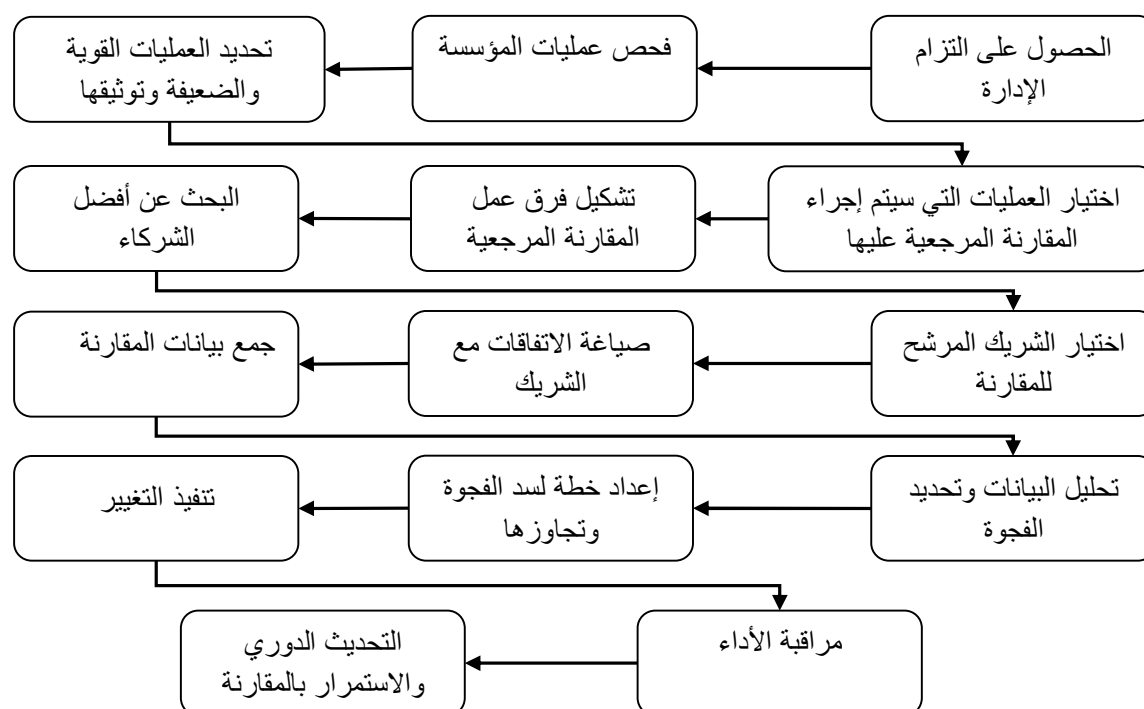
¹ <http://www.benchmarking.gov> consulter le 13/04/2011.

² علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، *أساسيات المقارنة المرجعية*، دار صفاء، عمان، ط1، 2009، ص: 37.

³ <http://perso.wamadoo.fr> en consulté le 13/04/2011.

⁴ Michel GHERTMAN, *strategie de l'entreprise: Théories et Actions*, Edition Economica, Paris, 2004. p. 98.

الشكل 9: نموذج Goetch and Davis للمقارنة المرجعية



المصدر: علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، *أساسيات المقارنة المرجعية*، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص: 42.

نلاحظ من الشكل 9 أن استخدام نموذج Goetch and Davis للمقارنة المرجعية في تحليل موارد وكفاءات المؤسسة يمر عبر أربعة عشرة (14) خطوة هي كالتالي:

1. **الحصول على التزام الإدارة:** أي بمعنى حرص إدارة المؤسسة على القيام بعملية المقارنة المرجعية لمواردها وكفاءاتها وتسخير كافة الجهود لإنجاحها.
2. **فحص موارد وكفاءات المؤسسة:** أي معرفة مستوى الموارد والكفاءات المتوفرة في المؤسسة.
3. **تحديد الموارد والكفاءات القوية والضعيفة وتوثيقها:** بعد قيام المؤسسة بفحص مواردها وكفاءاتها تقوم بتحديد الموارد والكفاءات التي تمثل نقاط قوة والموارد والكفاءات التي تمثل نقاط ضعف للمؤسسة.
4. **اختيار الموارد والكفاءات التي سيتم إجراء المقارنة المرجعية عليها:** تقوم المؤسسة في هذه الحالة بإجراء مفاضلة على الموارد والكفاءات المهمة من أجل مقارنتها بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى؛
5. **تشكيل فرق عمل المقارنة المرجعية:** يتم تشكيل الأعضاء المؤهلين من أجل نجاح عملية المقارنة المرجعية؛

6. البحث عن أفضل الشركاء: يتم تحديد المؤسسات الملائمة لإجراء المقارنة المرجعية معها؛
7. اختيار الشريك المرشح للمقارنة: اختيار المؤسسة المناسبة من بين المؤسسات المقترحة في المرحلة السابقة، لإجراء المقارنة المرجعية معها؛
8. صياغة الاتفاقات مع الشريك: الاتصال بالمؤسسة المختارة من أجل الاتفاق معها على القيام بالمقارنة المرجعية؛
9. جمع بيانات المقارنة: جمع بيانات حول موارد وكفاءات المؤسسة المختارة من أجل مقارنتها بـموارد وكفاءات المؤسسة.
10. تحليل البيانات وتحديد الفجوة: يتم فيها تحديد مستوى موارد وكفاءات المؤسسة المختارة، ثم مقارنتها بـموارد وكفاءات المؤسسة من أجل تحديد الفجوة.
11. إعداد خطة لسد الفجوة وتجاوزها: تحديد أسباب الفجوة والحلول؛
12. تنفيذ التغيير: تنفيذ خطة العمل؛
13. مراقبة الأداء
14. التحديث الدوري والاستمرار بالمقارنة

المبحث الثالث: المنظور الإستراتيجي للموارد والكفاءات

ويهتم هذا المبحث، بتبيان الدور الإستراتيجي لموارد وكفاءات المؤسسة، وذلك بالتطرق إلى علاقتها بكل من الميزة التنافسية للمؤسسة والمهنة ووحدات النشاط الإستراتيجي وختاماً بعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: علاقة الموارد والكفاءات بالميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

سننطلق في هذا الفرع إلى تعريف الميزة التنافسية وما هي أنواعها وما هي خصائص الميزة التنافسية.

1. تعريف الميزة التنافسية: يوجد العديد من التعاريف للميزة التنافسية، منها:

تعريف 1: يمكن تعريفها كما يقول بورتر "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق

جديدة، أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين؛ حيث يكون من الممكن تجسيدها ميدانيا".¹

تعريف 2: وتعرف أيضاً، بأنها: "تدل على أن للمؤسسة أفضلية تجارية مقابل منافسيها، أي أن منتجاتها

وخدماتها هي الأفضل في نظر العميل؛ وبصفة أدق سعر منتجاتها وشروط التسليم مغرية".²

تعريف 3: وحسب شارلز هل، "نستطيع القول أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية، عندما يكون معدل

ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة".³

ويمكننا تعريف الميزة التنافسية على أنها: الحالة التي تكون فيها منتجات المؤسسة أفضل من منتجات

المنافسين، في نظر الزبائن الحاليين والمحتملين.

أما في ما يخص أنواع الميزة التنافسية: فعادة ما يتم التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية:

- ميزة التكلفة الأقل: وهي الميزة التي تحققها المؤسسة، إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى

من تلك المحققة عند منافسيها؛⁴

- ميزة التميز: وتحقق عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.⁵

¹ Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEdition, Paris, 1993, p. 48.

² Christine DESTRUHAUT, *Les mots clés de management*, édition Breal, France, 2005, p. 107.

³ شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 183.

⁴ Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Op.cit, p. 85.

⁵ Ibid. p. 152.

2. خصائص وصفات الميزة التنافسية: تكون على النحو الآتي:¹

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما؛
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية، فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي، على ما تمتلكه المؤسسة من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن منافسيها، وهذا ما يدفعنا إلى معرفة خصائص الموارد والكفاءات المولدة للميزة التنافسية في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: خصائص الموارد والكفاءات المولدة للميزة التنافسية:

أولاً- خصائص الموارد المولدة للميزة التنافسية:

تطرقنا سابقاً في المنظور الاستراتيجي للموارد إلى أن موارد المؤسسة منها ما يعتبر موارد عادية، وأخرى موارد إستراتيجية، هذه الأخيرة تشكل الركيزة الأساسية في بناء الإستراتيجية وتساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؛ حيث بعض المفكرين أنه من أجل أن تكون موارد المؤسسة مولدة للميزة التنافسية؛ يجب أن تتوفر فيها أربع خصائص، يصطلح على تسميتها؛ بـ: VRIO من خلال تجميع الحروف الأولى لأربع لمصطلحات لاتينية هي:

- القيمة (Valeur): وتعني أن هذا المورد يُمكن المؤسسة من استغلال الفرص وتجنب؛
- الندرة (Rareté): وتعني أن هذا المورد غير متوفر لدى أغلب المنافسين؛
- التقليد (Immutabilité): وتعني أن هذا المورد لا يمكن تقليده وإن وجدت إمكانية التقليد فهي مكلفة؛
- التنظيم (Organisation): وتعني أن هذا المورد قابل للاستمرار إذا ما توفرت للمؤسسة القدرات التنظيمية اللازمة للحفاظ عليه.

والجدول التالي يلخص طريقة VRIO.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص: 356.

جدول 7: أسلوب VRIO للموارد المُولدة للميزة التنافسية

الاختصار	الخاصية	الشرح
V	القيمة Valeur	أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة؛ بمعنى: هل تسمح هذا المورد للمؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات؟ إذا كان الجواب نعم؛ فهو مولد للقيمة.
R	الندرة Rareté	أن يتصف المورد بالندرة، وتأتي في إطار عدم استطاعة المنافسين الآخرين، الحصول على نفس المورد؛ كم من المؤسسات المنافسة قد تحصلت على هذا المورد المولد للقيمة؟ إذا كان الجواب: قليلة جدا، فيمكن أن يكون هذا المورد مكونا للميزة التنافسية.
I	التقليد Immutabilité	والمقصود هنا هو صعوبة التقليد من قبل المنافسين، أو أن تكاليف تقليده عالية جدا؛ وهل تلك المؤسسات التي لم تحصل على هذا المورد، لديها عائق في التكاليف، وهي تسعى نحو الحصول عليه أو تطويره؟ إذا كان الجواب: نعم، فإن امتلاك مثل هذا المورد (V+R+I) هو مصدر للميزة التنافسية، وإذا كان الجواب: لا، فإن هذا المورد (V+R) لا يزودنا إلا بميزة تنافسية مؤقتة.
O	التنظيم Organisation	أن يكون لدى المؤسسة القدرة التنظيمية، والإدارية على استغلال فعال للمورد، ويأتي هذا في إطار صيغ تنظيمية متجددة، تساعد في الحفاظ على هذا المورد، وعلى تجديده. هل تمتلك المؤسسة قدرات تنظيمية تحافظ وتساعد على تحديث هذا المورد؟ إذا كان الجواب نعم، فالمؤسسة تملك ميزة تنافسية مستدامة.

Source: Michel KALIKA et al, *Management: stratégie et organisation*, 7^{ème} ED, Dunod, Paris, 2008. p. 137.

في حين ترى كتابات أخرى، أنه لكي تكون موارد المؤسسة موارد إستراتيجية؛ لابد وأن يتوفر فيها أيضا أربع خصائص، لكن تسمى بـ: VRIS؛ أما بالنسبة للخصائص المختصرة في هذا الاختصار (VRIS)، فهي: نفسها الخصائص السابقة ناقصا منها خاصية التنظيم، ومضاف إليها خاصية الإحلال (Substituabilité) أو الاستبدال¹ وتعني أنه: يصعب على المنافسين إيجاد مورد آخر يحل محل هذا المورد، وإن وُجد مورد آخر فإنه من الناحية الاقتصادية غير محفز، أي أن تكاليفه عالية جدا.

من خلال الجمع بين الطرحين (طريقة VRIO وطريقة VRIS) فإننا نتحصل على طريقة VRISO، وتعني أن المورد الإستراتيجي المُولد لميزة تنافسية: هو مورد تتوفر فيه خمس خصائص أساسية هي:

¹ Tugrul ATAMER et Roland CALORI, *Diagnostic et décision stratégiques*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2004. p.228.

1. أن يكون مولد للقيمة؛ (Valeur)
2. أن يكون نادرا؛ (Rareté)
3. أن يكون صعب التقليد من قبل المنافسين؛ (Immutabilité)
4. أن يكون صعب إحلاله أو استبداله بمورد آخر؛ (Substituabilité)
5. أن تكون للمنظمة القدرة على إدارته. (Organisation)

ثانيا: الكفاءات المولدة للميزة التنافسية:

عرفنا سابقا أن الكفاءات الأساسية القادرة على أن تكون مصدرا للميزة التنافسية هي كفاءات متميزة، وبالتالي فالكفاءات المتميزة هي كفاءات أساسية ذات مزايا خاصة؛ حيث تتميز بالخصائص التالية:¹ التعقيد، الثقافة والتاريخ والغموض السببي. يمكننا شرحها كالتالي:

1. **التعقيد:** بمعنى أن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تكون صعبة التقليد؛ بسبب تعقيدها، وهذا راجع لتداخل الأنشطة الداخلية للمؤسسة، فالقيمة تتولد داخل المؤسسة بتفاعل العديد من الأنشطة الأساسية والمساندة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى أن للمؤسسة علاقات خارجية عديدة تربطها مع عملائها وشركائها، وهذه العلاقات تساهم في تعقد الكفاءات الأساسية للمؤسسة؛
 2. **الثقافة والتاريخ:** ما يزيد من خصوصية الكفاءات المتميزة للمؤسسة، هو أن هذه الكفاءات تكون نابعة من تاريخ المؤسسة وتجاربها السابقة، واحتوائها على العديد من القيم المستمدة من ثقافة المؤسسة، وأيضا أن الكفاءات الأساسية تتكون في المؤسسة من خلال ما يسمى بالتعلم التنظيمي، أي باستفادة المؤسسة من خبراتها وتجاربها عبر كل تاريخها؛
 3. **الغموض السببي:** صلابة الكفاءات المتميزة، يمكن أن تنتج عن صعوبة التمييز بين الأسباب والآثار التي ساهمت في الميزة التنافسية، ففي الواقع الميداني للمؤسسات يصعب التمييز بين مظاهر الكفاءة المتميزة (الأسباب) ومظاهر الميزة التنافسية (الآثار)، كمثال على ذلك ماذا نقول عن مؤسسة سيارات تتميز بجمال تصميم سياراتها؟ هل لديها ميزة تنافسية تتمثل في تميزها من خلال تصاميمها؟ أم أن لهذه المؤسسة كفاءة متميزة تتمثل في التصميم؟
- عدم القدرة على التمييز يطلق عليها تسمية " الغموض السببي ".

¹ Gerry JOHNSON et al, Op.cit. p. 126-127.

المطلب الثاني: الكفاءات والمهنة ووحدة النشاط الإستراتيجي

سنكتشف من خلال هذا المطلب أن الكفاءات هي المادة الخام الأساسية لتكوين كل من المهنة ووحدة النشاط الإستراتيجي.

الفرع الأول: علاقة الكفاءات بالمهنة

يرى بعض المفكرين أن تعريف نشاط المؤسسة من خلال ما تقوم بإنتاجه، تعريف يبقى ناقص، لأن منظور المنتج منظور ساكن وحالي ولا يستجيب للتطورات المستقبلية؛ ويؤكدون أن التعريف الحقيقي لنشاط المؤسسة هو تعريف يُستمد من الجذور، تعريف يعتمد على مهنتها¹؛ فالمؤسسة في رأيهم ليست ما تنتجه؟ بل ماذا تمتهن؟ فمنظور المنتجات يرتبط فقط بوظيفة الإنتاج داخل المؤسسة، ولا يُظهر الوظائف الأخرى للمؤسسة، فالمرور من منظور المنتج إلى منظور المهنة كمعيار لهوية المؤسسة يوسع من مجال الإمكانيات، فالنجار مثلا: لا يمكن تعريفه فقط من إنتاج الكراسي، الطااولات أو الخزائن، ففي هذه الحالة إذا ما حدثت التغيرات التالية على سبيل المثال: انخفاض أسعار السكنات الجديدة، زيادة نشاط المخازن، زيادة الطلب على المطابخ المتكاملة... فمن منظور المنتج هذه التغيرات لا تهم النجار. لكن من منظور مهنة النجارة، فيمكن للنجار من انجاز العديد من المنتجات والأنشطة التي تتلاءم مع تلك التغيرات، ك: إطارات النوافذ، الأبواب، ملاط خشبي للسقف، الألعاب الخشبية، تهيئة خشبية لأرضيات المخازن... من المثال السابق يتوضح لنا أن المنتجات في الواقع ليست إلا نتائج لشيء ما؛ وهذا الشيء هو الذي يعرف: بالمهنة².

ويمكن تعريف المهنة كالتالي:

تعريف 1: " مزيج من الكفاءات والمهارات"³.

تعريف 2: "مجموعة مترابطة من الأنشطة الحالية والمستقبلية، والتي منها تقوم المؤسسة بتخصيص مواردها"⁴.

فمفهوم المهنة، كأحد عناصر التحليل الإستراتيجي، يسمح ب:⁵

- تحديد مجالات النشاط التي تكون المؤسسة قادرة على الدخول فيها؛
- تعريف مصادر المزايا التنافسية، التي من الممكن تطويرها (تتميتها) في كل مجالات النشاط المختارة؛

¹ Marc GIGET, *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, Paris. p. 85.

² Idem.

³ Claude SICARD, *L'audit de stratégie*, Dunod, Paris, 1997. p. 42.

⁴ Anis BOUAYAD et Emmanuel D'ANDRE, *Stratégie et métier de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2000. p. 22.

⁵ Claude SICARD, Op.cit, p. 44.

- توجيه (في النهاية)، لمراحل وعمليات التنويع إذا كانت هذه الإستراتيجية هي المتبعة من أجل النمو.

وتقوم المؤسسة من أجل تحديد مهنتها، بتحليل لمختلف الكفاءات التي تتوفر عليها، ومنها تقوم باشتقاق العديد من المهن المختلفة؛ ثم تقييم كل مهنة على حدا؛ وفي الأخير تختار المهن التي تكون قادرة على التحكم فيها من جهة وأيضاً التي تلقى قبولا في السوق من جهة أخرى. فامتلاك مهنة حقيقية يبقى الانشغال الأساسي لعلاقة الأفراد بالعمل؛ وكذلك للمؤسسة بعملها؛ فالمهنة هي عامل يدل على شرعية المؤسسة بالنسبة للمجتمع عموماً وعمالها وعمالها على وجه أخص. إلا أن استمرارية المؤسسة في مهنتها، يتحقق بامتلاكها لكفاءات ومهارات تتطور باستمرار.¹

أما تدقيق المهنة ضمن تدقيق الإستراتيجية، فيتحقق بتحديد دقيق للعناصر المكونة لها؛ أي الكفاءات والمهارات؛ فهُم هذه العناصر يكون بتحليل الكفاءات والقدرات على مستوى مختلف الوظائف: تخطيط، شراء، تصنيع، إمداد، تسويق، توزيع... هذا التحديد يعتمد جوهرياً على مقابلة مع مسؤولي هذه الوظائف، وبفهم الخصائص الأصلية لعرض المؤسسة.²

وفي الأخير نشير إلى أن المهنة لا تعني رسالة المؤسسة فبينهما فرق حيث أن:³

1. رسالة المؤسسة تخص تطلعات كل الأطراف الذين تسعى المؤسسة إلى إشباع رغباتهم من خلال المنتجات أو الخدمات التي تعرضها عليهم. وهناك من يرى أن الرسالة هي المكانة التي تسعى المؤسسة إلى أن تصل إليها ضمن قطاع النشاط الذي تنشط فيه؛
2. أما المهنة وكما ذكرنا سابقاً فهي تشمل مجموع الموارد والخبرات اللازمة لتأدية الرسالة، ومهنة المؤسسة تتطور من خلال الممارسة والإبداع التكنولوجي. والمهنة هي التي تحدد مستويات المنافسة في قطاع نشاط معين.

المهنة هي القاسم المشترك الذي يربط مجموع مجالات النشاط الإستراتيجي DAS للمؤسسة، هذه المجالات هو ما سنتعرف عليه ضمن الفرع الموالي.

¹ Claude SICARD, Op.cit, p. 85-88.

² Ibid, p.132.

³ Armand DAYAN et al, op.cit. p. 144.

الفرع الثاني: علاقة الكفاءات بمجالات النشاط الإستراتيجي (DAS, SBU)

إن العميل من خلال عملياته للشراء، لا يبحث عن شراء منتج ما فقط، وإنما يبحث عن حل لمشكلته، وبالتالي فتحديد وحدات النشاط الإستراتيجية (DAS, SBU) لا يكون انطلاقاً من المنتج أو مستوى التكنولوجيا، بل من مستوى الحاجات الجنيصة، وذلك من أجل تجنب خطر قصر النظر (myopie).¹ وتقسيم أنشطة المؤسسة حول مختلف مجالات النشاط الإستراتيجي، هو ما يسمى "بالتجزئة الإستراتيجية".

التجزئة الإستراتيجية أو ما تسمى أيضاً بالتجزئة الداخلية هي ضرورة للمؤسسة، وذلك من أجل تحديد المنافسين المباشرين، كما أنها أيضاً مفيدة لتسيير أنشطة المؤسسة، والقاعدة الأساسية في التجزئة الإستراتيجية هي: تقسيم النشاط الكلي للمؤسسة إلى قطع متجانسة ومستقلة، هاتين الخاصيتين تعني أنه سيتم تخصيص الموارد حسب القطع المستقلة.²

ويمكن تعريف التجزئة الإستراتيجية أو مجالات النشاط الإستراتيجي كالتالي:

تعريف 1: "مجموعة متجانسة من خطوط المنتجات، مقسمة على أساس نفس الموارد ولمواجهة نفس المنافسين وفي نفس المحيط".³

تعريف 2: "مجموعة من المنتجات التي تشترك في كفاءة أساسية وفي نفس التكنولوجيا المستخدمة وموجهة لنفس العملاء، وتواجه نفس المنافسين المباشرين في منطقة جغرافية معينة".⁴

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن وحدات النشاط الإستراتيجي، هي مجموع المنتجات التي تشترك في العناصر التالية: الكفاءة الأساسية، التكنولوجيا المستخدمة، العملاء، المنافسين، المنطقة الجغرافية (مكان السوق).

كما تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمؤسسة أن تحتوي على العديد من مجالات النشاط الإستراتيجي، بل يمكن أن تتضمن المهنة الواحدة العديد من وحدات النشاط الإستراتيجي، مثل ما هو موضح بالشكل 11؛ الذي هو تبسيط لمؤسسة تمتلك سبع (7) وحدات نشاط إستراتيجية، مشتقة من مهنتين؛ حيث تحتوي المهنة الأولى على ثلاث وحدات إستراتيجية في حين تحتوي المهنة الثالثة على أربع وحدات نشاط إستراتيجي.

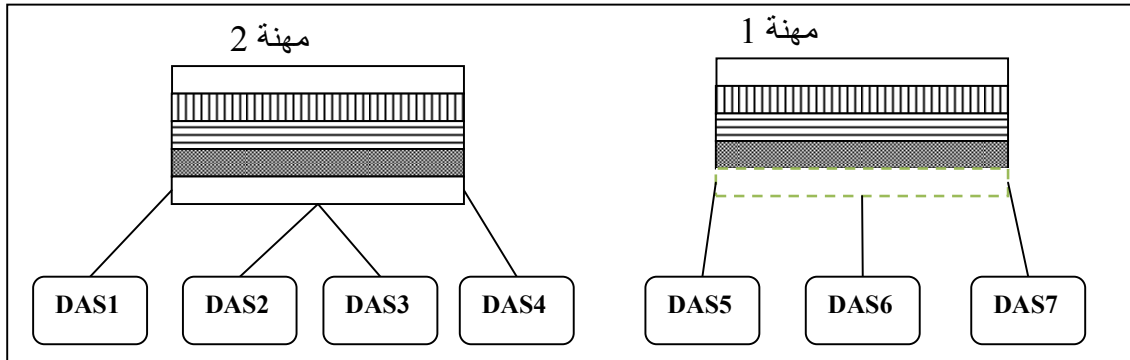
¹ Jean-Jacques LAMBIN, *Marketing stratégique et opérationnel*, 6^{ème} ED, édition Dunod, Paris, 2005. p.395.

² Armand DAYAN et al. Op.cit. p.141

³ Gérard GARIBALDI, *Analyse stratégique*, 3^e édition, Editions d'Organisation, Paris, p. 214.

⁴ Armand DAYAN et al, op.cit. p.141.

شكل 10: مثال لمؤسسة تملك مهنتين وسبع (7) وحدات نشاط إستراتيجي



Source: Claude SICARD, *L'audit de stratégie*, DUNOD, Paris, 1997. p. 73.

من خلال الشكل نلاحظ العلاقة الموجودة بين المهنة ووحدات النشاط الإستراتيجي، أو بمعنى أدق علاقة الكفاءات بوحدة النشاط الإستراتيجي، حيث يتضح أن الكفاءات هي أحد أهم معايير التجزئة الإستراتيجية التي ينتج عنها وحدات النشاط الإستراتيجي.

وفي الأخير لابد من التنويه إلى وجود فرق بين التجزئة الإستراتيجية التي ينتج عنها مجالات النشاط الإستراتيجي، والتجزئة التسويقية التي تتعلق بتقسيم العملاء إلى فئات متجانسة لتسهيل الاستجابة لطلباتهم. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 8: التفرقة بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية

التجزئة التسويقية	التجزئة الإستراتيجية
تعلق بقطاع نشاط المؤسسة	تعلق بأنشطة المؤسسة، وتأخذ في مجموعها
تطمح إلى تقسيم المستهلكين إلى مجموعات حسب سلوك الشراء المتجانس.	تطمح إلى تقسيم هذه الأنشطة إلى مجموعات متجانسة من حيث: التكنولوجيا، المنافسين، الأسواق.
تسمح بتأقلم المنتجات مع الطلب وتعريف المزيج التسويقي	تسمح بكشف فرص الإبداع وضرورة التنمية أو الانسحاب
لها آثار قصيرة الأجل.	لها آثار طويلة الأجل.

Source: Armand DAYAN et al, *Manuel de gestion*, V1, Edition ELLIPSES/AUF, Paris, 1996, p.142.

المطلب الثالث: علاقة الموارد والكفاءات بإستراتيجية المؤسسة

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب على مفاهيم أساسية حول إستراتيجية المؤسسة ثم إلى العلاقة المتبادلة بين موارد وكفاءات المؤسسة وبين إستراتيجية المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية المؤسسة

1. تعريف إستراتيجية المؤسسة

مصطلح الإستراتيجية مصطلح مستمد من العلوم العسكرية، ويصف كيف يتم نشر القوات في ساحة المعركة بهدف تحقيق النصر وهزيمة العدو. وإستراتيجية المؤسسة لا تخرج عن هذا التصور كثيرا، فهي تصف كيف يتم تنظيم العمل وتوزيع الموارد، للمنافسة على اهتمام العملاء في الأسواق المستهدفة، ومواجهة المنافسين والعوامل الخارجية التي تشكل تهديد لنشاط المؤسسة.¹

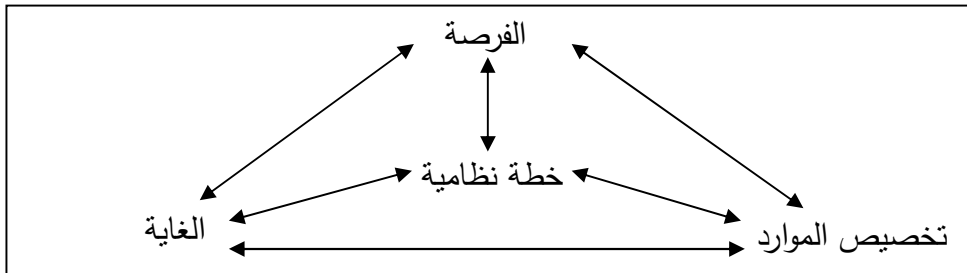
ويوجد العديد من التعاريف لإستراتيجية المؤسسة نذكر منها ما يلي:

تعريف 1: يعرفها Chandler: "بأنها خطة طويل الأمد لتحقيق أهداف المؤسسة مع تخصيص الموارد لها"²

تعريف 2: يعرفها Wit و Meyer (1998) بأنها: "أي خطة عمل لتحقيق غاية المؤسسة".³

تعريف 3: في حين يرى Colin WHITE أن الإستراتيجية هي تفاعل لأربع عناصر هي: الخطة، الموارد، الغاية والفرصة، كما هو موضح بالشكل 11.

شكل 11: العناصر الأربعة الأساسية المكونة للإستراتيجية



Source: Colin WHITE, *Strategic Management*, published by PALGRAVE MACMILLAN, china, 2004, p.5.

¹ Peter Wilson and Sue Bates, Op.cit. p. 14.

² Idem.

³ Colin White, *Strategic Management*, published by PALGRAVE MACMILLAN, china, 2004, p. 5.

يتضح لنا من الشكل 11 أن إستراتيجية المؤسسة تتكون من أربع عناصر هي: خطة تضعها المؤسسة وتخصص لها الموارد من أجل تحقيق غاية المؤسسة واستغلال الفرص الموجودة في البيئة.

2. **مستويات الإستراتيجية:** اختلف الباحثون في تحديد مستويات الإستراتيجية، فقد طرح كل من Thomson & Strickland أربعة مستويات: إستراتيجية المؤسسة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي، إستراتيجية مستوى التشغيل؛ وقدم Newman & Logan مستويين للإستراتيجية: إستراتيجية الأعمال، السياسة الوظيفية؛ في حين يعتبر التصنيف المتبع في مختلف المؤسسات والمتعامل به في الأدبيات الإستراتيجية هو تصنيف Johnson & Scholes باعتبار أن مستويات الإستراتيجية في المؤسسة ثلاث مستويات؛ هي:¹

1. **إستراتيجية المؤسسة ككل:** حيث تشمل المؤسسة ككل، والهدف من هذه الإستراتيجية هو الاستجابة لتطلعات الملاك والأطراف الأخرى المساهمة، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة أو تدخل فيها أو تخرج منها .

2. **إستراتيجية وحدة النشاط:** وتهتم هذه الإستراتيجية بالبحث عن عوامل النجاح في السوق المستهدف، بهدف الحصول على ميزة مقارنة بالمنافسين.

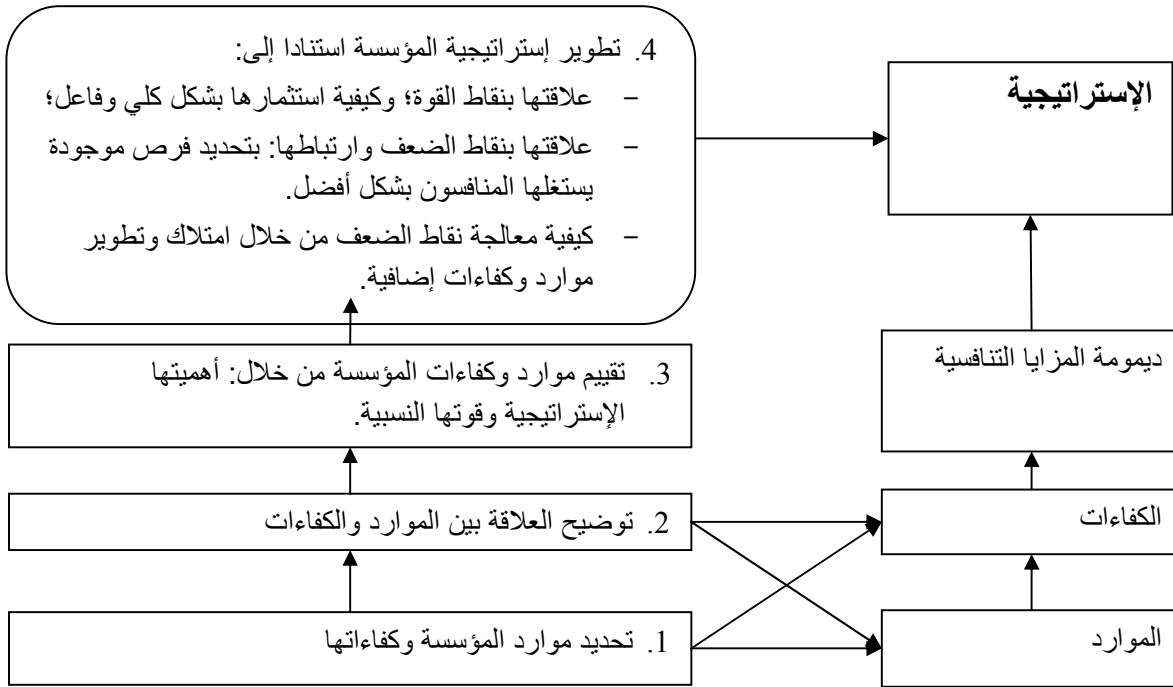
3. **الاستراتيجيات الوظيفية:** وفي هذا المستوى من الإستراتيجية يتم تحديد كيفية الاستجابة الفعالة للتوجهات الإستراتيجية المحددة على المستوى الكلي وفي كل وحدة نشاط إستراتيجي، وتسمى هذه الاستراتيجيات بالسياسات.

¹ G. PELLICELLI, *Stratégie d'entreprise*, édition De Boek, Paris, 2007, p. 25.

الفرع الثاني: العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والموارد والكفاءات

1. علاقة موارد وكفاءات المؤسسة بإستراتيجية المؤسسة: يمكن تلخيص علاقة تحليل موارد وكفاءات المؤسسة بإستراتيجية المؤسسة في الشكل التالي:

شكل 12: علاقة موارد وكفاءات المؤسسة بالإستراتيجية



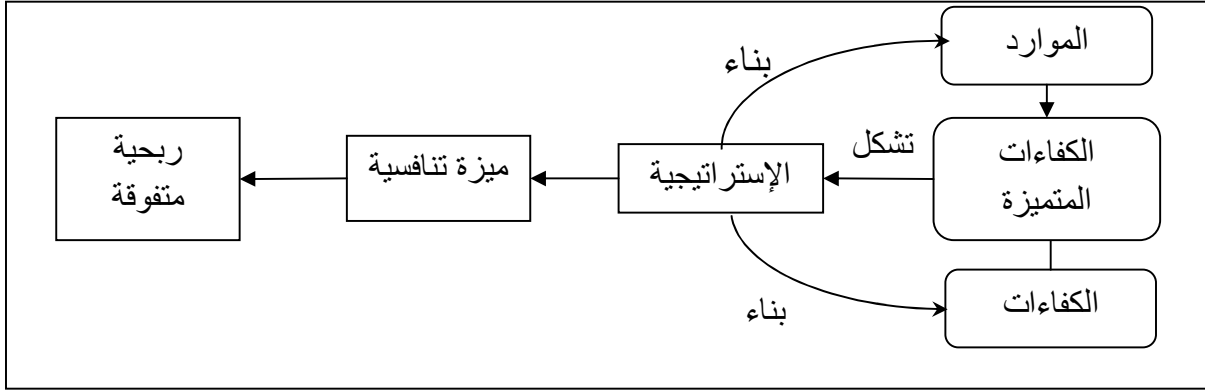
المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2009، 346.

نلاحظ من الشكل 12 تمثيل توضيحي لخطوات تحليل الموارد والكفاءات حيث نلاحظ أن أول خطوة هي تحديد دقيق وتفصيلي للموارد ومن ثم يتم تحديد الكفاءات، وبعدها يتم تقييم موارد وكفاءات المؤسسة من خلال: أهميتها الإستراتيجية وقوتها النسبية، ومن الأدوات الممكن استعمالها في هذه المرحلة كما ذكرنا سابقا، هي: سلسلة القيمة والمقارنة المرجعية؛ وبعد انتهاء عملية تحليل الموارد والكفاءات يتم استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في الموارد والكفاءات كونها محددات أساسية في وضع الإستراتيجية التي يتم من خلالها معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة في امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة.

إن العلاقة بين موارد وكفاءات المؤسسة والإستراتيجية ليست علاقة ذات اتجاه واحد، بل هي علاقة تبادلية فكل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر؛ حيث تشكل الكفاءات المتميزة الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، والتي تقود

إلى تحقيق ميزة تنافسية، هذه الأخيرة تحقق ربحية فائقة؛ ومع ذلك فإنه من الأهمية أن ندرك أن الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، يمكن أن تبني موارد وكفاءات جديدة، أو تدعم الموارد والكفاءات الحالية للمؤسسة، وبذلك تتعزز وتقوى الكفاءات المتميزة للمؤسسة. وهذا ما يبينه الشكل 13.

شكل 13: العلاقة التبادلية بين الموارد والكفاءات وبين الإستراتيجية



المصدر: شارلز هل وجاريث جونز، مرجع سابق، ص: 188.

قدم الباحثان Hamel و Prahalad مقالاً بعنوان: كيف يمكن للمؤسسات الصغيرة الارتقاء إلى مستوى العمالة العالميين، بما لديها من موارد محدودة؟ وتتلخص الإجابة حسبهما في تفعيل موارد وكفاءات المؤسسة، ويمكن القيام بذلك بخمس طرق أساسية:¹

1. عن طريق تركيز الموارد على أهداف إستراتيجية أكثر تفصيلاً: أي تجميع للموارد حول غاية واحدة واضحة؛
2. عن طريق مراكمة الموارد بشكل أكثر كفاءة: والمقصود به هنا هو استفادة المؤسسة من تاريخها وتجاربها، ومن الواضح أن ذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفكرة المؤسسة المتعلمة؛
3. عن طريق دمج الموارد بموارد أخرى من أجل توليد قيمة أعلى؛
4. عن طريق صون الموارد: وذلك بنشر المهارات ونقل التكنولوجيا التي يتم تطويرها ضمن المشاريع المشتركة إلى داخل المؤسسة؛
5. عن طريق استرجاع الموارد من السوق في أسرع وقت ممكن: أي اختصار الفترة الزمنية الفاصلة بين تشغيل الموارد والتوقيت المتوقع للحصول على عائد على الاستثمار، وفي هذا الصدد قال هاميل وبراهالاد:

¹ فيليب سادلر، مرجع سابق، 2008، ص: 259-257.

"المؤسسة التي تستطيع القيام بأي شيء بضعف سرعة منافسيها، وبنفس كمية الموارد المخصصة، هي مؤسسة تتمتع بميزة تنافسية".

إن هذه الطرق المقترحة من قبل الباحثين يمكن تحقيقها، حيث أن كل طريقة إلا ولها إستراتيجية النمو المناسبة:

- فالطريقة الأولى يناسبها إستراتيجية التخصص، لأن إستراتيجية التخصص تقوم على أساس تركيز جهود المؤسسة حول مهنة واحدة، وهذا ما سيحقق الطريقة الأولى؛ كذلك يمكن اتباع إستراتيجية الإخراج التي تعني تركيز جهود المؤسسة حول مهنتها فقط والتخلي عن باقي الأنشطة المستهلكة للقيمة.
- بالإضافة إلى أن إستراتيجية التخصص تفيد المؤسسة في تحقيق التعلم التنظيمي الأفضل وهذا ما سيحقق الطريقة الثانية.
- والطريقة الثالثة والرابعة تتحققان بإستراتيجيات النمو الخارجي كإستراتيجيات الاستحواذ والاندماج والمشاريع المشتركة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الموارد هي: "كل موجود لدى المؤسسة يساعد في خلق القيمة للمستهلك"، وتصنف موارد المؤسسة إلى ثلاث مجموعات رئيسية؛ موارد ملموسة (وتضم الموارد المادية والموارد المالية)، موارد معنوية كالشهرة وغيرها وموارد بشرية؛ أما كفاءات المؤسسة فهي: "قدرة المؤسسة على مزج الموارد الموجودة، والاستفادة منها في خلق قيمة للمستهلكين"، وهي الأخرى أيضا تضم كفاءات عادية وكفاءات إستراتيجية، هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين كفاءات أساسية وهي التي تساهم مباشرة في قيمة المؤسسة وكفاءات متميزة وهي التي تُبنى على أساسها الميزة التنافسية، أما من جانب تحليل الموارد والكفاءات؛ فهو يمر بثلاث مراحل أساسية: تحليل الموارد، ثم تحليل الكفاءات ومن ثم مقارنة موارد وكفاءات المؤسسة مع مثله عند المؤسسات الأخرى الرائدة في مجالها، كما تطرقنا أيضا إلى المنظور الإستراتيجي للموارد والكفاءات فتوصلنا إلى أن خصائص الموارد والكفاءات المولدة للميزة التنافسية المستدامة: يمكن اختصارها في عبارة (VRISO) أما الكفاءات المولدة للميزة التنافسية فهي الكفاءات المتميزة؛ كما توصلنا أيضا إلى أن مهنة المؤسسة وكفاءاتها ما هما إلا وجهان لعملة واحدة؛ فما تجيده المؤسسة من كفاءات هي مهنتها والتي يتم تقسيمها إلى عدة وحدات نشاط إستراتيجية (DAS)، وتطرقنا إلى تبيان العلاقة التفاعلية بين موارد وكفاءات المؤسسة وإستراتيجيتها.

الفصل الثاني:

أساسيات حول إستراتيجيات نمو المؤسسة

تمهيد

تسعى المؤسسات إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات، وإلى الاستفادة من منحنى الخبرة في خفض تكاليف الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح؛ وقد حققت العديد من هذه المؤسسات نمواً في الأجل القصير، لكنها غادرت السوق بعد ذلك ولم يعد لها وجود، وعليه فالنمو صار يتحقق وفق إستراتيجية مُحكمة توضع على أسس علمية دقيقة. في ظل هذه التغيرات؛ قامت المؤسسات باعتماد إستراتيجية النمو، كضرورة ملحة لكل مؤسسة تريد أن تنمو، وكذلك لأهمية إستراتيجية النمو في تعزيز موارد وكفاءات المؤسسة؛ حيث رأينا في الفرع الأخير من الفصل السابق أهمية إستراتيجيات النمو في تفعيل استغلال موارد وكفاءات المؤسسة، مما يدفع بنا إلى التطرق إلى هذه الإستراتيجيات بهدف التعرف عليها لأهميتها للمؤسسة.

إلا أن إستراتيجيات النمو عديدة ومختلفة، وعملية الاختيار فيما بينها، تخضع إلى العديد من العوامل، وسنتناول خلال هذا الفصل أهم إستراتيجيات نمو المؤسسة من حيث: مفهوم كل إستراتيجية ودوافع تبنيها، مع ذكر أنواعها وأشكالها إن وُجدت، بالإضافة إلى تقييم هذه الإستراتيجية من حيث ذكر مزاياها وعيوبها، كما أننا نعدنا إبراز العلاقة المتبادلة بين كل إستراتيجية من إستراتيجيات النمو العديدة وبين موارد وكفاءات المؤسسة؛

وللتطرق إلى جميع هذه العناصر وغيرها، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، هما:

المبحث الأول: التوجهات العامة لنمو المؤسسة

المبحث الثاني: طرق نمو المؤسسة

المبحث الأول: التوجهات العامة لنمو المؤسسة

قبل التطرق إلى دراسة توجهات نمو المؤسسة، فإنه من الأهمية أن نتطرق إلى مفهوم نمو المؤسسة، وأهم محدداته وطرقه، ومن ثم نتطرق إلى التوجهات العامة للنمو؛ حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة خمس إستراتيجيات أمام المؤسسة في ثلاث أصناف: وهي تنويع أو تخصص، تكامل أو إخراج، وأخيرا إستراتيجية التدويل.

المطلب الأول: نمو المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم نمو المؤسسة، أهدافه ومقوماته

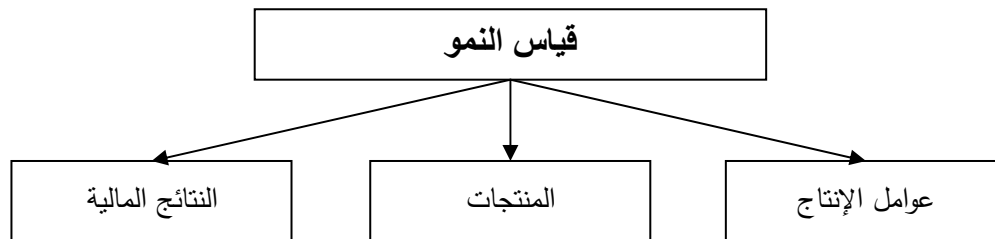
1. مفهوم نمو المؤسسة:

يأخذ نمو المؤسسة أشكال متنوعة، كارتفاع: المبيعات، الحصة السوقية، عدد العمال، المردودية، وبالإضافة إلى هذه الأشكال، يجب أن ينعكس على الأرباح والنتائج، فمن غير المعقول بقاءها نفسها؛ فمن الممكن أن يكون ارتفاع المبيعات، بسبب انخفاض الأسعار مما قد يؤدي إلى خسائر¹.

ويعرف نمو المؤسسة أيضا، بأنه زيادة حجم المؤسسة وتغير في خصائصها: (منتجات، أسواق، تكنولوجيا، تمويل، موارد بشرية وهيكل تنظيمي)؛ وبالتالي هي عملية مضاعفة لها بُعدين: بُعد كمي: (ارتفاع الحجم)، وبُعد كيفي (تغير الهيكل)².

أي أن نمو المؤسسة يمكن قياسه كميا، من خلال الزيادة في: رقم الأعمال، الأرباح، الحصة السوقية، القوى العاملة أو الموارد، وهذه المؤشرات الكمية يمكن تلخيصها ضمن ثلاث مجموعات هي: عوامل الإنتاج، المنتجات والنتائج المالية، كما هو موضح بالشكل 14

شكل 14: المؤشرات الكمية للنمو



Source: Michel DARBELET et al, Op.cit, p. 428.

نلاحظ من الشكل 14، أن المؤشرات الكمية تنقسم إلى ثلاث مجموعات، هي:

¹ Rodolphe DURAND, *Guide du Management Stratégique: 99 concepts clés*, Dunod, Paris, 2003, p. 43.

² Michel DARBELET et al, *L'essentiel sur le Management*, 5^{ème} ED, BERTI Editions, Alger, 2007, p. 428.

- ارتفاع عوامل الإنتاج: وتتمثل في الاستهلاكات الخارجية، اليد العاملة وغيرها؛
- زيادة قيمة المنتجات الجديدة: وتشمل كل من المبيعات، الحصة السوقية والقيمة المضافة وغيرها؛
- ارتفاع النتائج: كالأرباح وقدرة التمويل الذاتي.

كما يمكن تقدير نمو المؤسسة بطريقة نوعية: حيث لا يمكن للمؤسسة أن تنمو دون قيامها بتعديلات هامة في هيكلها وأنشطتها، وتعديل لمنتجاتها، وتوسيع لتشكيلة منتجاتها واستعمال شبكات توزيع جديدة وغيرها من المؤشرات النوعية، ومن الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لا يُظهر نمو المؤسسة في الأجل القصير؛ لكن يمكن اعتباره في الأجل الطويل كأحد أهم مؤشرات نمو المؤسسة¹. (زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في سوقها، زيادة الوعي بعلامتها التجارية، تحسن صورة المؤسسة...)، وعليه فنمو المؤسسة يظهر من خلال مدى حفاظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية وتمييزها².

2. أهداف النمو: تتبع أهمية النمو من الأهداف التالية:³

- النمو شرط أساسي لبقاء المؤسسة فقد أثبتت الدراسات، أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت صلابتها ضد التأثيرات التنافسية؛
- النمو هو وسيلة لتحقيق غايات المؤسسة، ومنها الغايات الشخصية للمدراء: فالنمو يضيف المظاهر الخلاعة، الشهرة، السلطة والمكانة الاجتماعية، وغايات عامة تخص كل المؤسسة كتحسين الربحية وزيادة المردودية؛
- البحث عن تحسين الفعالية: وتعرف الفعالية في مفهومها البسيط بأنها قدرة النتائج على تحقيق الأهداف، وتسعى المؤسسات إلى النمو، للعلاقة المباشرة بين الحجم والقدرة على تحقيق الأهداف؛
- البحث عن مزيد من السلطة: الحجم الكبير يوفر للمؤسسة، إيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها، بالإضافة إلى الهيمنة على مورديها، بفضل حجم المشتريات؛ مما يوفر لها أسعار أقل وظروف أحسن.

3. مقومات نمو المؤسسة: يوجد العديد من العوامل التي تساعد المؤسسة على النمو؛ ويمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية:⁴

¹ Michel DARBELET et al, Op.cit, p. 428. Et <http://bamboule.net/français/eco2.htm> consulter le 11/05/2011.

² http://www.cerperg.ac.versailles.fr/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss_entrep.htm consulter le 11/05/2011.

³ Michel DARBELET et al, Op.cit. p. 429.

⁴ Michel COSTER, *Entrepreneuriat*, PEARSON Education, Paris, 2009, p. 197-201.

أ. العوامل الداخلية: وهي عوامل تقع داخل المؤسسة، من بينها:

- الفريق الإداري: فخبرة أفراد الفريق الإداري، ومعرفتهم بمهنة المؤسسة له الأثر الكبير في نمو المؤسسة، واختيار الشكل الملائم؛
- الأموال: فتوفر الموارد المالية، سواء على شكل سيولة أو علاقات جيدة مع المؤسسات المالية؛ من شأنه أن يدعم النمو في المؤسسة؛
- الكفاءة التنظيمية: وتتمثل في اختيار النموذج الاقتصادي الملائم: الإستراتيجية والهيكل، نموذج الإدارة، الإجراءات التنظيمية بالإضافة إلى قدرة المؤسسة على التعلم التنظيمي وغيرها من الممارسات الإدارية تعتبر عوامل مباشرة للنمو.
- التخطيط والمرونة: حيث يشكل التخطيط والمرونة، خصائص المؤسسات النامية؛
- كفاءة الموارد البشرية: فنقص الكفاءات البشرية، غالبا ما يكون أحد العوائق الأساسية للنمو السريع، وذلك لما يمثل العنصر البشري من أهمية داخل المؤسسة، وبالتالي فتوظيف كفاءات فردية محددة من شأنه أن يساعد على نمو المؤسسة.

أ. العوامل الخارجية: وهي عوامل تقع خارج المؤسسة، من بينها:

- البيئة العامة: فظهور فرص في البيئة العامة للمؤسسة، كإطلاق الحكومة لبرنامج تدعيمي لفائدة المؤسسات الوطنية، واتفاقات دولية لتسهيل الاستثمار في الخارج وغيرها تعتبر محفزات خارجية لنمو المؤسسة.
- السوق: وهو يمثل البيئة الخاصة للمؤسسة، فعلى سبيل المثال لا الحصر؛ ظهور شرائح سوقية غير مشبعة من السوق قد يكون حافزا لنمو المؤسسة، من أجل تلبية رغباتهم، كما أن ضعف مورد قد يكون حافز للسيطرة على سوقه.

الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجيات نمو المؤسسة

تأخذ إستراتيجية نمو المؤسسة بعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في حقل نشاط المؤسسة، فيسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو؛ أما إذا كان هذا التعديل على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو.¹ والاختيار بين أشكال النمو، هو إجابة المؤسسة على السؤال: ماذا يجب أن تكون مهنتنا؟

¹ Armand DAYAN et al, Op.cit. p.197.

ونميز بين أشكال النمو التالية:

- التخصص: ويعتمد على تركيز المؤسسة جهودها حول خدمة مهنة أو نشاط وحيد؛
- التنويع: وهو على العكس من التخصص، حيث يعتمد على تنمية نشاطات جديدة؛
- التكامل العمودي: ويعتمد على ممارسة المؤسسة لنشاط يقع ضمن نظام القيمة الذي تنتمي إليه؛
- الإخراج: ويعتمد على تفويض لشريك خارجي، نشاط كانت تقوم به المؤسسة.

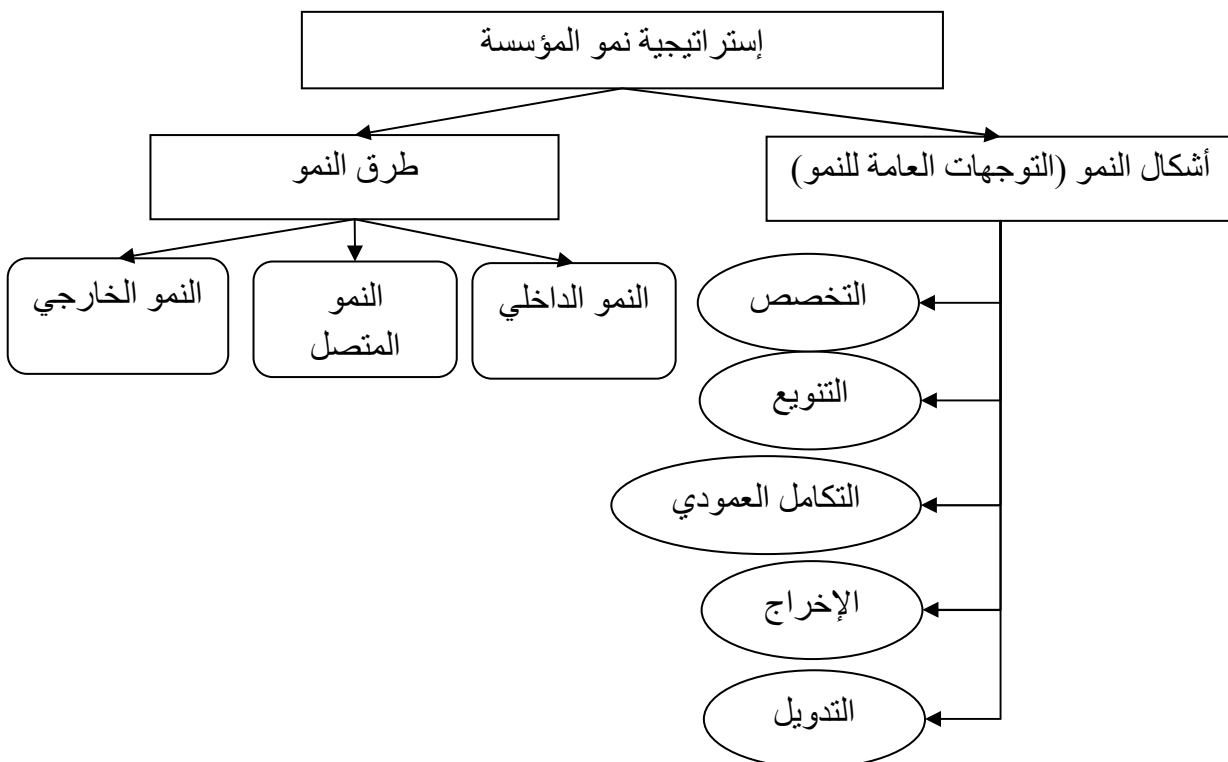
هذه الأشكال يمكن أن نضيف إليها:

- التدويل: وهو أشبه ما يكون، بتنويع جغرافي لكن خارج الحدود الوطنية.

تنفيذ هذه الأشكال يتعلق بالكيفية التي اعتمدتها المؤسسة من أجل النمو، فطرق النمو هي وسائل في خدمة أشكال النمو¹، ونميز بين طرق النمو التالية:

- النمو الداخلي: ويعتمد على تطور المؤسسة، بوسائلها الخاصة؛
- النمو الخارجي: ويعتمد على امتلاك مؤسسة أخرى أو الاندماج معها؛
- النمو المتصل: ويعتمد على إقامة علاقات واتفاقات مع مؤسسات أخرى بهدف النمو.

شكل 15: إستراتيجيات نمو المؤسسة



¹ Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 197.

المطلب الثاني: إستراتيجية التخصص وإستراتيجية التنوع

الفرع الأول: أساسيات إستراتيجية التخصص

1. مفهوم التخصص:

التخصص هو توجه استراتيجي بسيط، يقوم على تركيز المؤسسة على منتج واحد ونحو سوق واحد، وعادة ما يكون التخصص هو التوجه الإستراتيجي المفضل للمؤسسات الصغيرة أو الجديدة؛ بحيث يمكنها من تركيز مواردها إما لبناء ميزة من خلال التكلفة وإما بتميز منتجاتها أو خدمة جزء سوقي محدد¹.

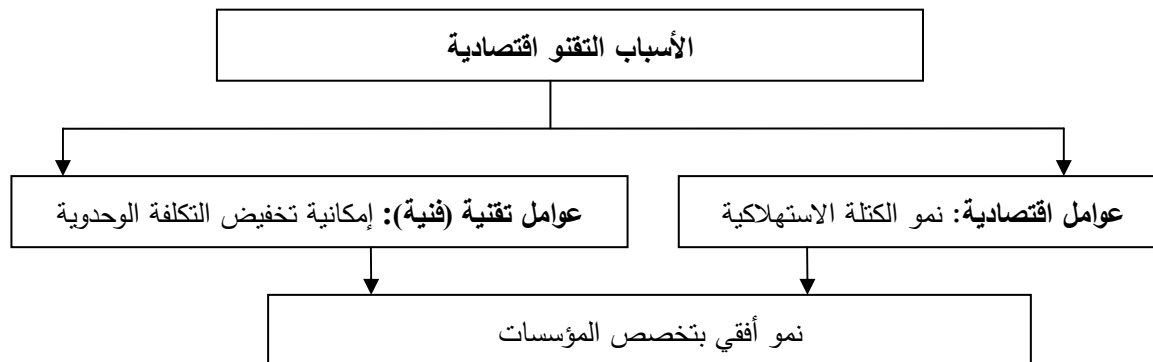
يمكن تحديد التخصص من منظور الكفاءات؛ حيث أن التعارض بين التخصص والتنوع تقليديا يقوم على أساس المنتجات والأسواق، غير أن المنظور الحديث يفرق بينها على أساس المهن والكفاءات، ومن هذا المنظور تصبح المؤسسة المتخصصة هي التي تركز أنشطتها ومواردها على خدمة مهنة واحدة²، وتوجه المؤسسة نحو التنوع يعني تعبئة كفاءات جديدة، أي إمتلاك أكثر من مهنة.

2. أسباب التخصص: ويمكن تقسيمها إلى أسباب تقنواقتصادية وأسباب تتعلق بالحصول على ميزة تنافسية.

أ. الأسباب التقنواقتصادية: وهي مجموع الأسباب المتعلقة بالتطور التقني وبالنمو الاقتصادي، ومن بينها:

- التطور التقني الكبير أدى إلى نمو حجم المؤسسات وزيادة مدخلاتها (حاجات معتبرة من المواد الأولية)؛
- زيادة الكتلة الاستهلاكية بسبب التحسن المعيشي، واختلاف أنماط المعيشة؛
- نمو الأسواق مع زيادة الحاجات والضرورة التجارية تستدعي التخصص في جزء سوقي معين.

شكل 16: الأسباب التقنواقتصادية



Source: Michel DARBELET et al, Op.cit, p. 445.

¹ Michel KALIKA et al, Op.cit, p.197.

² Idem.

ب. الميزة التنافسية للتخصص: إن التخصص سواء كان ناتجا عن نمو داخلي أو شراكة بين مؤسسات يساهم في الحصول على ميزة تنافسية بواسطة أثر الخبرة واقتصاديات الحجم التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف.

3. طرق نمو المؤسسة المتخصصة: يوجد طريقتين لنمو المؤسسة المتخصصة في مجال نشاطها الإستراتيجي: نمو جغرافي أو نمو تجاري.

أ. بالنسبة للنمو الجغرافي: ويكون ذلك بتوسيع محفظة زبائنها عن طريق مد قنوات توزيعها إلى مناطق مجاورة دون تغيير المهنة.

ب. على المستوى التجاري: ويكون بتوسيع تشكيلة منتجاتها، مع بقاء المهنة نفسها.

4. أما بالنسبة إلى أنواع التخصص: ففي بعض الحالات التخصص في نشاط ما يؤدي إلى التنوع في هذا النشاط؛ سواء كان بتوسع جغرافي أو توسع تجاري، وهو ما يسمى بالتخصص الموسع. وفي حالات أخرى ينحصر نشاط عمل المؤسسة على خدمة بعض أقسام السوق أو بعض أجزاء المهنة؛ وهذا ما يسمى بالتخصص الضيق، والذي يكون الخيار الأفضل للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها ونشاطها¹.

5. تقييم إستراتيجية التخصص: يمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص في الجدول التالي:

جدول 9: مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص

المزايا	العيوب
- تبسيط تسيير المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في العديد من المجالات؛ - تدعيم أثر الخبرة. - النقل من تبديد الموارد والبساطة التسيير؛ - ضمان نمو سهل التحكم فيه حول المهنة؛ - تدعيم ثقافة تنظيمية قوية.	- أكبر عيب هو قابلية نشاط المؤسسة للاختفاء؛ حيث أن المؤسسات التي تركز كل جهودها في نشاط واحد ينطبق عليها المثل: "وضعت كل البيض في سلة واحدة"؛ - الحد من الإبداع؛ - الحد من المرونة الإستراتيجية؛

Source: Michel KALIKA et al, Op.cit. p. 198. Et voir aussi: Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 197

نلاحظ من الجدول 9، أن أهم مزايا تبني المؤسسة لإستراتيجية التخصص، هي: تبسيط تسيير المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في العديد من المجالات، وذلك بسبب تركيز المؤسسة لجهودها على مهنة واحدة، مما يساعد على تدعيم ثقافة المنظمة من خلال تساوي جميع عمال المؤسسة في

¹ Armand DAYAN et al, Op.cit, p. 98.

الإجراءات، واشتراكهم في النشاط؛ أما بالنسبة لعيوب إستراتيجية التخصص هو أن فقدان المؤسسة لمكانتها في سوقها قد يؤدي بها إلى الخروج نهائياً من النشاط، بالإضافة إلى الحد من المرونة الإستراتيجية، أي عدم قدرة المؤسسة على تغيير مهنتها، وعلى الاستجابة السريعة لبعض التغيرات خاصة التي تكون خارج مهنتها.

الفرع الثاني: أساسيات حول إستراتيجية التنويع

1. مفهوم التنويع:

يعتبر Igor Ansoff (1957) من الأوائل الذين استخدموا عبارة: "إستراتيجية التنويع" ضمن نموذج مصفوفة النمو؛ حيث عرّف إستراتيجية التنويع بأنها: "دخول المؤسسة أسواق جديدة بخطوط إنتاج جديدة"، وبهذا المنطق، يعتبر هذا التعريف ضمن الفهم التقليدي للتنويع أي من منظور الأسواق والمنتجات¹.

ويُعتبر التنويع على خدمة المؤسسة للعديد من النشاطات، وتكون هذه النشاطات الجديدة إما مرتبطة بنشاطها الأصلي أو غير مرتبطة به؛ ويسمى بالتنويع المترابط حينما يحدث أثر التعاضدية بين الأنشطة الموجودة والنشاط الجديد، في حين أن غياب أثر التعاضدية بين الأنشطة: هي حالة تنويع غير مترابط²، هذه التعاضدية هي إمكانية تقاسم الموارد والكفاءات بين نشاطين أو أكثر؛ كما يوجد العديد من الأبعاد للتفريق بين التنويع المترابط والتنويع غير المترابط؛ حيث قام كل من Irene Duhaine و J.L Stinpent سنة (1997) بتحديد 25 بعداً للتمييز بين التنويع المترابط والتنويع غير المترابط، ومن أهم هذه الأبعاد نذكر³:

- السوق المستهدف؛
- المواد الخام؛
- مرحلة دورة الحياة؛
- متطلبات الاستثمار.

وكما ذكرنا سابقاً فإن التنويع هو تعديل على مستوى المهنة؛ حيث أن تغيير المهنة يتطلب تعلم العديد من الكفاءات الجديدة، وبالتالي فكلما كانت التغير في المهنة كبيراً، كلما زاد عدد الكفاءات المكتسبة، وكلما زادت

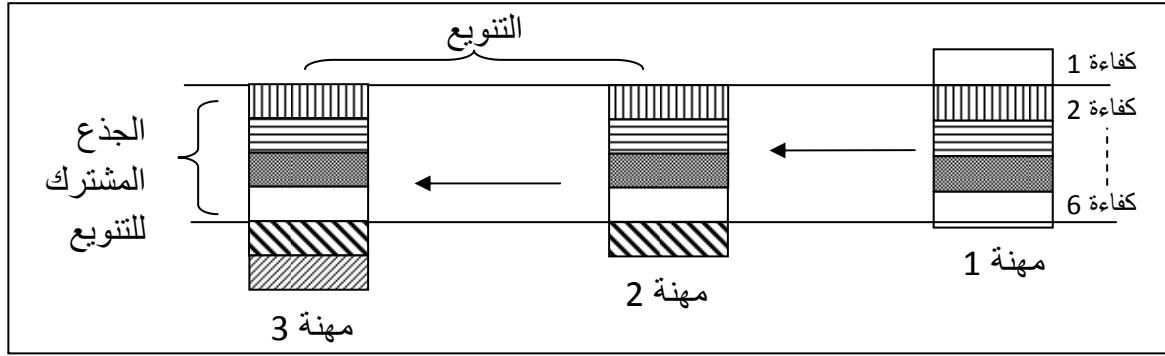
¹ FrihjoF PILS, *Diversification: Relatedness and performance*, Gabler edition wissenschaft, Wiesbaden (Germany), 2009, p. 9.

² Armand DAYAN et al, Op.cit, p. 199.

³ Graham KENNY, *Diversification Strategy*, Published by Kogan Page Limited, London, 2009, p.16.

عدد وحدات النشاط الإستراتيجي وكلما زادت الفجوة بين المهنة القديمة والمهنة الجديدة، ويزيد كذلك وقت التعلم، وكذلك تنوع المخاطر¹.

شكل 17: إستراتيجية التنويع من منظور الكفاءات



Source : Claude SICARD, Op.cit. p. 45.

نلاحظ من الشكل 17، الذي يمثل حالة مؤسسة تملك ثلاث مهن: حيث كانت هذه المؤسسة تملك مهنة واحدة هي مزيج من خمس كفاءات أساسية، ثم قامت بتبني إستراتيجية تنويع وذلك بإضافة مهنة ثانية تتكون من خمس كفاءات منها كفاءة واحدة جديدة قامت المؤسسة بتعلمها واكتسابها، ثم قامت هذه المؤسسة مرة أخرى بتبني إستراتيجية تنويع وذلك بإضافة مهنة ثالثة تتكون من سبع كفاءات، منها أربع كفاءات من المهنة الأولى وكفاءة واحدة من المهنة الثانية وكفاءة جديدة قامت المؤسسة بتعلمها واكتسابها. العامل المشترك بين هذه المهن الثلاث يسمى بالجذع المشترك للتنويع، وهو عامل أساسي في التمييز بين التنويع المترابط والتنويع غير المترابط، وذلك أن في التنويع المترابط نجد الجذع المشترك للتنويع عكس التنويع غير المترابط الذي يكون فيه الجذع المشترك للتنويع ضعيفا.

2. أسباب التنويع:

إن أسباب تبني المؤسسات لإستراتيجية التنويع عديدة جدا ومن بين أهم هذه الأسباب، نذكر: تحسين تسيير أنشطة المؤسسة، محاولة إستغلال الكفاءات الأساسية والموارد غير المستغلة، طموحات شخصية للمدراء أو ملاك المؤسسات، مواجهة حالات طارئة كإفلاس مورد أو موزع للمؤسسة، إستغلال فرصة مغرية وغيرها؛ ويمكن تلخيص أهم العوامل التي تدفع وتحبذ المؤسسات، في التوجه نحو التنويع، في الجدول التالي:

¹ Michel KALIKA, Op.cit. p. 199.

جدول 10: دوافع تبني إستراتيجية التنويع

دوافع التنويع	توضيح
1. تسيير محفظة النشاطات	حيث من دواعي التسيير الجيد: تقسيم المخاطر، الاستثمار في مجالات النشاط المربحة، تعويض تدهور بعض النشاطات، تعويض موسمية بعض الأنشطة....
2. تقييم الكفاءات الأساسية	أي إمكانية استغلال بعض كفاءات المؤسسة في نشاطات أخرى؛ سواء من الناحية الفنية أو من الناحية التجارية.
3. الاستفادة من أثر التعاضدية	من أجل تقليص التكاليف وزيادة الفعالية.
4. استثمار الموارد الفائضة	سواء كانت مالية أو بشرية أو تقنية: فالمؤسسة تتجه إلى التنويع، من أجل استغلال هذه الموارد الزائدة عن حاجة نشاطاتها الحالية.
5. الرفع من القدرة التنافسية	تنوع نشاطات المؤسسة يؤدي إلى زيادة عدد مورديها وعدد عملائها، مما يكسبها قدرات تفاوضية.
6. استغلال فرصة	تغيرات بيئية ملائمة وفي صالح المؤسسة، تستدعي من هذه الأخيرة دخول نشاط جديد من أجل استغلالها.
7. الدوافع النفسية للمدراء	أو ما يسمى بتولد جنون العظمة لدى المدراء، نتيجة نجاحهم في مجال نشاطهم الأصلي.
8. الحتمية	إنقاذ مورد وحيد للمؤسسة من الإفلاس، أو عميل يواجه صعوبات في البقاء.

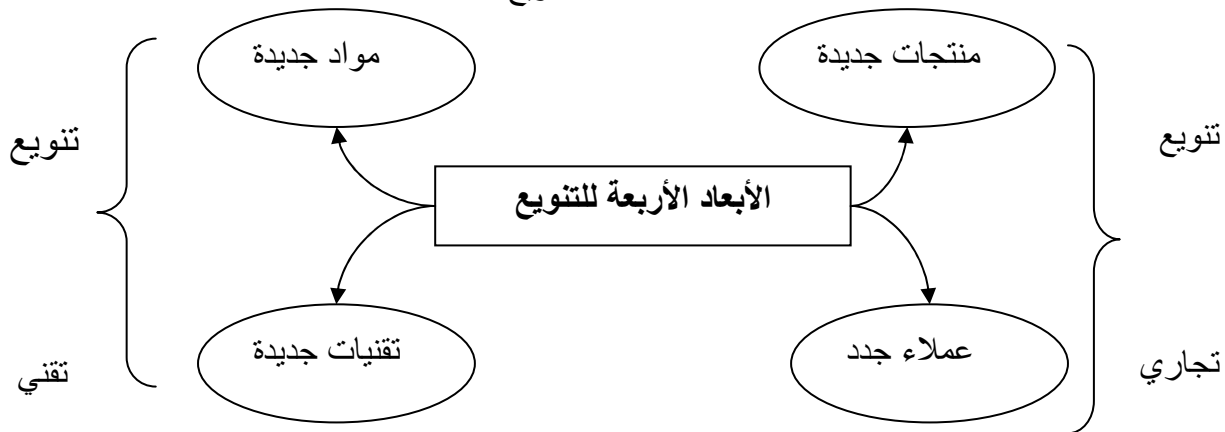
Source: Michel KALIKA, OP.cit. p. 200.

3. أشكال التنويع: للتنويع جوانب تقنية وتجارية:

فمن منظور تقني: يكون التنويع في وظائف الإنتاج، وذلك بصنع سلع مختلفة على مستوى المواد المستخدمة أو العمليات التشغيلية.

ومن منظور تجاري: التنويع يتبع المنتجات ذات الطبيعة المختلفة لكل صنف، بحيث يتميز كل منتج بظروف طلب مستقلة عن المنتج الآخر.

شكل 18: أبعاد التنويع



Source : Michel DARBELET et al, Op.cit. p.453.

نلاحظ من الشكل 18 أن التنويع التجاري يكون بتنويع المنتجات أو العملاء، أما التنويع التقني فيكون بتنويع المواد الأولية المستخدمة أو تنويع التقنيات الإنتاجية. أما التنويع الكامل فيكون بتغيير كلي للمهنة، وعلى مستوى كل الأبعاد الأربعة.

1. **مزايا وعيوب إستراتيجية التنويع:** أهم ميزة في التنويع على عكس التخصص هي توزيع المخاطر بين العديد من الأنشطة، كما أنه في حالة ما إذا كان مترابط فإن المؤسسة ستستفيد من أثر الخبرة، مما قد يسمح بتوفير ميزة تنافسية على مستوى التكلفة في حين يبقى العائق الأكبر هو تعقد تسيير نشاطات المؤسسة¹. في حين تضيف بعض الدراسات العديدة من المزايا والعيوب لإستراتيجية التنويع يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول 11: مزايا وعيوب إستراتيجية التنويع

المزايا	العيوب
• تنمية كفاءات جديدة؛ • تتميز بمرونة إستراتيجية عالية (تغيير نشاط، تخلي عن نشاط، دخول نشاط جديد...)	• اتساع الاستثمارات؛ • تبديد الموارد؛ • عائق الخروج؛ • ضياع هوية المؤسسة (تشتت) وضعف الثقافة.

Source: Michel KALIKA et al, OP.cit. p. 205.

نلاحظ من الجدول 11 أن أهم مزايا إستراتيجية التنويع تتمثل في اكتساب المؤسسة لكفاءات أساسية جديدة، وتتميز أيضا بمرونتها الإستراتيجية العالية من حيث إمكانية التخلي عن نشاط أو إضافة نشاط؛ أما

¹ Armand DAYAN et al, Op.cit. p.200.

عيوبها فتتمثل في اتساع استثمارات المؤسسة وتشتتها في عدة قطاعات، مما يؤدي صعوبة الخروج من النشاط الكلي للمؤسسة لو أرادت ذلك.

المطلب الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي وإستراتيجية الإخراج

في التكامل يوجد نوعان تكامل عمودي وتكامل أفقي، أين تقوم المؤسسة في هذا الأخير (تكامل أفقي)، بزيادة عرضها من مُنتج معين من أجل تغطية الطلب المتزايد، وذلك إما بفتح فرع جديد، أو بالاستيلاء على منافس مباشر للمؤسسة، والهدف من التكامل الأفقي هو تغطية الطلب على منتج المؤسسة، إلا أننا سنكتفي بالتطرق في هذا الموضع إلى التكامل العمودي وذلك لأن التكامل الأفقي تم التطرق إليه بطريقة غير مباشرة في إستراتيجية النمو الداخلي، وسيتم التطرق إليه أيضا في إستراتيجية الاستحواذ دون ذكره اسما.

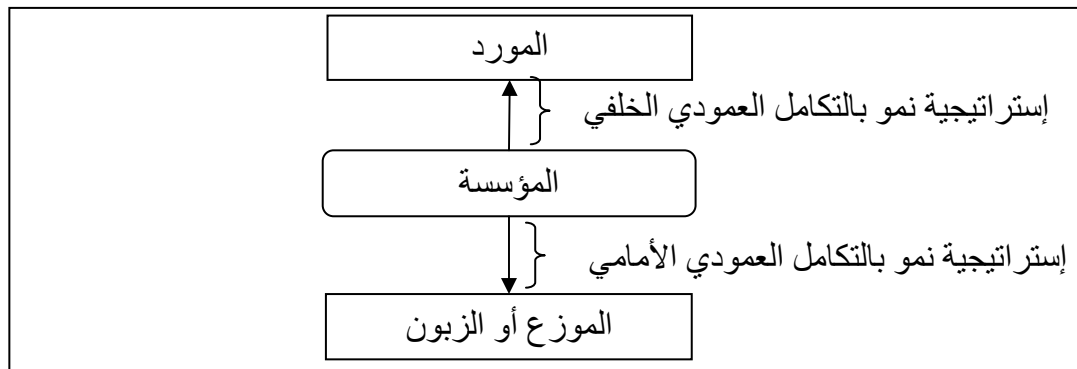
الفرع الأول: أساسيات حول إستراتيجية التكامل العمودي

وسنتطرق من خلال هذا الفرع إلى مفهوم التكامل العمودي، وأهم دوافع تبنيه، و في الأخير سنتطرق إلى أهم مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية.

1. مفهوم التكامل العمودي:

هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية، وذلك إما؛ بالاستيلاء على مصادر التوريد؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالاستيلاء على منافذ التوزيع؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما، ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجية التوزيع في نظام القيمة¹، كما هو موضح بالشكل 19.

شكل 19: إستراتيجية التكامل العمودي



Source: Michel KALIKA et al, Op.cit. p.208.

¹ Michel KALIKA et al, Op.cit. p.207.

كما أن للتكامل العمودي نوعان: تكامل عمودي تقليدي؛ أين تملك المؤسسة كل الحق في ملكية الأصول الموجودة، وتكامل شبه كامل؛ والذي يتم بواسطة إقامة علاقات طويلة الأجل مع الموزع أو مع المورد، والتي تترجم في شكل عقود¹.

2. دوافع التكامل العمودي:

أهم دافع من تبني إستراتيجية التكامل العمودي، كخيار للنمو في المؤسسة الاقتصادية، هو تخلص المؤسسة من التبعية سواء للمورد أو للموزع². بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص أهم الدوافع في الجدول التالي:

جدول 12: دوافع تبني إستراتيجية التكامل العمودي

دوافع إستراتيجية	دوافع تكنولوجية	دوافع مالية
• الحد من القدرة التفاوضية للعملاء أو الموردين؛ • زيادة حجم المؤسسة؛ • الرفع من حواجز الدخول على المنافسين المحتملين؛ • تأمين مصادر التوريد أو منافذ التوزيع؛ • القرب من المستهلك النهائي للرفع من استجابة المؤسسة لتطلعاته.	• امتلاك تكنولوجية خلفية؛ • تحسين التحكم في الجودة؛ • تبسيط عمليات التصنيع.	• أخذ (ضم) هوامش أرباح الموردين أو الموزعين؛ • تخفيض تكاليف الفحص والتنسيق؛ • تخفيض تكاليف التخزين.

Source: Michel Kalika et al, Op.cit. p.208.

3. مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي:

تظهر أقصى فوائد تبني إستراتيجية التكامل العمودي، في المؤسسات المتخصصة، وكذلك في المؤسسات التي تبع إستراتيجية التنويع المترابط أين تشترك منتجاتها في مصادر التوريد أو منافذ التوزيع. أما بالنسبة للمؤسسات التي تبع إستراتيجية التنويع غير المترابط، فتبنيها لإستراتيجية التكامل العمودي سيكون له آثار جزئية فقط؛ فمن غير الممكن أن تشمل جميع مهن المؤسسة، وبالتالي هذا ما سيطرح مشكلة تخصيص الموارد بين منه وأنشطة المؤسسة.

¹ G. PELLICELLI, Op.cit. p. 67.

² Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 203.

أما فيما يخص أهم مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية، فيمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول 13: مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي

المزايا	العيوب
• الاستفادة من مزايا تنويع الأنشطة؛ • تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية؛ • الرفع من حواجز الدخول ضد المنافسين المحتملين؛ • الاستفادة من مزايا تكاليف التبادل*؛ • اتساع قاعدة البيانات؛ • زيادة القدرة التنافسية في السوق.	• في أغلب الأحيان تكون ذا استثمارات ضخمة؛ • استنزاف للموارد؛ • كبح لنمو المهنة الأساسية للمؤسسة (بسبب تشتت جهود المؤسسة)؛ • التقليل من المرونة؛ • تعدد عوائق الخروج؛ • صعوبة التنسيق؛ • ضياع لهوية المؤسسة وإضعاف لثقافتها.

Source: Michel Kalika et al, Op.cit, p.209.

نلاحظ من الجدول 13 أن أهم مزايا إستراتيجية التكامل العمودي تتمثل في: زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة والتي تظهر على شكل أسعار أو اعلانات بفضل أثر التعاضدية بين أنشطتها، بالإضافة إلى الحصول إلى أرباح المورد أو الموزع، أما أهم عيوب هذه الإستراتيجية فتتمثل في ضعف تركيز المؤسسة على نشاطها الأساسي.

ومن الباحثين من يضيف انتقادات أخرى إلى إستراتيجية التكامل العمودي؛ أو بالأحرى إلى الدوافع من تبني هذه الإستراتيجية؛ حيث أنها في كثير من الأحيان تكون غير مجدية وغير واقعية، فعملية إقصاء المورد لا تكون في جميع الحالات مربحة، إلا في حالة توفر لدى المؤسسة القدرة والكفاءة على استغلال نشاط المورد بأكثر فعالية من المورد، بالإضافة إلى أن عنصر التبعية غير دقيق، وذلك أن في الحالات العامة يتوفر لدى المؤسسة العديد من الموردين، أي إمكانية المفاضلة بينهم مما يقلل من التبعية دون اللجوء إلى التكامل العمودي، ونفس الكلام ينطبق على الموزع¹. وبالتالي فعلى المؤسسة من أجل تحقيق النمو، أن تركز جهودها على الأنشطة التي بإمكانها أن تولد فيها قيمة، أما الأنشطة الأخرى المستهلكة للقيمة، فمن الأحسن للمؤسسة القيام بإخراجها؛ لكن هذا الإخراج لا يتم عفويا فهو ليس تخلي، وهذا ما سنتعرف عليه ضمن الفرع الموالي.

سيتم التطرق إلى تكاليف التبادل ضمن الفرع الموالي.

¹ Marc BERTONECHE et al, *MBA: l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, 2^{ème} ED, EYROLLE, Paris, 2008, p. 148.

الفرع الثاني: أساسيات حول إستراتيجية الإخراج

قبل التطرق إلى إستراتيجية الإخراج، سنتطرق إلى نظرية تكاليف التبادل؛ وذلك لأهمية هذه النظرية في تفسير ظاهرة الإخراج، وبعدها نتطرق إلى تعريف الإخراج، وما يميز الإخراج عن بعض الظواهر المشابهة كالمقولة من الباطن، التقليل والتخلي، ونختم الفرع بتقييم لإستراتيجية الإخراج.

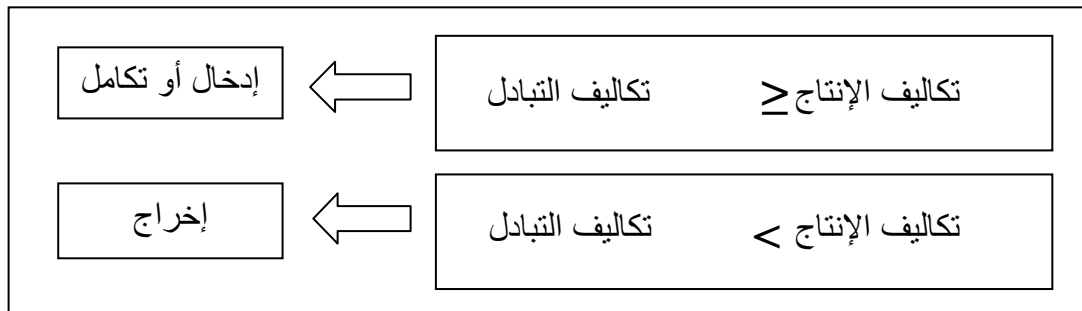
1. نظرية تكاليف التبادل:

تعود جذور هذه النظرية إلى 1937 حيث قام المفكر الاقتصادي Ronald Coase بنشر مقال بعنوان: "طبيعة المنشأة"^{*}، حيث عالج فيه الأبعاد الثلاث للمؤسسة (بعد اجتماعي، بعد اقتصادي، بعد قانوني (العقود))، وتقتصر هذه النظرية وجود ثلاث خيارات مسلّم بها في تنظيم أي نشاط هي:

- انجاز المؤسسة لهذا النشاط بوسائلها الخاصة؛ وهذا ما يسمى بـ: "توجه المؤسسة"؛
- جلبه من السوق؛ وهذا ما يسمى بـ: "توجه السوق"؛
- انجازه من خلال الشراكة مع الغير؛ وهو ما يسمى بالتوجه: "الهجين".

وللاختيار بين هذه البدائل تقوم المؤسسة بالمقارنة بين نوعين من التكاليف: تكاليف التبادل وتكاليف الإنتاج¹؛ حيث تشمل تكاليف التبادل: (تكاليف انجاز العقد، التفاوض، المورد، ...)، وتتمثل تكاليف الإنتاج في: (مختلف الأعباء والمصاريف التي تتحملها المؤسسة من بداية تخطيط المنتج إلى غاية خروجه كمنتج قابل للاستعمال)، ومن خلال هذه المقارنة تُحدد المؤسسة انجاز هذا النشاط بالاعتماد على وسائلها الخاصة أم تقوم بإخراجه؛ حيث تكون المقارنة كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل 20: عملية المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل



2. مفهوم إستراتيجية الإخراج:

وتعرف على أنها: "عملية انتقال الأنشطة من داخل المؤسسة لصالح أطراف خارجية"².

* The Nature of the firm

¹ Jerome Barthelemy, *Stratégies d'externalisation*, 2^{ème} ED, DUNOD, Paris, 2004, p. 71-72.

² Rick L. Child and al, *Business Process Outsourcing*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2005, p. 4.

وتعرف أيضا أنها: "قيام المؤسسة بتقويض لأحد أو بعض أنشطتها الداخلية مع إدارتها إلى طرف خارجي يكون أكثر كفاءة من المؤسسة في انجازه"¹.

من خلال التعريفين نستنتج أن إستراتيجية الإخراج، هي عملية تقوم بها المؤسسة، تتضمن تقويض أحد أو بعض الأنشطة الداخلية لأطراف خارجية؛ وبالتالي فإن نجاح إستراتيجية الإخراج يعتمد على تحليل الموارد والكفاءات²؛ فالأنشطة المخرجة، هي أنشطة لا تملك فيها المؤسسة كفاءات أساسية تمكنها من خلق القيمة، أما الطرف الخارجي فيمتلك كفاءات أساسية تمكنه من انجاز هذا النشاط بأكثر كفاءة وفعالية؛ وبالتالي تستفيد المؤسسة من حيث التكلفة ومن حيث الجودة، بالإضافة إلى الفائدة الأهم والتي تمثل الدافع الأساسي من وراء تبني إستراتيجية الإخراج، وهي تركيز جهود المؤسسة حول مهنتها الأساسية، وحول الأنشطة المولدة للقيمة، مما يدفع بالمؤسسة إلى النمو؛ وهو سبب تصنيف إستراتيجية الإخراج كأحد إستراتيجيات النمو.

فإستراتيجية الإخراج، ما هي إلا تقليص في الكفاءات القاعدية للمؤسسة؛ فيقول أحد المفكرين بأن تخفيض عدد المهن هو في الواقع: "تحكم أقل" من أجل "تحكم أحسن"³.

3. التمييز بين الإخراج وبين كل من: المقابلة من الباطن، التقليص* والتخلي

أ- التمييز بين الإخراج والمقابلة من الباطن: عرف المجلس الاقتصادي والاجتماعي، في تقرير منشور بالجريدة الرسمية لفرنسا في 1973/04/26م، المقابلة من الباطن كالتالي: "المقابلة من الباطن، عملية تقوم من خلالها المؤسسة بتقويض جزء من أعمال الإنتاج أو الخدمات إلى طرف آخر، حسب دفتر شروط معين مسبقا، مع احتفاظ المؤسسة بالمسؤولية الاقتصادية النهائية". وبالتالي فالتمييز الأساسي بين "المقابلة من الباطن" و"الإخراج"، يتمثل في التعهدات المقدمة من الشريك الخارجي:

- المقابلة من الباطن تضمن التزام بالوسائل (حسب دفتر شروط): أي أن الشريك يجلب الوسائل في حين أن المؤسسة تحتفظ بإدارة الأنشطة؛
- أما الإخراج فيتضمن التزام بالنتائج: حيث أن الشريك يجلب الموارد ويضمن أيضا إدارة الأنشطة المخرجة.

¹ Jerome Barthelemy, Op.cit, p. 12.

² Rick L. Child and al, Op.cit, p. 4.

³ Marc GIGET, Op.cit, p.86.

* نقصد به ما يسمى بالانجليزية DOWNSIZING ويعرف: أنه عملية داخلية تهدف إلى الرفع من الفعالية، الإنتاجية والنافسية للمؤسسة وذلك بالتقليص في الحجم.

ب- التمييز بين الإخراج والتقليص: ويتمثل الفرق الأساسي بين الإخراج والتقليص، في أن التقليص يركز على التخلص النهائي، من أفراد أو تجهيزات هي جزء من المؤسسة، في حين أن النشاط المُخرَج يبقى ضروري ومهم للمؤسسة، والطرف الخارجي المؤدي له ما هو إلا بديل للمصالح الداخلية للمؤسسة.

ج- التمييز بين الإخراج والتخلي: يكمن الفرق الأساسي بين الإخراج والتخلي، في أن الإخراج يتضمن تحويل الأصول نحو الطرف الخارجي، مع استمرار استفادة المؤسسة من تلك الأصول، عكس التخلي الذي يعني إنتهاء استفادة المؤسسة من تلك الأصول.

4. مزايا وعيوب إستراتيجية الإخراج: يمكن تلخيص أهم مزايا عيوب إستراتيجية الإخراج من خلال الجدول التالي:

جدول 14: مزايا وعيوب إستراتيجية الإخراج

المزايا	العيوب
• تخفيض التكاليف؛ • الرفع من المردودية وذلك بالتركيز فقط على المهام المُتَحَكَم فيها؛ • التقليص من تعقيدات التسيير.	• خطر التبعية للطرف الخارجي (الشريك)؛ • التكلفة الاجتماعية؛ • تكاليف التنسيق، المراقبة والفحص.

Source: Michel Kalika et al, Op.cit. p. 243.

نلاحظ من الجدول 14 أن أهم مزايا إستراتيجية الإخراج هي تخفيض التكاليف والتقليص من تعقيدات التسيير، نتيجة إخراج الأنشطة المستهلكة للقيمة؛ وأكبر عيب هو خطر التبعية للأطراف الخارجية.

المطلب الرابع: أساسيات حول إستراتيجية التدويل

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مدخل عام حول ظاهرة تدويل المؤسسات من مفهوم التدويل وأهم العوامل والأسباب التي تدفع المؤسسات نحو التدويل بالإضافة إلى مراحله، ونتناول أهم عوامل فشل الكثير من المؤسسات في إستراتيجية التدويل، وفي الأخير سنتطرق إلى تقييم هذه الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفاهيم حول إستراتيجية التدويل

1. **تعريف التدويل:** التدويل في المؤسسات ليس بظاهرة جديدة، فمع نهاية القرن 19م، قامت العديد من المؤسسات الأوروبية بالاستثمار حول العالم؛ ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تخطي الحواجز الطبيعية كالمسافة، بالإضافة إلى تجاوز التعريفات الجمركية¹.

وفي وقتنا الحاضر، عرفت ظاهرة تدويل المؤسسات انتشارا سريعا، بواسطة الاستثمار الأجنبي المباشر، بالإضافة إلى تطور شكل المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية التدويل؛ حيث أصبح حتى بإمكان المؤسسات الصغيرة أن تقوم بالتدويل، ولم يعد ذلك حكرا على المؤسسات الكبيرة فقط². ويمكننا تعريف إستراتيجية التدويل على أنها: "خطة تنويع جغرافي، لكن في خارج الحدود الوطنية للمؤسسة".

أما عن سبب اعتبار إستراتيجية التدويل ضمن إستراتيجيات نمو المؤسسة؛ كونها كذلك في حالات عديدة منها: تشبع قطاع نشاط المؤسسة على المستوى الوطني، يدفع المؤسسات القائدة إلى البحث عن النمو في الخارج، ولا يتحقق ذلك إلا بإستراتيجية التدويل³.

2. **أسباب وعوامل التدويل:** لقد ساهمت العديد من الأسباب والعوامل في دفع المؤسسات الاقتصادية نحو التدويل، وسنتطرق أولا إلى عوامل تدويل المؤسسات ومن ثم نتطرق إلى الأسباب.

أ- عوامل تدويل المؤسسات:

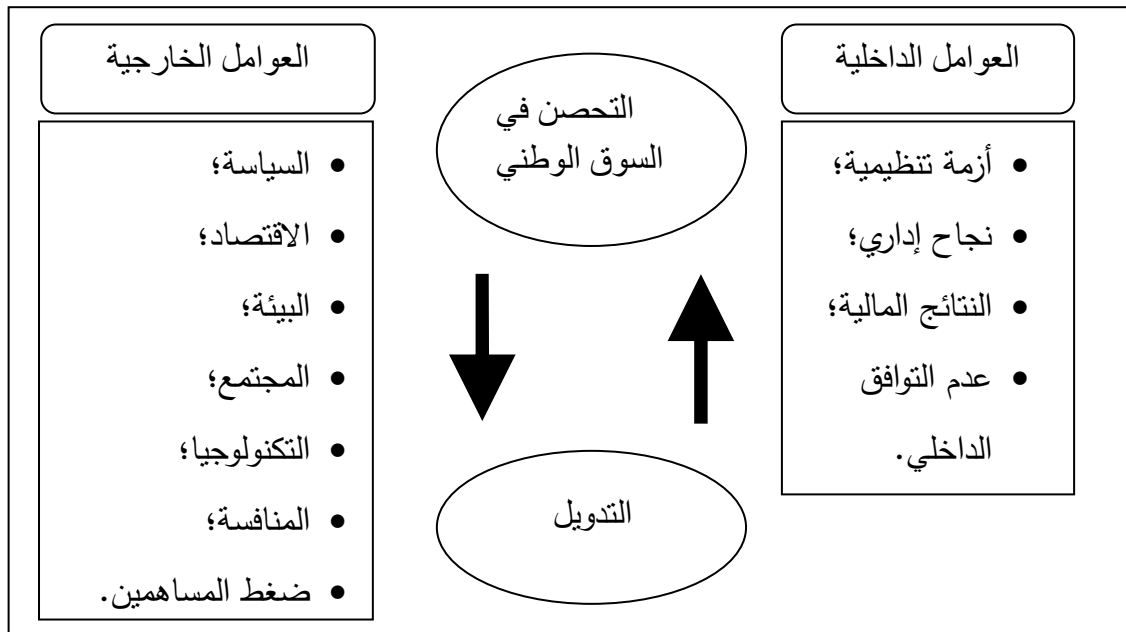
ويرى بعض الباحثين أن ظاهرة تدويل المؤسسات، هي أحد نتائج تفاعل عوامل داخلية وأخرى خارجية (كما هو موضح في الشكل 21).

¹ Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, De Boeck, Bruxelles, 2010, p. 100.

² Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, Op.cit. p. 100.

³ Michel Ghertman, Op.cit. p. 13.

شكل 21: عوامل التدويل



Source: Eliane KARSAKLIAN, *Internationalisation d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009, p. 20.

نلاحظ من الشكل 21، أنه ينتج عن تفاعل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية، نتيجتين؛ أولاهما البقاء في السوق الوطنية، والأخرى التوجه نحو التدويل إلا أن هذه العوامل تتسم بنوع من العمومية في التحليل ولا تعطي تفسيراً دقيقاً للسؤال: لماذا تتجه المؤسسات نحو التدويل؟

وعلى ذلك، يمكن ذكر عوامل أخرى أكثر دقة؛ حيث تنقسم هذه العوامل إلى صنفين أساسيين، هما: تطور الأسواق والعوامل المعاصرة.

- **تطور الأسواق:** وينطوي تحت هذا العنوان نظرية دورة حياة المنتج لـ Vernon؛ حيث قام الاقتصادي R.Vernon سنة 1966م، بشرح أسباب توجه المؤسسات إلى الخارج، وذلك باقتراح نظرية تدور حول فكرة أساسية هي دورة حياة المنتج، والفجوة التكنولوجية بين الدول؛ حيث أن دورة حياة المنتج تكون من أربع مراحل هي: ظهور المنتج ثم النمو ثم التشبع ثم التدهور، وكل مرحلة من مراحل دورة الحياة، تتبع فيها المؤسسات إستراتيجيات تدويل مختلفة، وهي على الترتيب: من منتج وطني إلى التصدير ثم التصنيع في الخارج وأخيراً إعادة التصدير نحو السوق الأم من الدول النامية¹.
- **العوامل المعاصرة:** ويمكن تقسيمها على ثلاث عوامل أساسية، هي: عوامل سياسية، عوامل اقتصادية وعوامل تقنية؛ كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, Op.cit. p. 138.

جدول 15: عوامل التدويل المعاصرة

عوامل سياسية	عوامل اقتصادية	عوامل تقنية
• نية بعض الدول في التخلص من الحواجز الجمركية؛ • إنشاء مناطق للتبادل الحر والتعاون الاقتصادي بين الدول؛ • تنامي أيديولوجية التبادل الحر؛ • دور المؤسسات الدولية (منظمة التجارة العالمية).	• تأهيل القوى العاملة؛ • مستوى الأجور المنخفض لليد العاملة في بعض الدول؛ • تشبع الطلب في الدول المصنعة؛ • تفاوت ثراء الدول في الموارد الإنتاجية؛ • ظهور دورة الحياة الدولية للمنتج؛ • التنميط الجزئي لعادات الاستهلاك.	• تناقص تكاليف النقل الدولية؛ • تقليل زمن النقل؛ • الرفع من قدرة الإنتاج.

Michel DARBELET et al, Op.cit. p. 463.

ب- أسباب تدويل المؤسسات: ويمكن تلخيصها ضمن العناصر التالية:¹

- تنمية بدائل جديدة للنمو؛ عن طريق اكتشاف فرص جديدة للنمو؛
- توزيع أحسن للمخاطر حول الدول؛
- الاستجابة لعولمة الأسواق؛ حيث أصبح لزاما على بعض المؤسسات الاتجاه نحو التدويل، عملا بمبدأ: "إن لم تخرج لمنافسك فسوف يأتوا إليك"؛
- رغبة المؤسسات العمل في أسواق أكثر تنظيما وشفافية؛
- تحسين تنافسية المؤسسة: وذلك من خلال التعلم من إستراتيجيات المنافسين الأجانب.

3. مراحل وأشكال التدويل

أ. مراحل التدويل: في الواقع لا يوجد مراحل إلزامية لكل المؤسسات التي اتجهت حو التدويل، ولكنها

مراحل منطقية في الغالب كانت مسار العديد من المؤسسات الدولية:²

- تصدير المنتجات؛
- تدويل تجاري: ويشمل فتح مكاتب في دول أجنبية بالإضافة إلى إقامة مستودعات، وحتى فتح فروع تجارية؛
- اتفاقات تعاقدية لنقل الكفاءات: ويكون على شكل امتياز أو تعاون ما بين المؤسسات؛

¹ Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, *Entreprises multinationales*, DUNOD, Paris, 2005, p. 30-35.

² Jean Luc CLARRON et Sabine SEPARI, *Management: Manuel et application*, Dunod, Paris, 2008, p. 470.

- إقامة مشاريع مشتركة: أي بالشراكة مع المؤسسات التي تنتمي إلى الدولة المضيفة؛
- فتح وحدات صناعية: تمثل ذروة التدويل حيث تقوم المؤسسة بفتح فروع لها في دول أجنبية، تعود ملكيتها للمؤسسة فقط.

كما تجدر الإشارة إلى أن اختيار أوائل الدول لتطبيق إستراتيجية التدويل، عامل حاسم في تجنب الخسائر الأولية العالية؛ ولهذا ينصح المختصون أن يبدأ التدويل عبر الدول الشقيقة جغرافيا أو ثقافيا، قبل أن ينتقل إلى الدول الأكثر اختلافا¹.

ب. أشكال التدويل: ويمكن تلخيص أهم أشكال التدويل حسب معيار مكان الإنتاج في البلد الأصلي، أم في البلد المضيف من خلال الجدول التالي:

جدول 16: أشكال التدويل

نعم	لا	إنتاج في الخارج
		IDE*
عمليات إنتاجية بدون استثمار مباشر في الخارج: • الترخيص • الامتياز • عقود إنتاج • عملية "مفتاح في اليد"	العمليات التجارية بدون استثمار مباشر في الخارج: • تصدير غير مباشر للإنتاج • تصدير مباشر للإنتاج • تصدير معارف (عقد إدارة، بيع تكنولوجيا)	لا
عمليات إنتاجية مع استثمار مباشر في الخارج: • فتح وحدات للتجميع • إقامة وحدات للتصنيع (ملكية كلية، مشتركة، مساهمة اقل، مقالة دولية من الباطن)	عمليات تجارية مع استثمار مباشر في الخارج: • فتح فروع لترويج المبيعات • إقامة وحدات للتخزين • فتح وحدات خدمية • فتح فروع للبيع	نعم

Source: Alain DESRUMAUX et al, *Stratégies*, 2^{ème} ED, PEARSON Education, Paris, 2009, p.9.

نلاحظ من الجدول 16 الذي يصف أشكال التدويل الذي تتبناه المؤسسة حسب معيار الاستثمار المباشر في الخارج الذي ينتج عنه قيام المؤسسة بإقامة مشاريع إستثمارية في الخارج كتشديد مصنع أو

¹ Michel Ghertman, Op.cit. p. 13.

* IDE= Investissements Directs à l'étranger الاستثمار المباشر في الخارج

فتح فرع تجاري وغيرها من المشاريع الإستثمارية؛ ومعيار نقل العمليات الإنتاجية للخارج أي صناعة منتج المؤسسة في الخارج.

الفرع الثاني: عوامل فشل إستراتيجية التدويل ومزايا وعيوب إستراتيجية التدويل

1. عوامل فشل إستراتيجية التدويل

- قام مكتب Bain&Company بدراسة لاستراتيجيات النمو الدولية، لعينة شملت 700 مؤسسة؛ وقد توصل إلى وجود خمس (5) مؤشرات قد تؤدي إلى الفشل:¹
- أ. النمو السريع: البحث عن التوسع الجغرافي برتم سريع جدا، قد يعرض المؤسسة إلى خطر صعوبة تخصيص الموارد الضرورية للنمو في ميدان النشاط الجديد؛
- ب. التقييم السيئ للمنافسة: وذلك أن المؤسسة قد تتعرض إلى خطر مواجهة العديد من المنافسين، وفي عدة أسواق، ما قد يؤدي إلى تشتت جهود المؤسسة؛
- ج. المزايا غير المؤكدة: الكثير من حالات الفشل في التدويل، تنتج عن سوء تقدير المؤسسة لمزاياها التنافسية؛
- د. ضعف القدرة التصنيعية: نجاح التدويل، يعتمد على قدرة المؤسسة في الاستجابة لرغبات عملائها في أسواق مختلفة، وهذا ما يتطلب منها قاعدة تصنيعية مرنة، وضعف هذه الأخيرة قد يؤدي إلى الفشل؛
- هـ. مشكلات التوظيف: تطبيق التدويل قد يتطلب توظيف مواهب محلية، وهذا ما قد يكون أحيانا صعبا (وذلك لعدم تواجد المواهب في كل مكان).

2. مزايا وعيوب إستراتيجية التدويل: ويمكن تلخيص أهم مزاياها وعيوبها، في الجدول التالي:

جدول 17: مزايا وعيوب إستراتيجية التدويل

المزايا	العيوب
• خدمة أسواق جديدة؛ • تجاوز حواجز الدخول؛ • تمديد دورة حياة المنتج؛ • الاستفادة من مزايا التعلم والحجم؛ • الحصول على موارد جديدة.	• المخاطر السياسية والاقتصادية والمالية؛ • التباعد الجغرافي والثقافي عن الدولة الأصلية؛ • صعوبة تكيف المنتجات مع مختلف الأسواق؛ • خطر خسارة الاحتكار التكنولوجي؛ • صعوبة التسيير والتعقيد التنظيمي.

Source: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, *Organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI Editions, Alger, 2007, p.175.

¹ <http://www.journaldunet.com/management/0310/031012bain.shtml> consulter le 09/05/2011.

نلاحظ من الجدول 17 أن أهم مزايا إستراتيجية التدويل، تتمثل في خدمة أسواق جديدة، يختلف المنافسون للمؤسسة فيها عن المنافسين في السوق المحلية أين يمكن الاستفادة من أولئك المنافسين والتعلم منهم؛ أما العيوب فتتمثل في المخاطر السياسية التي لا يمكن في كثير من الأحيان التنبؤ بها، مع صعوبة التسيير والتعقيد التنظيمي.

المبحث الثاني: طرق نمو المؤسسة

لقد تطرقنا في المبحث السابق إلى التوجهات العامة للنمو، ومن أجل تنفيذ تلك التوجهات؛ أمام المؤسسة العديد من الطرق، يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: إستراتيجيات النمو الداخلي، إستراتيجيات النمو الخارجي وإستراتيجيات التحالف والشراكة؛ ومن خلال هذا المبحث سنتعرف بإيجاز على كل نوع.

المطلب الأول: أساسيات حول النمو الداخلي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم النمو الداخلي، ومن ثم نتعرف على إستراتيجيات النمو الداخلي، وفي الأخير سنتطرق إلى تقييم النمو الداخلي.

الفرع الأول: مفهوم النمو الداخلي

ويسمى بالنمو العضوي، ولقد أعطيت له العديد من التعاريف، ويمكن سردها كما يلي:

تعريف 1: هو "خيار إستراتيجي لنمو المؤسسة، بالاعتماد على مواردها الخاصة (إيداع منتجات جديدة، توسع في موقع المنتج، فتح فرع تجاري...)، وليس اعتمادا على امتلاك مؤسسات قائمة"¹.

تعريف 2: كما عرف أيضا بأنه: "استخدام الوسائل الخاصة للمؤسسة من أجل تطوير رقم أعمالها، وهذا يتطلب عموما فتح أسواق جديدة و/أو توسيع قاعدة العروض (تشكيلة المنتجات) للزبائن الحاليين"².

تعريف 3: وكذلك عرف أنه: "زيادة في حجم المؤسسة مع تغير في خصائصها نتيجة ضمها لعوامل إنتاج إضافية، هذه العوامل إما أن تكون قد أنشأتها بنفسها، أو حصلت عليها بشرائها من خارج المؤسسة"³.

وبالتالي فالنمو الداخلي يتصل بإمكانية شراء وسائل ممزوجة، ولكن ليست في وضعية نشاط (عاطلة)، كشراء آلة قديمة، كراء موجودات، استغلال مصنع معطل، وغيرها، وغالبا ما يرتبط النمو الداخلي بفكرة التشغيل الذاتي⁴. إلا أن ضم عوامل إنتاج إضافية، يتم بثلاث طرق، هي كالتالي: كما هو مبين في الشكل التالي:

- إما من خلال التنمية الذاتية للموارد، كتكوين المؤسسة لأفرادها، أو اعتمادها على التمويل الذاتي، ويمكن ان تتحقق التنمية الذاتية من خلال الابتكارات والاختراعات وغيرها؛

¹ Armand DAYAN et al, Op.cit, p. 207.

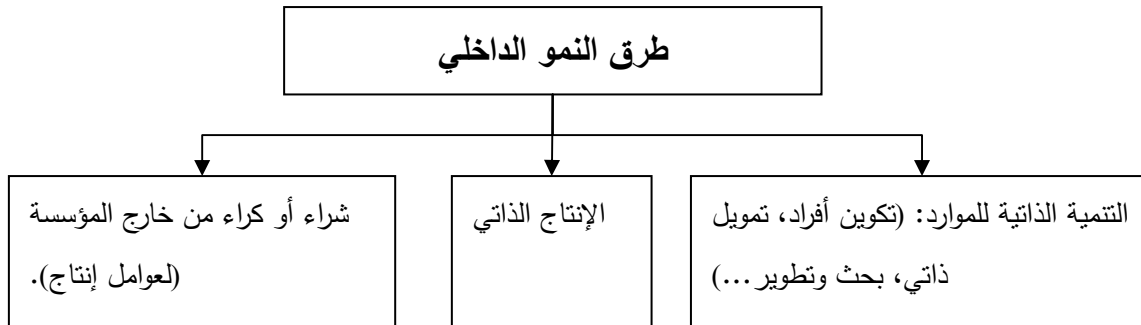
² Michel COSTER, Op.cit, p. 194.

³ Michel DARBELET et al, Op.cit. p. 434.

⁴ Olivier MEIER et al, *Stratégies de croissance*, Dunod, Paris, 2009, p. 3.

- الإنتاج الذاتي: أي اعتماد المؤسسة على امكاناتها الخاصة في إنتاج عوامل الإنتاج الضرورية لنشاطاتها؛
- شراء أو كراء من خارج المؤسسة: يمكن للمؤسسة شراء عوامل إنتاج أو كرائها من أجل استغلالها.

شكل 22: طرق امتلاك عوامل إنتاج بفضل الموارد الخاصة للمؤسسة



Source: Michel DARBELET et al, Op.cit. p. 435.

أما من منظور الموارد والكفاءات فيمكن تعريف النمو الداخلي على أنه: "تنمية كفاءات جديدة بالاعتماد على الوسائل الخاصة للمؤسسة"¹، وبالتالي فالنمو الداخلي ينبثق من داخل المؤسسة، وأكثر تحديدا من مواردها وكفاءاتها الإستراتيجية، فالنمو الداخلي هو نتيجة لإستراتيجية تعتمد على الموارد والكفاءات الإستراتيجية.²

النمو الداخلي هو النمو العادي في مسار المؤسسة؛ فالنمو الداخلي يمثل الخيار الأول للمؤسسة، فإن لم يستجيب لتطلعات المؤسسة انتقلت للطرق الأخرى للنمو؛ حيث أن كل مؤسسة تبحث وبصفة دائمة عن زيادة حصصها في السوق وضمان نموها.³

الفرع الثاني: إستراتيجيات النمو الداخلي

حسب أغلب الباحثين، فإن إستراتيجيات النمو الداخلي، تأخذ شكلين: إما حسب مصفوفة النمو، وإما إنشاء المؤسسة لوحدة إنتاجية جديدة أو فرع جديد، وحديثا تم إضافة شكل آخر هو حسب كفاءات المؤسسة.

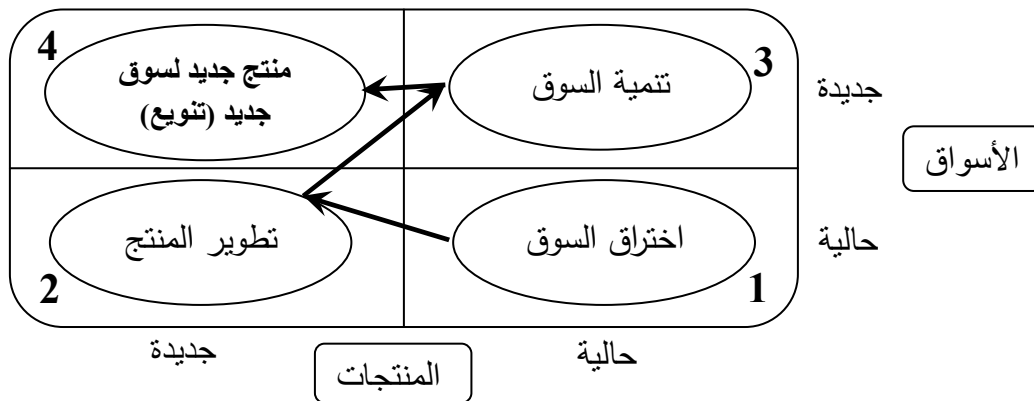
1. **حسب مصفوفة النمو:** قدم الباحث Igor Ansoff، أربعة بدائل إستراتيجية يمكن أن تتاح أمام المؤسسة، إذا ما أرادت البقاء والنمو في نشاطها اعتمادا على وسائلها ومواردها الخاصة، وقد اعتمد الباحث في بناء نموذجها على بعدين هما، حداثة المنتج وحداثة السوق، وبالمقارنة بينهما استنبط أربعة بدائل إستراتيجية، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ Michel KALIKA et al, Op.cit. p.165.

² Rodolphe DURAND, Op.cit, p.45.

³ Nancy BARANES, *Management des entreprises*, Edition Nathan, Paris, 2009, p.74.

شكل 23: مصفوفة النمو لـ: Ansoff



Source: Richard SOPARNOT, *Management des entreprises*, Dunod, Paris, 2009, p. 38.

- نلاحظ من الشكل وجود أربع بدائل إستراتيجية للنمو الداخلي، هي كالتالي:¹
- **إستراتيجية اختراق السوق:** تتلاءم هذه الإستراتيجية مع تنمية صناعة، أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة، كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يُطرح به نظرا لكبر قاعدة الزبائن. ومن بين أهم نقاط ضعفها إمكانية المنافسين تقليدها، وربما حتى التفوق على المؤسسة، وبالتالي فعلى المؤسسة استثمار مواردها، في الأجزاء السوقية التي تمتلك فيها الأفضلية.
 - **إستراتيجية تنمية السوق:** وتعتمد هذه الإستراتيجية، على اكتشاف المؤسسة لسوق غير مشبع من منتجاتها؛ سواء كان هذا السوق محليا أو دوليا. ومن بين أهم مخاطر هذه الإستراتيجية، هي: ضعف معرفة المؤسسة بالعملاء الجدد، الوسطاء والمنافسين.
 - **إستراتيجية تنمية المنتج:** وتعتمد على إطلاق المؤسسة لمنتج جديد، من أجل خدمة جزء سوقي جديد، داخل السوق الكلي للمؤسسة؛ وذلك بإجراء تعديلات على المنتج أو تحسين أدائه.
 - **إستراتيجية منتج جديد لسوق جديد:** أو كما أسماها Ansoff بإستراتيجية التنويع، حيث تكون في حالة تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة، بهدف الوصول إلى أسواق جديدة، وتتناسب هذه الإستراتيجية مع الصناعات التي تتطلب تغييرات في المعارف؛ كأسواق التكنولوجيا العالية.
2. **إنشاء وحدة أو فتح فرع جديد:** حيث تُعتبر إستراتيجية نمو داخلي متبناة، من قبل المؤسسات التي تملك موارد وكفاءات فائضة، يمكن استغلالها ومزجها لأجل الاستثمار في نشاط جديد، عن طريق إنشاء وحدة إنتاجية منفصلة لها وسائلها الخاصة وأهدافها ومواردها.

¹ G. PELLICELLI, Op.cit. p. 351

لقد تطرقنا في هذا الفرع، إلى أهم إستراتيجيات النمو الداخلي، لكن ما يعاب عليها أنه تطرق إليها من منظور أسواق ومنتجات، ما جعل هذه الإستراتيجيات تبتعد عن مفهوم النمو الداخلي، وكانت أشبه بتكتيكات تسويقية لا إستراتيجيات نمو، وبالتالي ظهر منظور جديد هو من خلال موارد وكفاءات المؤسسة، وهذا ما سنتعرف عليه في العنصر الموالي.

3. **إستراتيجيات النمو من خلال الكفاءات:** ويقوم هذا النموذج، على أساس أن اعتماد خيارات النمو الداخلي انطلاقاً من منظور المنتجات، هو تحليل ناقص ولا ينطبق مع جوهر مفهوم النمو الداخلي، وبالتالي يفترض أن تحديد خيارات النمو الداخلي، يجب أن ينطلق من تحليل كفاءات المؤسسة، وبالمقارنة بين حداثة الكفاءات وحداثة الأسواق، يقترح أربع خيارات للنمو الداخلي أمام المؤسسة؛ كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل 24: إستراتيجيات النمو الداخلي من خلال الكفاءات

النمو السريع بالتنوع: تطوير كفاءات جديدة لخدمة أسواق جديدة	النمو من خلال تطوير الوظائف والمهام: تطوير كفاءات جديدة للأسواق الحالية	جديدة الكفاءات حالية
النمو من خلال تنمية السوق: استغلال الكفاءات الأساسية في خدمة أسواق جديدة	الدفع بكفاءة وفعالية: الاستفادة من الكفاءات الحالية لزيادة القيمة للعملاء	
جديدة	حالية	الأسواق

Source: Peter WILSON and Sue BATES, Op.cit. p. 20.

- نلاحظ من الشكل، وجود أربع خيارات إستراتيجية للنمو الداخلي؛ تتمثل في:¹
- **إستراتيجية الدفع بكفاءة وفعالية:** تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية، إلى زيادة تركيز كفاءاتها الأساسية الحالية على الأسواق الحالية، وتُتخذ هذه الإستراتيجية في الحالات التي تكون فيها فرص النمو قليلة؛ أين يكون تحسين العمليات هو المفتاح لتحقيق الأرباح.
 - **إستراتيجية النمو من خلال تطوير وظائف ومهام جديدة:** وهنا على المؤسسة القيام بتحسين جذري للكفاءات الموجودة، وتطوير مشروعات جديدة، لإضافة قيمة أكبر للعملاء الحاليين والجدد في

¹ Peter WILSON and Sue BATES, Op.cit. p. 20-22.

الأسواق الحالية؛ وهذا يتطلب زيادة وظائف جديدة ومهام إضافية؛ مثل: (جعل وظيفة للتسويق المباشر منفصلة عن وظيفة المبيعات...).

- **النمو من خلال تنمية السوق:** وترتكز هذه الإستراتيجية، على استغلال الكفاءات الحالية من أجل خدمة أسواق جديدة.

- **النمو السريع من خلال التنوع:** وتُتخذ هذه الإستراتيجية، في حالة اكتشاف المؤسسة لأسواق جديدة، غير مستغلة بكيفية جيدة؛ حيث من المتوقع أن الفرص النمو كبيرة، لكن يُفترض على المؤسسة تطوير كفاءات جديدة لاستغلال هذا السوق الجديد.

الفرع الثالث: مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي: ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي من خلال الجدول التالي:

جدول 18: مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي

المزايا	العيوب
• نمو تدريجي وبالتالي تحكم أحسن • زيادة القيمة بسبب الخبرة المكتسبة • استغلال ميادين، تملك فيها المؤسسة الكفاءات والتجربة اللازمة • الحفاظ على الاستقلالية • تنمية ذاتية وترقية للأفراد • تقوية ثقافة المؤسسة	• بطأ النمو • خطر ردود أفعال قوية من قبل المنافسين • صعوبة التمويل • صعوبة التحكم في المجالات الجديدة • طول فترة التعلم • صعوبة الوصول إلى حجم كبير

Source: Michel KALIKA, Op.cit. P. 233. Et Michel DARBELET et al, Op.cit. p. 441.

نلاحظ من الجدول 18 أن أهم مزايا إستراتيجية النمو الداخلي تتمثل في الحفاظ على استقلالية المؤسسة بالإضافة إلى النمو التدريجي الذي يمنح المؤسسة التحكم الأحسن في نشاطها؛ أما عيوب هذه الإستراتيجية فتتمثل في بطأ النمو نتيجة الاعتماد فقط على الامكانيات الذاتية.

المطلب الثاني: أساسيات حول النمو الخارجي

سنستطرق من خلال هذا المطلب، إلى مفهوم التعاضدية باعتبارها من أهم مزايا النمو الخارجي، ثم تعريف النمو الخارجي وتحديد أهم أشكاله، ومن ثم نتعرف على أهم دوافع تبني إستراتيجية النمو الخارجي، وسنتطرق أيضا إلى الآثار الثقافية لعمليات النمو الخارجي، وأهم مزاياه وعيوبه.

الفرع الأول: مفهوم التعاضدية

تحقيق التعاضدية، يعني الحصول على توليد إضافي للقيمة بفضل تجمع العديد من المؤسسات؛ حيث أن هذه القيمة الكلية لهذا التجمع، تفوق مجموع القيمة المُولدة في كل مؤسسة بمفردها، أما رياضيا، فيمكن تعريف التعاضدية كالتالي: الكل أكبر من مجموع أجزائه¹. ونميز بين ثلاث أنواع من التعاضدية:¹

أ. **تعاضدية تشغيلية:** ناتجة عن الاستخدام الأمثل للأنشطة المجمعة، وتظهر إما في شكل زيادة في رقم الأعمال، أو انخفاض في التكاليف، بسبب تجمع عدة مؤسسات.

ب. **تعاضدية مالية:** وتأخذ أشكالا مختلفة، مثل: قدرة التجمع على الاقتراض، الاستفادة من تخفيضات ضريبية.

ج. **تعاضدية إدارية:** وناتجة عن انتقال المعرفة والمهارات بين المؤسسات المتجمعة، وهذه التعاضدية لها أهمية كبيرة، في عدة مجالات، منها: البحث والإبداع التكنولوجي...

الفرع الثاني: مفهوم النمو الخارجي، الأشكال والدوافع الإستراتيجية لتبني النمو الخارجي

1. **تعريف النمو الخارجي:** ولقد أعطيت له العديد من التعاريف، ويمكن سردها كما يلي:

تعريف 1: تم تعريفه على أنه: "نمو المؤسسة من خلال الاستحواذ أو الاندماج"².

تعريف 2: وعُرف أيضا بأنه: "عملية خارجية، من أجل زيادة حجم المؤسسة، وتعديل في خصائصها عن طريق التجمع مع مؤسسات أخرى أو الاستيلاء عليها"³.

نستنتج من خلال هذه التعاريف، أن النمو الخارجي على عكس النمو الداخلي؛ يتمثل في امتلاك مؤسسات اقتصادية مستقلة أو الاندماج معها، ونلاحظ من التعريف الأول، مصطلحين أساسيين هما: الاستحواذ والاندماج، وهذا ما سنتعرف عليه ضمن أشكال النمو الخارجي.

* وذلك أن الكل يشمل الأجزاء، بالإضافة إلى التفاعلات بين هذه الأجزاء.

¹ Olivier MEIER et al, *Stratégies de croissance*, Op.cit, p. 15-16.

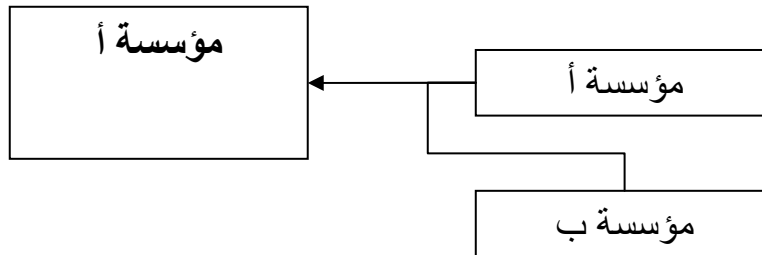
² Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 208.

³ Michel DARBELET et al, Op.cit, p. 437.

2. أشكال النمو الخارجي: يأخذ النمو الخارجي عدة أشكال، منها:

أ- **الاستحواذ:** وهو عبارة عن تجمع للعديد من المؤسسات، ينتج عنه اختفاء كل المؤسسات، باستثناء واحدة، هي: المؤسسة المستحوذة؛ حيث أن هذه المؤسسة سوف تملك كل أصول تلك المؤسسات، كما أنها ستتحمل كل ما عليهم من ديون وضرائب¹ (كما هو موضح في الشكل 25).

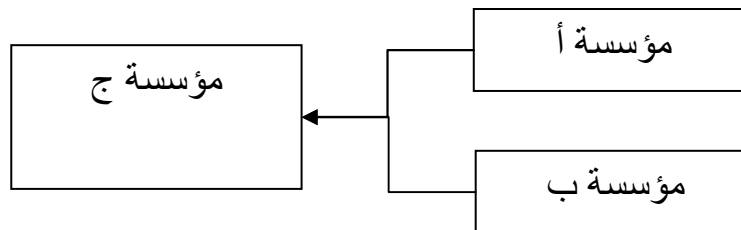
الشكل 25: استحواذ المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب)



Source: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCE, Op.cit. p. 170.

ب- **الاندماج:** هو تجمع لمؤسستين أو العديد من المؤسسات، والذي ينتج عنه تكون مؤسسة جديدة واحدة، تجمع كل الأصول والديون؛ أي كل ما تملكه المؤسسات المتجمعة وما عليها، (كما هو موضح في الشكل 26).

الشكل 26: اندماج المؤسسة (أ) مع المؤسسة (ب)



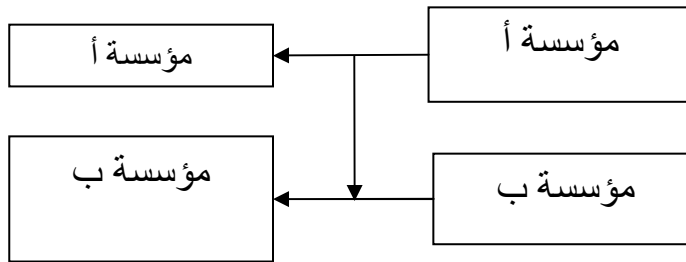
Source: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCE, Op.cit. p. 170.

ج- **المساهمة الجزئية في الأصول:** وهي عبارة عن قيام المؤسسة (أ) بالمساهمة في رأس مال المؤسسة (ب)؛ وذلك من خلال تحويل جزء من أصولها المتجانسة مع أصول المؤسسة (ب)، إلى أصول المؤسسة (ب)، مما يؤدي إلى تغيير في أصول المؤسسة (ب)، وأحياناً حتى في اسمها². وتدخل ضمن التضييق على المنافس، أو المساهمة في مؤسسة ذات أرباح عالية. (كما هو موضح في الشكل 27).

¹ Jean François SOUTERAIN et Philippe FARCET, Op.cit, p. 170.

² Jean Charles Mathé, *management stratégique concurrentiel*, Vuibert, 2001, Paris, p. 153.

الشكل 27: مساهمة المؤسسة (أ) في أصول المؤسسة (ب)



Source: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCE, Op.cit. p. 170.

3. الدوافع الإستراتيجية لتبني النمو الخارجي: ويمكن تصنيفها، لصنفين أساسيين: دوافع إستراتيجية هجومية ودوافع إستراتيجية دفاعية:

1. الدوافع الإستراتيجية الهجومية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

- زيادة قدرة المؤسسة على الهيمنة والتأثير: وذلك لما لحجم المؤسسة، من تأثير على قدرتها التفاوضية مع الموردين أو العملاء؛
- الحصول على موارد إستراتيجية؛
- أخذ مكانة في سوق جديد؛
- تجديد للكفاءات.

2. الدوافع الإستراتيجية الدفاعية: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:²

- تعزيز مكانة المؤسسة في القطاعات التنافسية المُشبعة: حيث يساعد النمو الخارجي على زيادة الحصة السوقية، والرفع من رقم أعمالها، دون زيادة العرض الكلي؛ وذلك من خلال الاستيلاء على حصص سوقية لمؤسسات منافسة؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية: فاندماج المؤسسات، يساعد في كثير من الأحيان، على تقديم منتجات جديدة؛
- امتلاك الحجم الكبير؛
- عرقلة استراتيجيات المنافسين الأقوياء: وذلك بخلط حساباتهم؛
- الحد من دخول المنافسين المحتملين إلى الصناعة (زيادة حواجز الدخول).

¹ Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, *Fusion Acquisitions*, DUNOD, Paris, 2003, p. 22-25.

² Ibid. p. 27-30.

الفرع الثالث: الآثار الثقافية للنمو الخارجي ومزاياه وعيوبه

سنتطرق في هذا الفرع إلى كل من الآثار الثقافية لعمليات الاستحواذ والاندماج؛ كون أن النمو الخارجي يترتب عليه مشكلة المزج بين ثقافتين تنظيميتين، ثم نتنازل تقييم للنمو الخارجي:

1. الآثار الثقافية لعمليات الاستحواذ والاندماج:

حسب دراسة للباحث Board، من خلال مقابلة مع 164 مدير مؤسسة، كدراسة ميدانية لموضوعه:

إدارة الثقافة عند عمليات الدمج والاستحواذ، فتوصل إلى النتائج التالية:¹

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مهم، مثل الأموال، لنجاح عملية الاستحواذ والاندماج؛
- في الواقع، لا يوجد اندماج عادل؛
- المشاكل الشخصية للمدراء، هي من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الفشل في عمليات الاستحواذ والاندماج؛
- توضيح الفروق الثقافية، يجب أن يكون خلال فترة التدقيق الأولي (due diligence)، وعليه يتم إلغاء كل العملية، في حالة ما إذا كانت: الثقافة أو القيادة بين المؤسستين غير متوافقتين؛
- ضرورة توزيع المسؤوليات؛
- القيام باستقصاءات داخلية، من أجل الكشف عن الصراعات، وتقييم مدى نجاح التكامل، وحدة الصراعات بين العاملين بعد الاندماج؛
- التأكيد على أهمية: التفاوض، الاستماع، التوافق، الإقناع...؛
- إن الاختلافات في نمط القيادة، نظام الإدارة، عمليات القرار والاتصال هي مشاكل صعبة الحل.

2. مزايا وعيوب النمو الخارجي:

أهم ميزة للنمو الخارجي، هو أنه يوفر للمؤسسة فرصة زيادة نموها، بدون التأثير على العرض الكلي، ويمكن تلخيص أهم مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الخارجي، في الجدول التالي:

¹ Jean Brilman et Jacques Hérard, *Les Meilleures Pratiques de Management*, 6^{ème} ED, EYROLLES, Paris, 2008, p. 288.

جدول 19: مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الخارجي

المزايا	العيوب
• السرعة في النمو؛ • التحسين الفوري للوضعية التنافسية؛ • إمكانية الدخول في ميادين جديدة، وتخطي الحواجز؛ • امتلاك كفاءات جديدة؛ • الاستفادة من آثار التعاضدية.	• ارتفاع تكاليف التحكم والمراقبة؛ • صعوبة تقييم مشاكل التنفيذ؛ • الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة، بسبب تكاليف الشراء المرتفعة؛ • صعوبة دمج بعض الأنشطة؛ • خطر تفاقم الاختلالات.

Source: Marc BERTONECHE et al, Op.cit, p. 160. Et voir Michel DARBELET et al, Op.cit. p.441.

نلاحظ من الجدول 19 أن من بين مزايا إستراتيجية النمو الخارجي بالإضافة إلى السرعة في النمو، وتخطي حواجز الدخول إلى ميادين جديدة، وامتلاك كفاءات جديدة بسرعة والاستفادة من أثر التعاضدية؛ أما العيوب فتتمثل في الحاجة إلى رؤوس أموال ضخمة وصعوبة تقييم مشاكل التنفيذ مع صعوبة دمج بعض الأنشطة.

المطلب الثالث: أساسيات حول إستراتيجية التحالف والشراكة

سنتطرق إلى معرفة إستراتيجية التحالف والشراكة، من خلال تناول العناصر التالية: مفهوم التحالف والشراكة، أنواع التحالف والشراكة، ثم أشكال التحالف والشراكة، ثم إدارة التحالف والشراكة، وفي الأخير كالعادة نتطرق إلى تقييم إستراتيجية التحالف والشراكة.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة

1. **مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة:** وتسمى بالنمو المتصل لأن المؤسسة تسعى للنمو، عن طريق التعاون المتبادل مع المؤسسات الأخرى، وليس بالاندماج معها، أو الاستحواذ عليها، وذلك للتكاليف المرتفعة لهذا الأخير، وبالتالي يُعتبر النمو المتصل أسلوباً تتبعه المؤسسات، تُحقق من خلاله مزايا النمو الخارجي، دون تحمل تكاليفه؛ حيث تتعاون المؤسسات فيما بينها دون فقدانها لاستقلاليتها. وتعرف إستراتيجية التحالف والشراكة، بأنها: "محاولة من جانب المؤسسات، لتحقيق أهدافها من خلال التعاون مع مؤسسات أخرى، بدلا من منافستها"¹.

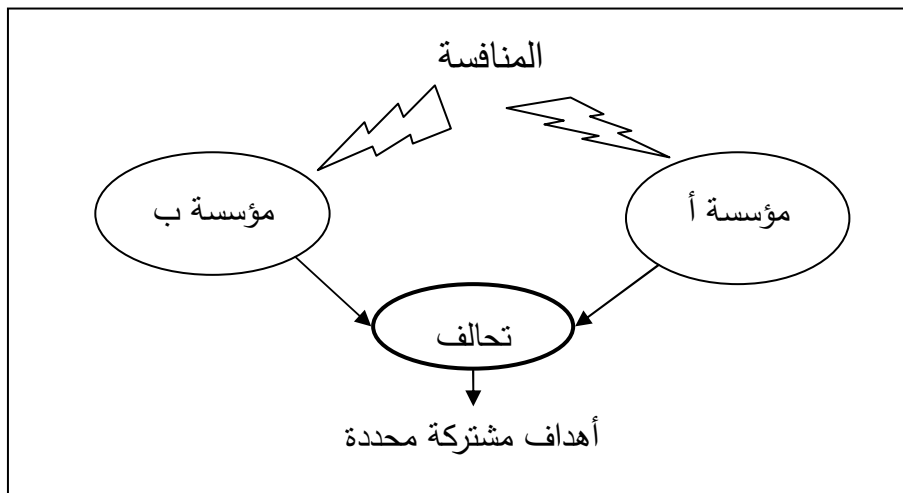
¹ John CHILD and al, *Cooperative Strategy*, 2nd ED, OXFORD University Press , New York, p.1.

وتعرف أيضا على أنها: "علاقات تعاون بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع (تحالف)، أو تنتمي إلى قطاعات تنافسية مختلفة (شراكة)، من أجل انجاز مشروع أو نشاط محدد بكيفية مشتركة، كما أن أنشطتهم خارج ذلك الاتفاق تبقى مستقلة"¹.

كما أن الفرق الجوهرية بين التحالف والشراكة؛ يتمثل في:

- أن التحالف، هو عبارة عن تعاون بين مؤسستين متنافستين² (أنظر الشكل 28)؛ وكمثال على ذلك: اتفاق بين مؤسستين تنتجان السيارات، على التعاون فيما بينهما، من أجل تصنيع محرك مشترك؛
- أما الشراكة، فهي تعاون بين مؤسستين غير متنافستين³؛ وكمثال على ذلك: اتفاق بين فندق ومؤسسة لتوزيع البيتزا، على توزيع البيتزا لزبائن الفندق.

شكل 28: تعريف التحالف



Source: Frédéric Le ROY et Said YAMI, *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris, 2009, p.3.

ومن الأهمية أيضا أن نميز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي: حيث أن أهم معايير التمييز فهي: المدة الزمنية والموارد المساهم بها⁴، ويمكننا إضافة معيار آخر هو الأهداف من وراء التحالف، فغالبا ما يكون التحالف الإستراتيجي على المدى الطويل وقيمة الموارد المساهم بها موارد ضخمة من ناحية الكمية وموارد إستراتيجية من ناحية النوعية، والهدف من وراء التحالف هو هدف إستراتيجي على العكس من التحالف التكتيكي الذي يكون في مدة زمنية قصيرة وموارد أقل، كما هو موضح بالشكل 29.

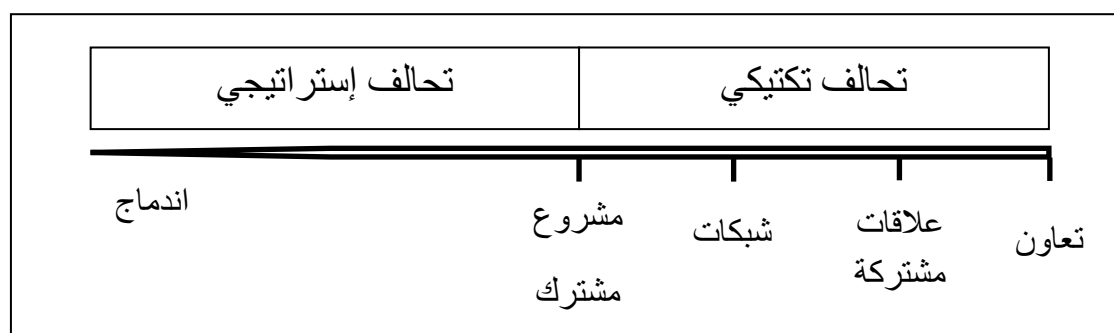
¹ Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 209.

² Gerry JOHNSON et al, Op.cit, p. 436.

³ Ibid. p.437.

⁴ Anis BOUAYAD et Pierre Yves LEGRIS, *Les Alliances stratégiques*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2007, p. 19.

شكل 29: التمييز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي

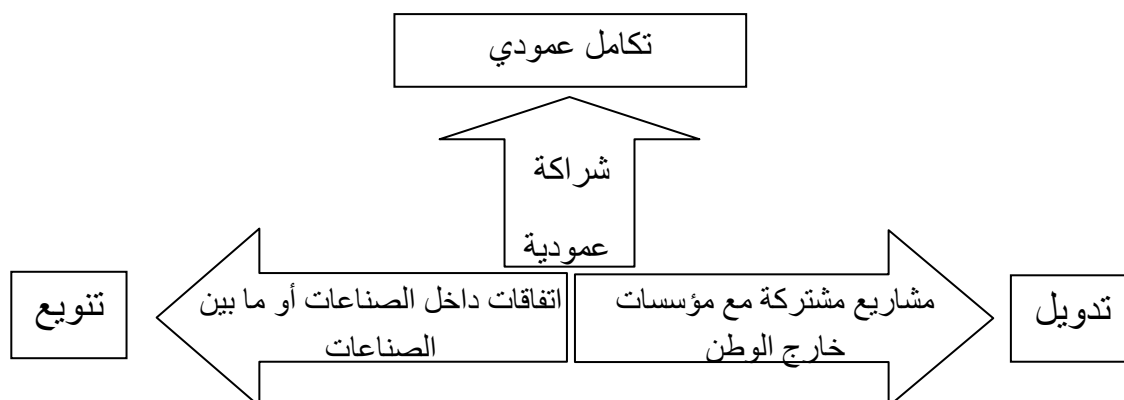


Source: Anis BOUAYAD et Pierre-Yves LEGRIS, Op.cit., p. 150.

أما الفرق الجوهرى، بين إستراتيجية الشراكة والإستراتيجية التنافسية، فهو أن المؤسسة من خلال إستراتيجية التنافس، تبحث عن كسب ميزة على منافسيها، سواء من خلال هيكل الصناعة، أو من خلال إمكاناتها الداخلية، أما إستراتيجية الشراكة فيمكنها تحقيق ميزة من خلال التعاون.

وتتبع أهمية إستراتيجية التحالف والشراكة، باعتبارها أداة لتحقيق إستراتيجية النمو؛ كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل 30: الشراكة والتحالف كأداة لتحقيق إستراتيجية النمو



Source: Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCE, Op.cit. p. 186.

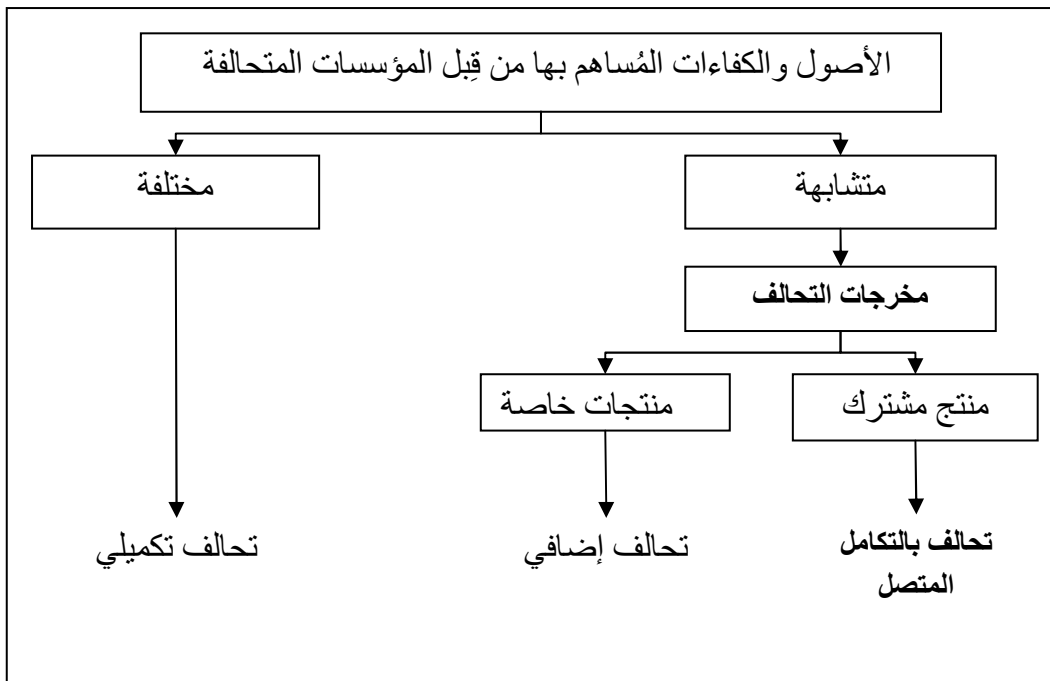
نلاحظ من الشكل 30 أن إستراتيجية التحالف والشراكة هي أداة لتحقيق مختلف التوجهات العامة لنمو المؤسسة، فإقامة مشاريع مشتركة في خارج الوطن مع مؤسسات أخرى هو تحقيق لإستراتيجية التدويل، وإقامة اتفاقات مع مؤسسات تنتمي لصناعات أخرى هو تحقيق لإستراتيجية تتويج، وإقامة مشاريع مشتركة مع موردي المؤسسة أو مع موزعيها هو تحقيق لإستراتيجية التكامل العمودي.

الفرع الثاني: أنواع وأشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة

1. أنواع إستراتيجيات التحالف والشراكة

- يعتبر التصنيف الذي قدمه كل من Dussauge و Garrette من أشهر التصنيفات، حيث قاما بتصنيف أنواع الشراكة والتحالف حسب طبيعة مساهمة الشركاء، كما يلي:¹
- **التحالف الإضافي:** حيث يساهم كل شريك بنفس الأصول؛ بالتعاون من أجل تسويق مُنتج مشترك؛
 - **التحالف بالتكامل المشترك:** يساهم كل شريك بنفس الأصول؛ لكن التعاون يكون من أجل تسويق جميع منتجاتهم؛
 - **التحالف التكميلي:** يساهم الشركاء بأصول ذات طبيعة مختلفة؛ لكنها مكملة لبعضها البعض، كأن يساهم أحد الشركاء بالمواد والكفاءات الضرورية للإنتاج أو التصميم، ويشارك الطرف الآخر بتحمل تكاليف التسويق.

شكل 31: أنواع التحالف



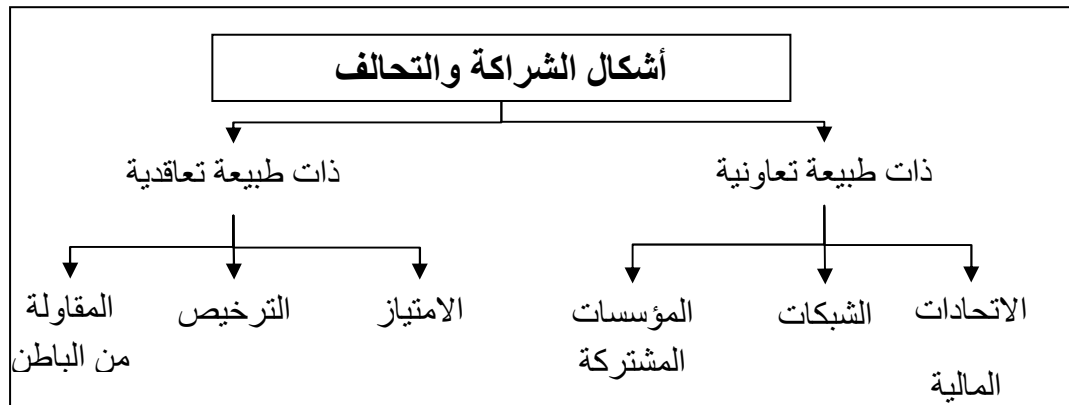
Source: Armand DAYAN, Op.cit. p. 212.

2. أشكال الشراكة والتحالف

تأخذ الشراكة عدة أشكال، أو تتم بعدة طرق؛ منها ما هو ذا طبيعة تعاقدية، ومنها ما هو ذا طبيعة تعاونية؛ كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ Armand DAYAN et al, Op.cit. p. 211.

شكل 32: أشكال التحالف والشراكة



أ. أشكال التحالف و الشراكة ذات الطبيعة التعاونية:¹

- **الاتحادات المالية:** وتتضمن اتفاق بين مؤسستين أو أكثر، في شكل مؤسسة مشتركة مركزة على مشروع محدد.
- **الشبكات:** وهي اتفاقات أقل رسمية، حيث من خلالها تسعى المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية، بدون صياغة كيان ذا ملكية مشتركة، وبدون اللجوء إلى العقود، وهذا النوع من الاتفاقات، يمكن أن يستخدم في الصناعات ذات المنافسة العالية؛ أين يسعى كل طرف إلى الاستفادة من معارف الطرف الآخر.
- **المؤسسة المشتركة:** وهي الحالة التي تقوم فيها مؤسسة أو أكثر، بالمساهمة في إنشاء مؤسسة جديدة مشتركة فيما بينهم، دون فقدان استقلالية المؤسسات الشركاء. ويختلف عن الاتحادات المالية، كونه أن المؤسسة المنشأة، ليست مرتبطة بمشروع محدد، ولا تنتهي بمجرد انتهاء ذلك المشروع، كما هو جاري في الاتحادات المالية.

ب. أشكال التحالف والشراكة ذات الطبيعة التعاقدية:

- **الترخيص:** هو اتفاق تقوم به مؤسسة، تملك سلعة أو براءة أو علامة...، بمنح لمؤسسة أخرى حق الاستعمال لمدة محددة مقابل عوائد² (Royalties). والحصول على ترخيص له مزايا مختلفة، منها: يُمكن المؤسسة من الدخول في نشاط جديد بتحمل مخاطر أقل؛ فالدخول مباشرة يتطلب استثمارات مرتفعة، وطلب غير مؤكد على المنتج، وذلك أن المؤسسة غير معروفة.
- **الامتياز:** عقد الامتياز يسمح للممنوح له الامتياز من قبل مؤسسة أخرى هي صاحب الامتياز، الحق في استعمال علامتها، مهاراتها، تسويق منتجاتها وخدماتها ومع المساعدة التجارية

¹ Gerry JHOHNSON et al, Op.cit, p. 437 – 438.

² Olivier MEIER, *DICO du Manager*, Dunod, Paris, 2009, p. 1.

والتقنية، وفي المقابل يجب عليه منح مساهمة مالية واحترام بنود العقد¹. والفرق بينه وبين عقد الترخيص يكمن في أن صاحب الامتياز، يتخلّى "كلياً" للممنوح له عن المنتج أو الخدمة².

- **المقابلة من الباطن:** حيث تقوم المؤسسة، بتفويض جزء من عملياتها، إلى طرف خارجي وفقاً لدفتر شروط محدد.

الفرع الثالث: مراحل تبني إستراتيجية التحالف والشراكة، والمزايا والعيوب

1. **المراحل الأساسية لتبني إستراتيجية التحالف والشراكة:**

من أجل تقييم إستراتيجية التحالف والشراكة، هناك خمس مراحل أساسية، هي:³

1- تقييم إمكانية خلق القيمة، ومدى التوافق مع الشركاء؛

2- اختيار هيكل التحالف؛

3- الانطلاق ومتابعة عمليات الشراكة؛

4- تسيير خلق وإثراء القيمة؛

5- تقييم التحالف، من منظور علاقات لشركاء لهم علاقات في ميادين مشابهة.

ويمكن تلخيص أهم العناصر التي تحتويها هذه المراحل في الجدول التالي:

جدول 20: المراحل المفتاحية لصياغة إستراتيجية التحالف والشراكة

• تقييم إمكانية توليد وإثراء القيمة؛ • تقييم التوافق بين الشركاء.	(1) تأكيد الأسس الإستراتيجية للتحالف:
• تقييم المساهمات؛ • تعيين مجالات وحدود التحالف؛ • تعريف متطلبات المهام المقسمة، وتطوير المصالح المشتركة؛ • وضع معايير قياس النمو؛	(2) تصميم وهيكل التحالف:
• تحديد وتقليص الاختلافات الأولية بين الشركاء؛ • وضع رزمة للتعليم من الشركاء.	(3) الانطلاق:
(4) تسيير توليد وإثراء القيمة، خلال المدة المحددة.	
(5) تقييم العلاقات المتبادلة للتحالف، بمثلاتها في شراكات أخرى.	

Source: Yves DOZ et Gary HAMEL, Op.cit, p. 292.

¹ Laure BATAILLE, *L'essentiel sur l'entreprise: Droit Economie Gestion*, Edition Ellipses, Paris, 2009, p. 62.

² Gerry JOHNSON et al, Op.cit, p. 438.

³ Yves DOZ et Gary HAMEL, *L'Avantage des Alliances*, DUNOD, Paris, 2000, p. 292.

2. **مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة:** يمكن تلخيص أهم عيوب إستراتيجية التحالف والشراكة في الجدول التالي:

جدول 21: مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة

المزايا	العيوب
• تخفيض تكاليف التبادل؛ • توزيع المخاطر بين الشركاء؛ • فتح منافذ سوقية جديدة؛ • أثر التعاضدية المتبادلة والتعلم التنظيمي؛ • بفضل تبادل الخبرات؛ • تخطي حواجز الدخول؛ • الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم؛ • توفير الكفاءات المطلوبة، والموارد اللازمة.	• خطر الانتهازية من الشركاء؛ • الصراعات الخفية حول السلطة؛ • صعوبة تقسيم الأرباح؛ • تكاليف مرتفعة للتنسيق؛ • ظهور شريك مسيطر؛ • عوائق الاختلافات الثقافية، وضعف التوافق التنظيمي؛ • صعوبة الفصل بين حدود المؤسسة وحدود التحالف؛ • تكاليف إبطال الشراكة (عوائق خروج).

Source: Michel KALIKA, Op.cit. p.250. Et John CHILD, Op.cit. p. 4.

نلاحظ من الجدول 21 أن أهم مزايا إستراتيجية التحالف والشراكة تتمثل في توفير الكفاءات المطلوبة والموارد اللازمة للمؤسسة بتكلفة أقل، مع تحقيق نمو سريع دون تحمل مخاطر كبيرة نتيجة توزيع المخاطر على الشركاء؛ أما أهم العيوب فتتمثل في الصراعات الخفية بين الشركاء نتيجة ظاهرة الانتهازية وعلاقة المصلحة، بالإضافة إلى خطر تبعية المؤسسة للشريك.

خلاصة الفصل

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل، إلى مفاهيم أساسية حول إستراتيجيات نمو المؤسسة؛ حيث تطرقنا إليها باختصار شديد، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى للنمو، تصلح لجميع المؤسسات وفي جميع الظروف، وإنما لكل إستراتيجية خصوصياتها تتمثل في دوافع تبنيها وأسباب اختيارها ومتطلباتها، مزاياها وعيوبها، فإذا ما توفرت هذه الشروط كانت هذه الإستراتيجية هي الأحسن أمام المؤسسة.
- وقد توصلنا أيضا إلى أن المؤسسة لا تختار إستراتيجية نمو واحدة؛ أو بالأحرى شكل نمو واحد، فالمؤسسة دائما تختار مزيج من ثلاث إستراتيجيات؛ يتكون كل جزء من الاختيار بين إستراتيجيتين: حيث تختار المؤسسة في الجزء الأول بين تبني إستراتيجية تنويع أم إستراتيجية تخصص، وتختار في الجزء الثاني بين إستراتيجية التكامل أم إستراتيجية الإخراج، وتختار في الجزء الثالث بين إستراتيجية التدويل أم إستراتيجية التحصن في السوق الوطنية.
- وتوصلنا أيضا أنه أمام المؤسسة ثلاث طرق لتنفيذ توجهاتها العامة للنمو؛ تتمثل هذه الطرق في النمو الداخلي، النمو الخارجي أو النمو المتصل، وليس بين هذه الطرق الثلاث أي تناقض بحيث يمكن للمؤسسة المزج بينها، في مختلف مجالات نشاطها الإستراتيجي.
- نستنتج أيضا من خلال هذا الفصل تأثير إستراتيجية نمو على موارد وكفاءات المؤسسة؛ حيث لاحظنا أن هذه التأثيرات تأخذ شكلين: أولها الإثراء؛ ويعني تنمية الموارد والكفاءات من خلال التعلم من الآخرين أو من خلال الخبرة، والثاني: هو الاستنزاف؛ ويعني تشتيت وتبديد موارد وكفاءات المؤسسة أو انتقالها لأطراف خارجية. لكننا لم نتطرق إلى تأثير موارد وكفاءات المؤسسة على تحديد شكل أو طريقة نموها؛ وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل القادم.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري، والذي أشار إلى مفهوم الموارد والكفاءات، وإستراتيجيات نمو المؤسسة، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة معرفة مستوى الموارد المتوافرة في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك معرفة إستراتيجيات النمو المتبعة من قبل هاته المؤسسات، إضافة إلى الهدف الأساسي من الدراسة وهو معرفة دور الموارد المتوافرة في هاته المؤسسات في تحديد إستراتيجيات نموها.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تأطير منهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات

المبحث الأول: تأطير منهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالاتها

1. المناهج المستخدمة في الدراسة الميدانية

استخدمنا منهج دراسة الحالة باعتباره الأنسب لهذا الفصل واعتمدنا أيضا بالمنهج الوصفي في تحليل نتائج الاستمارة وفي التعليق عليها بناءً على ملاحظتنا واطلاعنا على واقع هاته المؤسسات. لقد توجهنا بتطبيق دراستنا على بعض المؤسسات الاقتصادية لمنطقة معينة (ولاية سطيف)، وقد ترددنا في تعميم الجزء على الكل، أي في استخدام المنهج الاستقرائي لأن لكل منطقة ظروفها الخاصة كما أن العينة التي شملتها دراستنا لا تعتبر حسب الإحصائيين والمختصين ممثلة للمجتمع الإحصائي (المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، وذلك لأنه لم يتم تعيينها حسب قوانين المعاينة التي تضمن تمثيلاً للمجتمع ضمن هامش من الخطأ الإحصائي المسموح به؛ وذلك بسبب قيود عدة منها الوقت الممنوح لتحضير مذكرة ماجستير والتكلفة التي تتطلبها القيام بدراسة إحصائية ممثلة للمجتمع الإحصائي؛ والتي جرت العادة أن لا يقوم بها إلا مكاتب الدراسات المختصة.

2. عينة الدراسة

يصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة، بسبب الصعوبات الكثيرة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى مفردة من مفردات المجتمع الأصلي، والتكاليف الباهظة التي تترتب عن ذلك.

وباعتبار أن مجتمع المؤسسات متجانس، وأن هذه المؤسسات تنشط في نفس المحيط الاقتصادي والاجتماعي، ومراعاة منا وحرصاً على دقة النتائج التي سوف نحصل عليها، فضلنا اختيار عينة الدراسة بطريقة غير احتمالية (غير عشوائية)، وبالتالي فهي عينة غرضية، تتكون في مجملها من 30 مؤسسة (مفردة)؛ وهو حجم يسمح لنا بإجراء العديد من الاختبارات الإحصائية المهمة، وقد تم اختيار هذه المجموعة من المؤسسات في ولاية سطيف من كلا القطاعين العام والخاص، وقد حاولنا التركيز على كبرى المؤسسات في مختلف النشاطات، وذلك لسببين:

- توفر القدرات التفسيرية في هاته المؤسسات؛
- بعض المزايا المعروفة حول هذه المؤسسات كجودة منتجاتها، وخبرتها الكبيرة.

3. حدود الدراسة

أ. **المجال المكاني:** تم اختيار ولاية سطيف لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك للأسباب التالية:

- حصر مجال الدراسة لتفادي التباينات بسبب الموقع؛
 - توفر ولاية سطيف على عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة.
- أما مجال الدراسة في ولاية سطيف فقد شمل عدة مؤسسات من المنطقة الصناعية لمدينة سطيف والمنطقة الصناعية بمزلوق ومؤسسات في مدينة العلمة وعين الحجر والحاسي وعين الكبيرة وبئر حدادة وعين ولمان؛ أي أن الدراسة لم تقتصر على مدينة سطيف فقط.

ب. **المجال الزمني:** يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

وعموما فقد استغرقت هذه الفترة أكثر من أربعة أشهر، انقسمت إلى أربعة مراحل أساسية:

(1) **المرحلة الأولى:** وهي الخطوة الأولى والتمهيدية في هذه الدراسة، حيث تم من خلالها الاتصال الأولي بميدان الدراسة قصد تكوين فكرة عامة ومحددة عن طبيعة المنطقة التي ستجري فيها الدراسة، قصد تكوين فكرة عامة ومحددة عن طبيعة المنطقة التي ستجري فيها الدراسة، وتضمنت مقابلات واتصالات مع العديد من إطارات المؤسسات بالولاية، وقمنا بزيارة استطلاعية لبعض المؤسسات للتعرف عن موقع كل مؤسسة، واستغرقت مدة هذه المرحلة حوالي شهر (من منتصف شهر ماي إلى منتصف شهر جوان 2011).

(2) **المرحلة الثانية:** تم خلالها إعداد الاستمارة الموجهة لمسيري المؤسسات محل الدراسة، وكذا أسئلة المقابلة، وقد استغرق ذلك قرابة شهر لصياغتها في شكلها النهائي، ابتداء من منتصف جوان وحتى 07 من جويلية 2011.

(3) **المرحلة الثالثة:** تم خلالها توزيع الاستمارات على المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف، ومقابلة العديد من إطارات هاته المؤسسات، وقد استغرقت هاته المدة قرابة الثلاثة أسابيع من 10 جويلية إلى 28 جويلية.

(4) **المرحلة الرابعة:** وفيها بدأت عملية تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وتفسيرها للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، وذلك انطلاقا من أول أوت إلى غاية 11 سبتمبر، وقد تخللت هذه المرحلة تعلم برنامج SPSS، وقد استغرقت هذه المرحلة أكثر من شهر.

المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. وفي موضوع بحثنا المتعلق بتحليل الموارد والكفاءات ودورها في تحديد إستراتيجيات النمو المناسبة للمؤسسة الاقتصادية، فإننا سوف نستعمل أربع أدوات لجمع البيانات التي تتلاءم مع طبيعة هذا الموضوع، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، في حين استعملت الأدوات: الملاحظة والمقابلة وبعض وثائق المؤسسات كأدوات ثانوية للدراسة، وفيما يلي شرح لكل أداة:

1. **الاستبيان:** وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته، وقد تم الاعتماد على هذه الأداة بشكل أساسي في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة من المؤسسات (30 مؤسسة) المتواجدة بولاية سطيف.

أ. **خطوات إعداد الاستبيان:** كما قمنا بإعداد هذا الاستبيان بناءً على إشكالية موضوع البحث وفرضياته، حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، وحتى يكون الاستبيان منظماً في شكله العلمي من حيث البساطة، الشكل، المضمون ووفقاً للموضوع المدروس، فإنه مرّ بالخطوات التالية:

- (1) إعداد استبيان أولي لأجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، وقد تضمن 79 سؤالاً؛
- (2) عرض الاستبيان على المشرف؛ لأجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
- (3) إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبيان مع تسجيل ملاحظات وانطباعات المستفيدين؛
- (4) إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان؛
- (5) عرض الاستبيان المعدل على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد ثم تعديل وحذف ما يلزم؛
- (6) إعادة عرض الاستبيان على المشرف من أجل المصادقة عليه. حيث تضمن هذا الاستبيان (النهائي) 33 سؤالاً؛ (أنظر الملحق رقم 01)
- (7) توزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد العينة؛ لجمع البيانات اللازمة للدراسة؛ حيث تم تقديم هذا الاستبيان إلى إدارات ومسؤولي المؤسسات محل الدراسة.

وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلفة موضوعة وفق مقياس ثنائي هو: نعم، لا؛ إن أهم سبب دفعنا لتبني هذا المقياس هو أن فقرات الاستبيان هي أسئلة معلومة وليست أسئلة رأي (حيث أن أسئلة رأي يصلح لها مقياس ليكارت الخماسي).

بعد إعداد الاستبيان الموضح في الملحق 1 تم توزيعه على المؤسسات محل الدراسة، وقد تم الإجابة عليه عن طريق المقابلة الموجهة*، وذلك بهدف الشرح في حالة عدم فهم المجيب لبعض الفقرات. وقد تم توزيع استبيان واحد لكل مؤسسة، أما عن طبيعة المجيبين فقد أجاب أكثر من شخص على نفس الاستبيان بحيث يتم التنقل بين مختلف الإدارات والمصالح المعنية داخل المؤسسة من أجل ملأ الاستبيان هذا في حالة المؤسسات الكبيرة، أما في حالة المؤسسات الصغيرة فغالبا ما يتم الإجابة من قبل المدير الذي يكون في أحيان كثيرة هو المالك.

ب. محاور الاستبيان: تضمن الاستبيان أسئلة توزعت حول أربع محاور؛ كما يلي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات العامة للمؤسسة؛ والتي تمثلت في: التعريف بالمؤسسة، وذلك من خلال: اسم المؤسسة وعنوانها، عدد العمال، ملكية المؤسسة (القطاع) وقطاع النشاط.
- **المحور الثاني:** خاص بالموارد والكفاءات المتوفرة في المؤسسة: حيث يتم من خلاله تحديد نقاط القوة المتوفرة في المؤسسة، وتضم عدة مجموعات تمثل المكونات الأساسية لموارد وكفاءات المؤسسة التي من خلالها يمكن تحديد أهم الموارد والكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة، وقد اشتمل على الأسئلة من 1 إلى 15؛ توزعت حسب المجموعات التالية:
- ✓ المجموعة الأولى: وتتعلق بالموارد البشرية؛ 03 فقرات؛
- ✓ المجموعة الثانية: وتتعلق بالموارد المالية؛ 03 فقرات؛
- ✓ المجموعة الثالثة: وتتعلق بالموارد المادية؛ 04 فقرات؛
- ✓ المجموعة الرابعة: وتتعلق بالموارد المعنوية. 05 فقرات.
- **المحور الثالث:** ويمثل طرق النمو المتنبئة من قبل المؤسسة: والذي يتم من خلاله تحديد أكثر الطرق المتنبئة في المؤسسات محل الدراسة، وقد اشتملت على الأسئلة من 16 إلى 26؛ توزعت حسب المجموعات التالية:

- ✓ المجموعة الأولى: وتتعلق باستراتيجيات النمو الداخلي وتحتوي على 05 فقرات؛

* أي بحضور الباحث وذلك من أجل شرح أي غموض، وذلك لأن أسئلة معلومة وليست أسئلة رأي وبالتالي فإن تدخل الباحث يكون مسموح به في هاته الحالة بل يكون محببا من أجل مصداقية المعلومة.

- ✓ المجموعة الثانية: وتعلق باستراتيجيات النمو الخارجي وتحتوي على 02 فقرات؛
- ✓ المجموعة الثالثة: وتعلق باستراتيجيات التحالف والشراكة وتحتوي على 04 فقرات.
- **المحور الرابع:** ويهدف إلى التعرف على اتجاهات النمو المتبناة في المؤسسات محل الدراسة، وقد اشتمل على الأسئلة من 27 إلى 33؛ توزعت حسب المجموعات التالية:
- ✓ المجموعة الأولى: وتتعلق بتحديد ما إذا كانت المؤسسة تتبع إستراتيجية تخصص أم تنويع، وتحتوي 02 فقرات؛
- ✓ المجموعة الثانية: وتتعلق بتحديد ما إذا كانت المؤسسة تتبع إستراتيجية تكامل عمودي أم إخراج وتحتوي 02 فقرات؛
- ✓ المجموعة الثالثة: وتتعلق بتحديد ما إذا كانت المؤسسة تتبع إستراتيجية تدويل أم لا، وتحتوي 03 فقرات.

ج. صدق وثبات الاستبيان

1. صدق أداة الدراسة: (Validity)

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات من عينة الدراسة على الاستبيان، لذلك توجب اختبار صدق الأداة لما له من أهمية في نجاح الدراسة، ويقصد باختبار صدق الأداة التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، بالإضافة إلى وضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1.1. الصدق الظاهري للأداة: وذلك من خلال عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الاختصاص (الملحق 2)، وأخذ بأغلب ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستمارة في صورتها النهائية كما هو موضح بالملحق 1.

1.2. صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية، ثم قام بحساب معامل الارتباط $Kendall's\ Tau_b^*$ لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضح ذلك الجداول التالية:

* يستعمل هذا المعامل في حالة المتغيرات النوعية حيث يعطي نتائج أدق من معامل بيرسون الخاص بالمتغيرات الكمية.

جدول 22: معاملات ارتباط Kendall's tau_b لفقرات كل بُعد بالمحور الكلي التابع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معامل ارتباط بُعد الموارد البشرية بمحور الموارد								
1	0.590	0.001	2	0.689	0.000	3	0.647	0.000
معامل ارتباط بُعد الموارد المالية بمحور الموارد								
4	0.757	0.000	5	0.667	0.000	6	0.746	0.000
معامل ارتباط بُعد الموارد المادية بمحور الموارد								
7	0.588	0.000	8	0.475	0.005	9	0.673	0.000
10	0.495	0.003						
معامل ارتباط بُعد الموارد المعنوية بمحور الموارد								
11	0.538	0.001	12	0.670	0.000	13	0.488	0.004
14	0.487	0.004	15	0.446	0.008			
معامل ارتباط بُعد النمو الداخلي بمحور طرق النمو								
16	0.630	0.000	17	0.726	0.000	18	0.648	0.000
19	0.656	0.000	20	0.454	0.006			
معامل ارتباط بُعد النمو الخارجي بمحور طرق النمو								
21	0.698	0.000	22	0.849	0.000			
معامل ارتباط بُعد التحالف والشراكة بمحور طرق النمو								
23	0.374	0.031	24	0.589	0.001	25	0.347	0.046
26	0.705	0.000						
معامل ارتباط بُعد التنويع بمحور التوجه العام للنمو								
27	0.591	0.001	28	0.853	0.000			
معامل ارتباط بُعد التكامل العمودي بمحور التوجه العام للنمو								
29	0.843	0.000	30	0.635	0.000			
معامل ارتباط بُعد التدويل بمحور التوجه العام للنمو								
31	0.965	0.000	32	0.544	0.003	33	0.392	0.030

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط Kendall's tau_b لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

2. اختبار الثبات (Reliability)

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول 3.

جدول 23: قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	الموارد	النمو	الاستبانة ككل
معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	0.744	0.718	0.835

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 23 أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا: 0.60، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الإستبانة 0.835 وهي نسبة ثبات كبيرة ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

2. **المقابلة:** حتى نتمكن من الحصول على معلومات دقيقة بالإضافة إلى شرح موضوع البحث لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسات، وهذا في محاولة لإثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية.

لقد تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع مديري وإطارات المؤسسات محل الدراسة من أجل طرح المحاور الأساسية المُعدة في الاستمارة الموجهة للمؤسسات محل الدراسة، بُغية شرح كل استجواب وتفسير وإزالة كل غموض ممكن وأيضا من أجل ضمان جدية الإجابات وريح الوقت، وبذلك فقد فضلنا تجنب الطرق الأخرى مثل الهاتف والمراسلات في توزيعنا للاستبيان.

3. **الملاحظة:** في الواقع إن كل من الأداتين السابقتين (الاستبيان والمقابلة)، يتضمنان قدرا من الملاحظة، ومن ثم فإن الملاحظة تُستخدم بغض النظر أحيانا عن الأسلوب المُستخدم في جمع البيانات، إلا أن الملاحظة تختلف عن كل من الاستبيان والمقابلة، وذلك بكونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة أو غير ذلك من الطرق.

وتركزت ملاحظتنا - سواء المباشرة أو التلقائية - على عدد من المشاهد مثل سلوك مدراء المؤسسات، ورد الفعل إثر الإجابة على كل سؤال من أسئلة الاستبيان.

الفرع الثاني: أدوات تحليل البيانات: تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار 19 (SPSS IBM19)، التي بفضلها تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة؛ والمتمثلة فيما يلي:

1. **المتوسط الحسابي:** من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي (أنظر الجدول 22)، من أجل اتخاذ القرار بشأن مستوى الموارد وكذا إستراتيجيات النمو بالمؤسسات محل الدراسة. وقد تم اعتماد ترميز فقرات الاستمارة كالتالي:

درجة (0) للإجابة بـ: لا

درجة (1) للإجابة بـ: نعم

جدول 24: مقياس تحليل المتوسط الحسابي المعتمد في الدراسة

الدرجة	المتوسط الحسابي
ضعيفة	من 0 إلى أقل من أو يساوي 0.33
متوسطة	من 0.34 إلى أقل من أو يساوي 0.66
قوية	من 0.67 إلى 1

2. **الانحراف المعياري:** من أجل معرفة مدى وجود فروق بين مؤسسات محل الدراسة في مستوى الموارد والكفاءات وكذا إستراتيجيات النمو.

3. **اختبار Test-T sur échantillon unique:** الهدف منه هو قياس مدى صدق فروض الدراسة، من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المؤسسات حول الاستبيان، وعن سبب اختيار هذا الاختبار فيعود إلى أننا نتعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة. مع قيمة t تقدر بـ: 1.96

4. **معامل التحديد (R^2):** من أجل درجة العلاقة بين الموارد وبين إستراتيجيات نمو المؤسسات محل الدراسة؛ أي مدى تأثير الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة.

5. **معادلة الانحدار البسيط:** من أجل معرفة مدى وجود العلاقة بين الموارد وبين إستراتيجيات نمو المؤسسات محل الدراسة.

6. **معادلة الانحدار التدريجي:** من أجل معرفة مدى وجود العلاقة بين كل مورد على حدة وبين إستراتيجيات نمو المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

1. النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة: تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات التعريفية المتعلقة بخصائص المؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة أساسا في (الملكية والتصنيف الاقتصادي والقطاع الاقتصادي)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:
- أ. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الملكية:

جدول 25: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الملكية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الملكية	عمومية	13	43.3
	خاصة	17	56.7
المجموع		30	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من الجدول 25 أن توزيع المؤسسات الخاصة في العينة قد بلغ 17 مؤسسة ونسبة 56.7% من مجموع المؤسسات محل الدراسة، في حين قد بلغ عدد المؤسسات العمومية 13 مؤسسة أي ما نسبته 43.3% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.

ب. توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الاقتصادي:

جدول 26: توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الاقتصادي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
التصنيف الاقتصادي	م ص م *	19	63.3
	م ك **	11	36.7
المجموع		30	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من الجدول 26 أن 19 مؤسسة أي ما نسبته 63.3% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة (يقل عدد عمالها عن 250 عامل)، وهذا ما يعكس الانتشار الواسع لهذا النوع من المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية بسبب تشجيع الدولة لها.

* م ص م: مؤسسة صغيرة ومتوسطة
** م ك: مؤسسة كبيرة

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق أن 11 مؤسسة أي 36.7% من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات كبيرة (عدد عمالها أكبر من 249 عامل)، وهي نسبة معتبرة بالنظر إلى قلة هاته المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأيضا لصعوبة إنشائها.

ج. توزيع عينة الدراسة وفق متغير قطاع النشاط:

جدول 27: توزيع عينة الدراسة وفق متغير قطاع النشاط

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
قطاع النشاط	صناعي	27	90
	تجاري	3	10
المجموع		30	100

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 27 أن 27 مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات صناعية، أي ما نسبته 90% من مؤسسات العينة، وهذا ما يعني أن عينة الدراسة تحوي مؤسسات لها وزن اقتصادي وتستعمل مختلف الموارد سواء الملموسة أو المعنوية أو البشرية، ويمكن أن تتبنى مختلف إستراتيجيات النمو، في حين أن 3 مؤسسات فقط من المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات تجارية والتي تمثل 10% فقط من عينة الدراسة.

2. النتائج المتعلقة بتصريحات المؤسسات محل الدراسة لمحور الموارد والكفاءات

أ. نتائج تحليل الموارد البشرية:

جدول 28: تحليل فقرات محور الموارد البشرية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
1	تتوفر مؤسساتكم على كفاءات إدارية	0.50	0.51	3	متوسط
2	تتوفر مؤسساتكم على عمال متعددي التخصصات	0.57	0.50	2	متوسط
3	عدم مواجهة مشاكل مع العمال	0.60	0.50	1	متوسط
الموارد البشرية		0.55	0.35	3	متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 28 نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد الموارد، وهو بعد الموارد البشرية، والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 03 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (1-3)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (0.55) مع انحراف معياري بلغ (0.35)؛ مما يعني أن هذا البعد قد حقق مستوى توفر في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى أن هذا البعد قد احتل المرتبة الثالثة وهي الأخيرة من حيث توفره في المؤسسات محل الدراسة مقارنة بالأبعاد الأخرى للموارد، وهذا نتيجة عدة عوامل منها:

- ضعف الكفاءات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتوفر الكفاءات الإدارية (0.5) مع انحراف معياري بلغ (0.51)؛ أي أن نصف المؤسسات أجابت بعدم توفر كفاءات إدارية؛
- ونلاحظ أيضا أن حوالي نصف المؤسسات محل الدراسة يتميز عمالها بالتخصص (المتوسط الحسابي لها هو 0.57 مع انحراف معياري بلغ 0.254)؛
- وحسب الفقرة رقم (3) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.60) مع انحراف معياري بلغ (0.5) أي درجة توفر متوسطة، فإن حوالي 60% من المؤسسات محل الدراسة لا تعاني من مشاكل مع العمال؛ كنزاعات داخلية بين العمال، أو مشاكل بسبب العامل البشري مما يدل على أنها تملك إجراءات تنظيمية ملائمة.

ب. نتائج تحليل الموارد الملموسة:

أولا: نتائج تحليل الموارد المالية:

جدول 29: تحليل فقرات محور الموارد المالية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
4	توفر قدرات مالية خاصة	0.57	0.50	2	متوسط
5	علاقات جيدة مع البنوك	0.77	0.43	1	مرتفع
6	التمويل بالأرباح غير الموزعة	0.33	0.48	3	متوسط
	الموارد المالية	0.55	0.37	2	متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

- يعرض الجدول 29 نتائج تحليل العنصر الأول من البعد الثاني من أبعاد الموارد، وهو عنصر الموارد المالية ضمن بعد الموارد الملموسة؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 03 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (4-6)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، ولقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (0.55) وبدرجة موافقة متوسطة، بالإضافة إلى أن هذا المورد قد احتل المرتبة الثالثة مقارنة بالأبعاد الأخرى للموارد؛ كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.37) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة للموارد المالية أي أن أغلبها يمتلك موارد مالية وهذا نتيجة عدة عوامل منها:
- اعتماد أغلب المؤسسات محل الدراسة في تمويل استثماراتها على البنوك؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) التي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية (0.77) بانحراف معياري (0.43) ومع درجة قبول مرتفعة؛
 - تجاوز المؤسسات التي تتمتع بقدرات مالية خاصة النصف بقليل فقط؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) حوالي (0.57) مع انحراف معياري بلغ (0.50) أي بدرجة قبول متوسطة، مما يعني أن حوالي النصف من المؤسسات محل الدراسة لا تتمتع بقدرات مالية خاصة؛
 - أغلب المؤسسات لا تقوم بإعادة استثمار أرباحها حيث أن المتوسط الحسابي للفقرة (6) قد بلغ (0.33) فقط، وذلك حسب الوثائق التي اطلعنا عليها، فإن بعض هاته المؤسسات لم يحقق أرباح أصلا، وبعضها تقوم بتوزيع الأرباح المحققة على المساهمين بدل إعادة استثمارها.

ثانيا: نتائج تحليل الموارد المادية:

جدول 30: تحليل فقرات محور الموارد المادية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
7	أغلب الآلات غير عاطلة عن العمل	0.60	0.50	2	متوسط
8	لا تملك مؤسساتكم عقارات غير مستغلة	0.60	0.50	1	متوسط
9	قدرات تكنولوجية عالية	0.50	0.51	3	متوسط
10	قدرات تصميمية متميزة	0.53	0.51	3	متوسط
	الموارد المادية	0.56	0.31	2	متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 30 نتائج تحليل العنصر الثاني للبعد الثاني من أبعاد الموارد، وهو عنصر الموارد المادية ضمن بعد الموارد الملموسة؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 04 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (7-10)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (0.56) أي بدرجة قبول متوسطة، بالإضافة إلى أن هذا المورد قد احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية مع الأبعاد الأخرى للموارد؛ كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.31) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة للموارد المادية أي أن أغلبها يمتلك موارد مادية، وهذا راجع لعدة عوامل منها:

- أكثر من نصف المؤسسات تستغل جميع عقاراتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) حوالي (0.60) أي بدرجة قبول متوسطة، مما يعني أيضا أن عدد المؤسسات التي تملك عقارات غير مستغلة يقترب من الثلث؛ وذلك إما لعدم قدرة هاته المؤسسات على تحمل تكاليف استغلال جميع عقاراتها، أو لعدم جدوى استغلال هاته العقارات؛
- حوالي النصف من المؤسسات محل الدراسة تملك آلات عاطلة عن العمل، وحسب ما لاحظناه فإن عدم استغلال الآلات بسبب حادثة تكنولوجيتها وعدم توفر مختصين لتشغيلها أو بسبب فائض الإنتاج أو بسبب تعطلها وعدم إصلاحها، وقد بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (7) التي تمثل المؤسسات التي لا تملك آلات عاطلة (0.60) فقط أي بدرجة قبول متوسطة؛
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) حوالي (0.50) والمتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) حوالي (0.53) أي بدرجة قبول متوسطة، مما يدل على أن نصف المؤسسات محل الدراسة فقط تملك قدرات تقنية وقدرات تصميمية متميزة.

ج. نتائج تحليل الموارد المعنوية:

جدول 31: تحليل فقرات محور الموارد المعنوية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
11	براءات اختراع	0.17	0.38	5	ضعيف
12	شهادة الايزو ISO9000	0.53	0.51	4	متوسط
13	سمعة جيدة (شهرة للمؤسسة)	0.90	0.30	1	مرتفع
14	علاقات خارجية جيدة مع الموردين	0.60	0.50	3	مرتفع
15	علاقات جيدة مع الهيئات الحكومية	0.90	0.30	1	مرتفع
	الموارد المعنوية	0.62	0.24	1	متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 31 نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد الموارد، والذي يَتمثل في بُعد الموارد المعنوية، التي جاء قياسها عن طريق 05 أسئلة، تمثلت في الفقرات من (11-15)؛ كما هو موضح في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (0.62) وبدرجة قبول متوسط، وهو أعلى متوسط من بين متوسطات أبعاد الموارد، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.24) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة للموارد المعنوية أي أن أغلبها يمتلك موارد معنوية، وهذه إشارة لإدراك المؤسسات محل الدراسة لأهمية هذه الموارد في أدائها لنشاطها، ويعزى ذلك إلى:

- السمعة الجيدة التي تتمتع بها أغلب المؤسسات محل الدراسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (0.90) مع درجة قبول مرتفعة، وذلك لحرص الباحث على انتقاء المؤسسات الملائمة للدراسة في إطار العينة الغرضية (الحكمية)؛
- العلاقات الجيدة التي تتمتع بها أغلب مؤسسات العينة مع الهيئات الحكومية، كمصلحة الضرائب ومصلحة الضمان الاجتماعي والسلطات المحلية وغيرها من الهيئات الحكومية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (0.90) مع درجة قبول مرتفعة.
- سعي المؤسسات لتحسين علاقاتها مع الموردين بما يسمى المورد الشريك وليس المورد المنافس؛ بلغ المتوسط الحسابي لها (0.60) مع انحراف معياري بلغ (0.50) ودرجة قبول متوسطة؛

- بالإضافة إلى أن أكثر من نصف المؤسسات محل الدراسة متحصلة على شهادة الايزو 9000، مما يدل على أنها تتمتع بنوع من الجودة (على الأقل يرقى لمتطلبات الشهادة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (0.53) أي بدرجة قبول متوسطة.

3. النتائج المتعلقة بتصريحات المؤسسات محل الدراسة لمحور طرق النمو

أ. نتائج تحليل إستراتيجيات النمو الداخلي:

جدول 32: تحليل فقرات محور النمو الداخلي

رقم الفقرة	المجال قامت مؤسستكم بـ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
16	فتح فرع جديد لها (كإنشاء مصنع)	0.47	0.51	4	متوسط
17	حملات ترويجية وإشهارية	0.67	0.48	1	مرتفع
18	نتج عن تلك الحملات الترويجية زيادة في الحصة السوقية	0.53	0.51	3	متوسط
19	فتح فروع في مناطق جغرافية جديدة	0.40	0.49	5	متوسط
20	إدخال تطوير فني في المنتجات الحالية	0.63	0.49	2	متوسط
	النمو الداخلي	0.54	0.35	1	متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 32 نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد طرق النمو، وهو بعد إستراتيجيات النمو الداخلي؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 05 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (16-20)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (0.54) أي درجة قبول متوسطة، وهو أعلى متوسط من بين متوسطات طرق النمو، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.35) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى تبني أغلبها لاستراتيجيات النمو الداخلي؛ وهذه إشارة لإدراك المؤسسات محل الدراسة لأهمية تبني هذا النوع من الإستراتيجيات من أجل النمو، ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (20) حوالي (0.63) أي درجة قبول متوسطة، وهذا يعني أن أكثر من نصف المؤسسات محل الدراسة تبنت إستراتيجية تطوير المنتج وذلك إما بتحسين منتجاتها الحالية أو بتقديم منتج جديد للسوق؛

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (17) حوالي (0.67) أي درجة قبول مرتفعة، وهذا ما يعني أن غالبية المؤسسات محل الدراسة (حوالي الثلثين)، قد تبنت إستراتيجية اختراق السوق وذلك من خلال التكتيف من الحملات الترويجية، إلا أنه حسب الفقرة رقم (18) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.53) أي بدرجة قبول متوسطة، فإنه ليس كل المؤسسات التي تبنت إستراتيجية اختراق السوق قد حققت غايتها في زيادة حصتها السوقية، لكن مع ذلك فيه عدد معتبر من هاته المؤسسة من حقق زيادة في حصتها السوقية نتيجة تبنيها لإستراتيجية اختراق السوق؛
- حسب الفقرة رقم (16) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.47) أي درجة قبول متوسطة، فإن نصف المؤسسات محل الدراسة قد تبنت إستراتيجية فتح فرع جديد، كإنشاء مصنع جديد أو دخول نشاط إنتاجي جديد؛
- حسب الفقرة رقم (19) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.4) أي درجة قبول متوسط، فإن عدد المؤسسات التي تبنت إستراتيجية تنمية السوق يقترب من نصف المؤسسات محل الدراسة.

ب. نتائج تحليل إستراتيجيات النمو الخارجي:

جدول 33: تحليل فقرات محور النمو الخارجي

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التبني
21	شراء مؤسسة أخرى	0.07	0.25	2	ضعيف
22	الاندماج مع مؤسسة أخرى	0.10	0.30	1	ضعيف
	النمو الخارجي	0.08	0.23	3	ضعيف

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 33 نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد طرق النمو، وهو بُعد إستراتيجيات النمو الخارجي؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 02 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (21-22)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (0.08) أي درجة قبول ضعيفة، بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجيات قد احتلت المرتبة الثالثة وهي الأخيرة من حيث الأهمية النسبية مع الإستراتيجيات الأخرى للنمو؛ كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.23) وهو ضعيف جدا مما يدل على أن أغلب المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى عدم تبنيها لإستراتيجيات النمو الخارجي وهذا راجع لعدة عوامل منها:

- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (21) حوالي (0.07) مع انحراف معياري بلغ (0.25) أي درجة قبول ضعيفة، مما يعني أن نسبة المؤسسات التي تبنت إستراتيجية الاستحواذ هي نسبة ضعيفة جدا (حوالي 7%)، وهذا راجع للتكاليف الباهظة للاستحواذ.
- بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (22) حوالي (0.10) مع انحراف معياري بلغ (0.30) أي درجة قبول ضعيفة، مما يدل على أن نسبة المؤسسات التي تبنت إستراتيجية الاندماج هي ضعيفة جدا (حوالي 10%)، وهذا راجع لتفضيل المؤسسات محل الدراسة للاستقلالية والنمو الذاتي.

ج. نتائج تحليل إستراتيجيات التحالف والشراكة:

جدول 34: تحليل فقرات محور الشراكة والتحالف

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
23	التعاون مع مؤسسات منافسة في إنشاء مشاريع مشتركة	0.07	0.25	4	ضعيف
24	التعاون مع مؤسسات غير منافسة في إنشاء مشاريع مشتركة	0.23	0.43	2	ضعيف
25	الحصول على تراخيص من مؤسسات أخرى	0.13	0.35	3	ضعيف
26	منح عقود مقاوله من الباطن لمؤسسات أخرى (sous-traitants)	0.53	0.51	1	متوسط
	التحالف والشراكة	0.24	0.22	2	ضعيف

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 34 نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد طرق النمو، وهو بعد إستراتيجيات الشراكة والتحالف؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 04 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (23-26)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (0.24) أي درجة قبول ضعيفة، بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجيات قد احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية مع الإستراتيجيات الأخرى للنمو؛ كما أن الانحراف

- المعياري قد بلغ (0.22) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى تبني لاستراتيجيات التحالف والشراكة وهذا راجع لعدة عوامل منها:
- حسب المتوسط الحسابي للفقرة رقم (26) الذي بلغ (0.53) أي درجة قبول متوسطة، فإن هذا يعني أن أكثر من نصف المؤسسات قد قامت بمنح عقود مقاوله من الباطن في بعض أنشطتها لمؤسسات أخرى، وذلك بهدف تركيز جهودها على أنشطتها الأساسية من أجل زيادة نموها؛
 - وحسب المتوسط الحسابي للفقرة رقم (24) الذي بلغ (0.23) أي درجة قبول ضعيفة، فإن حوالي ثلث المؤسسات محل الدراسة قد قامت بانجاز مشاريع مشتركة مع مؤسسات غير منافسة؛ وذلك بما يعرف بالمشاريع المشتركة؛
 - وحسب المتوسط الحسابي للفقرة رقم (23) الذي بلغ (0.07) أي درجة قبول ضعيفة، فإن هناك عدد قليل جدا من المؤسسات محل الدراسة (مؤسستين فقط) من قام بانجاز مشاريع مع مؤسسات منافسة بما يعرف بالتحالف، وكل هذا راجع (حسب ما يراه الباحث) إلى ضعف مستوى تسيير هاته المؤسسات؛
 - وحسب المتوسط الحسابي للفقرة رقم (25) الذي بلغ هو الآخر أيضا (0.07) أي درجة قبول ضعيفة، فإن هناك عدد قليل جدا من المؤسسات محل الدراسة (04 مؤسسات فقط) من قامت بالحصول على ترخيص من مؤسسات أخرى لإنتاج منتجاتها؛ وبالرغم من ضعف هذه النسبة فإنها نسبة تدل على بداية انفتاح المؤسسات الوطنية على السوق العالمية.

4. النتائج المتعلقة بتصريحات المؤسسات محل الدراسة لمحور طرق النمو

أ- نتائج تحليل توجه النمو بالتنوع:

جدول 35: تحليل فقرات محور التنوع

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
27	إنتاج أو تسويق العديد من المنتجات	0.87	0.34	1	مرتفع
28	دخول ميادين نشاط تختلف عن ميدان نشاطها	0.33	0.48	2	ضعيف
	التنوع	0.60	0.33	1	متوسط

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 35 نتائج تحليل البعد الأول من أبعاد التوجهات العامة للنمو، وهو التوجه الخاص بالتنوع؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 02 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (27-28)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (0.60) أي درجة قبول متوسطة، وهو أعلى متوسط من بين متوسطات التوجهات العامة للنمو، وهذه إشارة لإدراك المؤسسات محل الدراسة لأهمية تبني هذا النوع من الإستراتيجيات من أجل النمو، ومن أجل التفصيل نتطرق إلى ما يلي:

- توجه أغلب المؤسسات محل الدراسة إلى التنوع التجاري من خلال طرح العديد من المنتجات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (27) حوالي (0.87) أي بدرجة تبني مرتفعة وصلت إلى 80% من المؤسسات محل الدراسة تبنت هذا توجه (التنوع التجاري) كإستراتيجية عامة للنمو، والباقي حوالي 20% من المؤسسات محل الدراسة تبنت إستراتيجية التخصص كتوجه عام للنمو؛
- حسب الفقرة رقم (28) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.33) مع انحراف معياري بلغ (0.479) أي بدرجة قبول ضعيفة، مما يدل على أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى إستراتيجية التنوع غير المترابط.

ب- نتائج تحليل توجه النمو بالتكامل العمودي:

جدول 36: تحليل فقرات محور التكامل العمودي

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
29	فتح محلات للبيع المباشر للعملاء	0.37	0.49	1	متوسط
30	الاستغناء عن بعض الموردين (الاعتماد على وسائل المؤسسة في انجاز نشاط المورد)	0.27	0.45	2	ضعيف
	التكامل العمودي	0.31	0.38	2	ضعيف

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 36 نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد التوجهات العامة للنمو، وهو التوجه الخاص بالتكامل العمودي؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 02 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (29-30)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (0.30) أي

درجة قبول ضعيفة، بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجيات قد احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية مع التوجهات الأخرى للنمو؛ كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.38) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى تبنيها للتكامل العمودي وهذا راجع لعدة عوامل منها:

- حسب الفقرة رقم (29) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.37) أي مستوى تبني متوسط، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.49) وذلك أن (37%) من المؤسسات محل الدراسة فقط من قامت بتبني إستراتيجية تكامل عمودي أمامي من خلال زيادة تحكمها في منافذ توزيع منتجاتها؛
- حسب الفقرة رقم (30) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.23) مع انحراف معياري بلغ (0.43) أي مستوى تبني ضعيف بنسبة 23% فقط من المؤسسات محل الدراسة من قامت بتبني إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي من خلال سعيها للتحكم في مصادر توريدها.

بالإضافة إلى ما سبق فإن ضعف تبني إستراتيجية التكامل العمودي في المؤسسات محل الدراسة ما هو إلا نتيجة عدة عوامل منها: تفضيل الربح في الأجل القصير على الربح في الأجل الطويل لدى معظم المؤسسات محل الدراسة، حيث أن إستراتيجية التكامل العمودي تحتاج إلى استثمارات ضخمة.

ج- نتائج تحليل توجه النمو بالتدويل:

جدول 37: تحليل فقرات محور التدويل

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
31	تصدير منتجات	0.27	0.450	1	ضعيف
32	فتح فروع تجارية لها بالخارج	0.07	0.254	2	ضعيف
33	إنشاء وحدات إنتاجية لها بالخارج	0.03	0.183	3	ضعيف
	التدويل	0.12	0.239	3	ضعيف

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضمن الجدول 37 نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد من أبعاد التوجهات العامة للنمو، وهو التوجه الخاص بالتدويل؛ والذي كان عدد الأسئلة التي تقيسه هي 03 أسئلة، تمثلت في الأسئلة من (31-33)؛ كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا النوع من الإستراتيجيات (0.12) أي

درجة تبني ضعيفة، بالإضافة إلى أن هذه الإستراتيجيات قد احتلت المرتبة الثالثة وهي الأخيرة من حيث الأهمية النسبية مع التوجهات الأخرى للنمو، كما أن الانحراف المعياري قد بلغ (0.24) وهو ضعيف مما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة متجانسة بالنسبة إلى مستوى تبنيها لإستراتيجية التدويل؛ وهذا راجع لعدة عوامل منها:

- حسب الفقرة رقم (31) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.27) أي درجة تبني ضعيفة، فإن 27% فقط من المؤسسات محل الدراسة من قامت بتصدير منتجاتها لخارج الوطن، ورغم قلة هاته النسبة إلى أنها نسبة تبعث على التفاؤل حول القدرة التنافسية لمنتجات هاته المؤسسات حتى في الأسواق الأجنبية؛

- حسب الفقرة رقم (32) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.07) أي درجة تبني جد ضعيفة، فإن هناك عدد قليل جدا من المؤسسات محل الدراسة (مؤسستين فقط) من قامت بفتح فروع تجارية لها بالخارج؛

- حسب الفقرة رقم (33) التي بلغ متوسطها الحسابي (0.03) أي درجة تبني جد ضعيفة، فإن هناك عدد قليل جدا من المؤسسات محل الدراسة (مؤسسة واحدة فقط) من قامت بفتح فروع إنتاجية لها بالخارج.

بالإضافة إلى ما سبق فإن ضعف تبني إستراتيجية التدويل في المؤسسات محل الدراسة ما هو إلا نتيجة عدة عوامل منها:

- عدم تشبع السوق المحلية من مختلف المنتجات وبالتالي فقد قامت المؤسسات الوطنية بتوجيه جهودها نحو إشباع السوق المحلية مع ضعف المنافسة نتيجة نمو الطلب الكلي؛
- نتيجة توجيه جهود المؤسسات نحو إشباع الطلب المحلي فقد انعكس ذلك بالسلب على بعض المؤسسات التي أصبحت منتجاتها لا تتضمن المواصفات العالمية وبالتالي صعوبة غزو الأسواق الدولية بها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى: للموارد والكفاءات دور في تحديد إستراتيجية النمو المناسبة في المؤسسات محل الدراسة.

جدول 38: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع إستراتيجية النمو

معامل التحديد R^2	اختبار (ت) [T-test]		معادلة الانحدار		الموارد
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
88.3%	0.006	14.797	0.038	0.568	

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول 38، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد والكفاءات) على المتغير التابع (إستراتيجية النمو) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (14.797) وهي أكبر من قيمتها الجدولية* عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.006) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.568 في المتغير التابع (إستراتيجية النمو)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A .

ونلاحظ من الجدول 38 أن معدل التحديد قد بلغ (88.3%) وهذا يعني أن ما نسبته (88.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إستراتيجية النمو) سببها المتغير المستقل (الموارد والكفاءات)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن للموارد والكفاءات دوراً كبيراً في تحديد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة.

* t = 1.96

وهذا مما يتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت أن للموارد والكفاءات دور في تحديد إستراتيجيات النمو، وبالتالي فإن المؤسسات الجزائرية عموما والمؤسسات محل الدراسة على وجه الخصوص لا تختلف عن نظيراتها العالمية.

في الخطوة السابقة توصلنا إلى نتيجة مفادها أن هناك دور للموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة، لكن ما هي الموارد والكفاءات التي لها دور في تحديد طرق النمو، وما هي الموارد والكفاءات التي تحدد شكل النمو في المؤسسات محل الدراسة؛ وهذا ما سنتعرف عليه من خلال العنصر الموالي.

1. الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية: " تتحدد طرق النمو في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الموارد والكفاءات المتوافرة لديها".

لكن قبل اختبار هاته الفرضية مباشرة، نقوم بالتأكد من أن للموارد والكفاءات دورا في تحديد طرق النمو في المؤسسات محل الدراسة؛ وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 39: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير التابع طرق النمو

معامل التحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		الموارد
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
81.9%	0.000	11.473	0.051	0.588	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 39 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل (الموارد والكفاءات) على المتغير التابع (طرق النمو) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.473) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.588 في المتغير التابع (طرق النمو)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد والكفاءات في تحديد طرق النمو في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A .

ومن خلال الجدول 39 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (81.9%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) يفسر ما مقداره 81.9% من التباين في المتغير التابع (طرق النمو)؛ أو بمعنى آخر أن 83.5% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (طرق النمو) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد والكفاءات)، وهي نسبة قوية تدل على أن للموارد والكفاءات دورا كبيرا في اعتماد طرق النمو.

لكن من أجل معرفة كيفية تأثير الموارد في اعتماد طرق النمو؛ كان لابد من تحديد دور كل مورد في اختيار طرق النمو، وذلك من خلال نموذج الانحدار المتعدد التدريجي، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

1. اختبار دور الموارد في تحديد استراتيجيات النمو الداخلي:

i. اختبار هل للموارد دور في تحديد إستراتيجيات النمو الداخلي: بعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 40: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع النمو الداخلي

معامل التحديد R^2	اختبار (ت)		معادلة الانحدار		الموارد
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
83.5%	0.000	12.106	0.078	0.949	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 40 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد) على المتغير التابع (النمو الداخلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.106) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.949 في المتغير التابع (النمو الداخلي)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد في تبني النمو الداخلي في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A .

ومن خلال الجدول 40 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (83.5%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الموارد) يفسر ما مقداره 83.5% من التباين في المتغير التابع (النمو الداخلي)؛ أو بمعنى آخر أن 83.5% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (النمو الداخلي) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد)، وهي نسبة قوية تدل على أن للموارد دورا كبيرا في تحديد إستراتيجية النمو الداخلي.

ii. دور كل مورد في استراتيجيات النمو الداخلي: عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في معادلة الانحدار؛ التي تمثل دور الموارد (موارد بشرية، موارد ملموسة، موارد معنوية) في تحديد النمو الداخلي، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 41: نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير النمو الداخلي

معامل التحديد المعدل $\hat{R}^2$	اختبار (F)		اختبار (t)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
%81.4	0.000	66.49	0.000	4.793	0.128	0.612	الموارد الملموسة
			0.011	2.743	0.124	0.340	الموارد البشرية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 41 أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (66.49) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكما هو موضح في الجدول 39 فقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد التدريجي متغيرات (الموارد المعنوية) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائيا، وبقيت متغيرات (الموارد الملموسة، الموارد البشرية)، حيث يتضح من النتائج الإحصائية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد الملموسة) على المتغير التابع (النمو الداخلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت

قيمة (t) المحسوبة (4.793) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد الملموسة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.612 في المتغير التابع (النمو الداخلي)، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد البشرية) على المتغير التابع (النمو الداخلي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.743) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.011) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد الملموسة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.34 في المتغير التابع (النمو الداخلي)، أي أنه كلما توافرت الموارد الملموسة والموارد البشرية فهذا يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية النمو الداخلي. وهذان المتغيران المستقلان (الموارد الملموسة والموارد البشرية) يفسران حسب معامل التحديد المعدل ($\bar{R}^2$) ما مقداره 81.4% من التباين في المتغير التابع؛ أي بمعنى آخر أن 81.4% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (النمو الداخلي) سببها تغيرات على مستوى المتغيرات المستقلة (الموارد الملموسة والموارد البشرية).

2. اختبار دور الموارد في إستراتيجيات النمو الخارجي:

i. اختبار هل دور الموارد في تحديد إستراتيجيات النمو الخارجي: بعد إجراء الاختبارات اللازمة

توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 42: نتائج اختبار معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع النمو الخارجي

معامل التحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار		الموارد
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
15.7%	0.027	2.322	0.067	0.155	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 42 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد والكفاءات) على المتغير التابع (النمو الخارجي) في المؤسسات محل

الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.322) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.027) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.155 في المتغير التابع (النمو الخارجي)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد والكفاءات في تحديد النمو الخارجي في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 42 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (15.7%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) يفسر ما مقداره 15.7% من التباين في المتغير التابع (النمو الخارجي)؛ أو بمعنى آخر أن 15.7% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (النمو الخارجي) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد والكفاءات)، وهي نسبة ضعيفة جدا تدل على أن للموارد والكفاءات دورا ضعيفا في تحديد إستراتيجية النمو الخارجي.

ii. دور كل مورد في استراتيجيات النمو الخارجي: عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في معادلة الانحدار؛ التي تمثل دور الموارد (موارد بشرية، موارد ملموسة، موارد معنوية) في تحديد النمو الخارجي، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول 43: نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير النمو الخارجي

معامل التحديد	اختبار (F)		اختبار (t)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R^2	Sig		Sig				
18.1%	0.010	7.62	0.010	2.761	0.061	0.168	الموارد البشرية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 43 أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (7.62) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.010) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وكما هو موضح في الجدول 43 فقد خرج من معادلة الانحدار

المتعدد التدريجي متغيرات (الموارد الملموسة، الموارد المعنوية) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً، وبقيت متغيرات (الموارد البشرية)، حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد البشرية) على المتغير التابع (النمو الخارجي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.761) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.010) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.168 في المتغير التابع (النمو الخارجي)، أي أنه كلما توافرت الموارد البشرية فهذا يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية النمو الخارجي. وهذا المتغير المستقل (الموارد البشرية) يفسر حسب معامل التحديد المعدل (R^2) ما مقداره 18.1% من التباين في المتغير التابع؛ أي بمعنى آخر أن 18.1% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (النمو الخارجي) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد البشرية). في حين أن الباقي مرده إلى عوامل أخرى.

3. اختبار دور الموارد في إستراتيجيات التحالف والشراكة

i. اختبار هل للموارد دور في تحديد إستراتيجيات التحالف والشراكة: بعد إجراء الاختبارات

اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 44: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع التحالف والشراكة

معامل التحديد R^2	اختبار (ت)		معادلة الانحدار		الموارد
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
44.5%	0.000	4.821	0.073	0.353	

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 44 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد والكفاءات) على المتغير التابع (التحالف والشراكة) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.821) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة

المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.353 في المتغير التابع (التحالف والشراسة)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد والكفاءات في تبني التحالف والشراسة في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 44 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (44.5%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) يفسر ما مقداره 44.5% من التباين في المتغير التابع (التحالف والشراسة)؛ أو بمعنى آخر أن 44.5% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (التحالف والشراسة) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد والكفاءات)، وهي نسبة متوسطة تدل على أن للموارد دورا متوسطا في تحديد إستراتيجية التحالف والشراسة.

ii. دور كل مورد في استراتيجيات التحالف والشراسة: عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في معادلة الانحدار؛ التي تمثل دور الموارد (موارد بشرية، موارد ملموسة، موارد معنوية) في تحديد التحالف والشراسة، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول 45: نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير التحالف والشراسة

معامل التحديد المعدل $\hat{R}^2$	اختبار (F)		اختبار (ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
%57.8	0.000	21.57	0.000	4.878	0.118	0.575	الموارد المعنوية
			0.047	2.274	0.123	0.255-	الموارد المادية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 45 أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (21.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكما هو موضح في الجدول 45 فقد خرج من معادلة

الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الموارد البشرية) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً، وبقيت متغيرات (الموارد المعنوية، الموارد الملموسة)، حيث يتضح من النتائج الإحصائية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للمتغير المستقل (الموارد المعنوية) على المتغير التابع (التحالف والشراكة) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.878) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد المعنوية) بوحدة واحدة يقابله ارتفاع بمقدار 0.575 في المتغير التابع (التحالف والشراكة)، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للمتغير المستقل (الموارد الملموسة) على المتغير التابع (التحالف والشراكة) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.274) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.047) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن الانخفاض في قيمة المتغير المستقل (الموارد الملموسة) بوحدة واحدة يقابله ارتفاع بمقدار 0.255 في المتغير التابع (التحالف والشراكة)، أي أنه كلما توافرت الموارد المعنوية سيؤدي بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية التحالف والشراكة وكذلك ضعف الموارد المادية سيؤدي بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية التحالف والشراكة من أجل تعويض النقص في الموارد المادية. وهذان المتغيران المستقلان (الموارد المعنوية والموارد الملموسة) يفسران حسب معامل التحديد المعدل (R^2) ما مقداره 57.8% من التباين في المتغير التابع؛ أي بمعنى آخر أن 57.8% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (التحالف والشراكة) سببها تغيرات على مستوى المتغيرات المستقلة (الموارد المعنوية والموارد الملموسة).

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة: "تحدد التوجهات العامة للنمو في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الموارد والكفاءات المتوفرة لديها". لكن قبل اختبار هاته الفرضية مباشرة نقوم بالتأكد من أن للموارد والكفاءات دوراً في تحديد التوجه العام للنمو في المؤسسات محل الدراسة؛ وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا لى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 46: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع أشكال النمو

معامل	اختبار(ت)		معادلة الانحدار	
	مستوى	t	الخطأ	المعاملات
التحديد				

R ²	المعنوية Sig		المعياري	B	
%89.2	0.000	15.45	0.035	0.537	الموارد

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 46 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد والكفاءات) على المتغير التابع (التوجه العام للنمو) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.45) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.537 في المتغير التابع (التوجه العام للنمو)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد والكفاءات في تحديد التوجه العام للنمو في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 46 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (%89.2) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الموارد والكفاءات) يفسر ما مقداره %89.2 من التباين في المتغير التابع (التوجه العام للنمو)؛ أو بمعنى آخر أن %89.2 من التغيرات على مستوى المتغير التابع (التوجه العام للنمو) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد والكفاءات)، وهي نسبة قوية تدل على أن للموارد والكفاءات دورا كبيرا في اعتماد التوجه العام للنمو.

لكن من أجل معرفة كيفية تأثير الموارد في تحديد التوجه العام للنمو؛ كان لابد من تحديد دور كل مورد في اختيار التوجه العام للنمو، ذلك من خلال نموذج الانحدار البسيط ونموذج الانحدار المتعدد التدريجي، فتوصلنا إلى النتائج التالية:

1. اختبار دور الموارد في استراتيجيات التنويع:

i. اختبار هل للموارد دور في تحديد إستراتيجيات التنويع:

بعد إجراء الاختبارات اللازمة (نموذج الانحدار البسيط ومعمل التحديد) توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 47: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع إستراتيجية التنويع

معامل	اختبار (ت)	معادلة الانحدار
-------	------------	-----------------

المعامل	الخطأ المعياري	t	مستوى المعنوية Sig	التحديد R ²
الموارد	0.923	0.114	8.075	0.000
				%68.2

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 47 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد) على المتغير التابع (إستراتيجية التنويع) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.075) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.923 في المتغير التابع (إستراتيجية التنويع)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد في اعتماد إستراتيجية التنويع في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 47 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (%68.2) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الموارد) يفسر ما مقداره %68.2 من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية التنويع)؛ أو بمعنى آخر أن %68.2 من التغيرات على مستوى المتغير التابع (إستراتيجية التنويع) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد)، وهي نسبة متوسطة تدل على أن للموارد دورا متوسطا في اعتماد إستراتيجية التنويع.

ii. دور كل مورد في إستراتيجيات التنويع: عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في معادلة الانحدار؛ التي تمثل دور الموارد (موارد بشرية، موارد ملموسة، موارد معنوية) في تحديد إستراتيجية التنويع، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول 48: نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير إستراتيجية التنويع

معامل التحديد R ²	اختبار (F)		اختبار (t)		معادلة الانحدار	
	مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B
%72.9	0.000	82	0.000	9.050	0.098	0.884
						الموارد المعنوية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 48 أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة F (82) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكما هو موضح في الجدول 48 فقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الموارد البشرية والموارد الملموسة) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً، وبقيت متغيرات (الموارد المعنوية)، حيث يتضح من النتائج الإحصائية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل (الموارد المعنوية) على المتغير التابع (إستراتيجية التنويع) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (9.05) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد المعنوية) بوحدة واحدة يقابله ارتفاع بمقدار 0.884 في المتغير التابع (إستراتيجية التنويع)، أي أنه كلما توافرت الموارد المعنوية سيؤدي بالمؤسسة إلى تبني إستراتيجية التنويع، وهذان المتغير المستقل (الموارد المعنوية) يفسر حسب معامل التحديد المعدل (R^2) ما مقداره 72.9% من التباين في المتغير التابع؛ أي بمعنى آخر أن 72.9% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (إستراتيجية التنويع) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد المعنوية).

2. اختبار دور الموارد في التكامل العمودي:

i. اختبار هل للموارد دور في تحديد إستراتيجيات التكامل العمودي: بعد إجراء الاختبارات اللازمة

توصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 49: نتائج اختبار معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع إستراتيجية التكامل العمودي

معامل التحديد R^2	اختبار (ت)		معادلة الانحدار		الموارد
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
55.5%	0.000	6.015	0.099	0.595	

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 49 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير المستقل (الموارد) على المتغير التابع (إستراتيجية التكامل العمودي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة t المحسوبة (6.015) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية

($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.595 في المتغير التابع (إستراتيجية التكامل العمودي)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد في اعتماد إستراتيجية التكامل العمودي في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 49 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (55.5%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الموارد) يفسر ما مقداره 55.5% من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية التكامل العمودي)؛ أو بمعنى آخر أن 55.5% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (إستراتيجية التكامل العمودي) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد)، وهي نسبة متوسطة تدل على أن للموارد دوراً متوسطاً في اعتماد إستراتيجية التكامل العمودي.

ii. دور كل مورد في إستراتيجيات التكامل العمودي: بعد إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في معادلة الانحدار؛ التي تمثل دور الموارد (موارد بشرية، موارد ملموسة، موارد معنوية) في تحديد إستراتيجية التكامل العمودي، حصلنا على النتائج التالية:

جدول 50: نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير إستراتيجية التكامل العمودي

معامل التحديد المعدل $\hat{R}^2$	اختبار (F)		اختبار (t)		معادلة الانحدار	
	مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B
%53.9	0.000	36.10	0.000	6.009	0.096	0.574
						الموارد الملموسة

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 50 أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة F (36.10) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكما هو موضح في الجدول 50 فقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الموارد البشرية والموارد المعنوية) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائياً،

وبقيت متغيرات (الموارد الملموسة)، حيث يتضح من النتائج الإحصائية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد الملموسة) على المتغير التابع (إستراتيجية التكامل العمودي) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.009) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد الملموسة) بوحدة واحدة يقابله ارتفاع بمقدار 0.574 في المتغير التابع (إستراتيجية التكامل العمودي)، أي أنه كلما توافرت الموارد الملموسة سيؤدي بالمؤسسة إلى تبني إستراتيجية التكامل العمودي، وهذا المتغير المستقل (الموارد الملموسة) يفسر حسب معامل التحديد المعدل ($\hat{R}^2$) ما مقداره 53.9% من التباين في المتغير التابع؛ أي بمعنى آخر أن 53.9% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (إستراتيجية التكامل العمودي) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد الملموسة).

3. اختبار دور الموارد في التدويل:

i. اختبار هل للموارد دور في تحديد إستراتيجيات التدويل: بعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا

على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول 51: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع إستراتيجية التدويل

معامل التحديد $\hat{R}^2$	اختبار (ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
31.1%	0.001	3.618	0.066	0.240	الموارد على نحو عام

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 51 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل (الموارد) على المتغير التابع (إستراتيجية التدويل) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.075) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.240 في المتغير التابع (إستراتيجية التدويل)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور للموارد في اعتماد إستراتيجية

التدويل في المؤسسات محل الدراسة"، أي قبول الفرضية البديلة H_A . ومن خلال الجدول 51 نلاحظ أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (31.1%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الموارد) يفسر ما مقداره 31.1% من التباين في المتغير التابع (إستراتيجية التدويل)؛ أو بمعنى آخر أن 31.1% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (إستراتيجية التدويل) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد)، وهي نسبة متوسطة تدل على أن للموارد دورا متوسطا في اعتماد إستراتيجية التدويل.

ii. دور كل مورد في استراتيجيات التدويل: عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدى في المساهمة في معادلة الانحدار؛ التي تمثل دور الموارد (موارد بشرية، موارد ملموسة، موارد معنوية) في تحديد إستراتيجية التدويل، تحصلنا على النتائج التالية:

جدول 52: نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير إستراتيجية التدويل

معامل التحديد المعدل $\hat{R}^2$	اختبار (F)		اختبار (ت)		معادلة الانحدار		
	مستوى المعنوية Sig	F	مستوى المعنوية Sig	t	الخطأ المعياري	المعاملات B	
%28.3	0.001	12.8	0.001	3.582	0.063	0.224	الموارد البشرية

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

نلاحظ من الجدول 52 أن نتائج هذا النموذج مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة F (12.8) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.001) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وكما هو موضح في الجدول 52 فقد خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات (الموارد الملموسة والموارد المعنوية) على اعتبار أنها متغيرات ضعيفة وغير مهمة إحصائيا، وبقيت متغيرات (الموارد البشرية)، حيث يتضح من النتائج الإحصائية، أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للمتغير المستقل (الموارد البشرية) على المتغير التابع (إستراتيجية التدويل) في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.582) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وتشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الموارد البشرية) بوحدة واحدة يقابله ارتفاع بمقدار 0.224 في المتغير التابع

(إستراتيجية التدويل)، أي أنه كلما توافرت الموارد البشرية سيؤدي بالمؤسسة إلى تبني إستراتيجية التدويل، وهذان المتغير المستقل (الموارد البشرية) يفسر حسب معامل التحديد المعدل ($\hat{R}^2$) ما مقداره 28.3% من التباين في المتغير التابع؛ أي بمعنى آخر أن 28.3% من التغيرات على مستوى المتغير التابع (إستراتيجية التدويل) سببها تغيرات على مستوى المتغير المستقل (الموارد البشرية). وهذا جد معقول فالفارق بين الدول والمحضر لغزو الأسواق الدولية لأي مؤسسة هو ما تمتلكه من موارد بشرية؛ حيث أن اختراق الأسواق الدولية قبل أن يعتمد على الموارد الملموسة والمالية فانه لن يتحقق إن لم تتوفر موارد بشرية تتمثل في كفاءات مسيرة تمتلك إرادة للتدويل، كتوفر كفاءات إدارية تتميز بالتفكير الاستراتيجي وحب المغامرة الدولية واستغلال الفرص الدولية.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة: ليس للمتغيرات التعريفية (الملكية والتصنيف الاقتصادي) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى الموارد وحول إستراتيجيات النمو المتبعة.

1. **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمستوى الموارد تُعزى لمتغيرات خصائص العينة"، وسيتم تحليل كل متغير على حدة:

أ. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمستوى الموارد تُعزى لمتغير الملكية"

جدول 53: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق مستوى الموارد تعزى لمتغير الملكية

الموارد	الملكية	n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
	عامة	13	0.49	0.204	0.056
	خاصة	17	0.64	0.208	0.050
اختبار Levene			اختبار (ت) لتساوي المتوسطات		
F		Sig	t	df	Sig
فرق	فرق				
المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري				
0.002	0.97	1.98	28	0.06	0.15
					0.076

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 53، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى الموارد باختلاف متغير الملكية؛ حيث وُجدت أن $(t=1.98)$ ، ومستوى المعنوية $(Sig=0.06)$ ، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة للملكية كانت لصالح المؤسسات الخاصة (0.64) ومتوسط إجابات المؤسسات العمومية (0.49). وهذا يعني أنه لا يوجد تفاوت في توفر الموارد بين المؤسسات مرده إلى الملكية، وهذا راجع إلى رفع الدولة عن المؤسسات العمومية الإعانات، والتوقف عن التطهير الدوري لديونها، في إطار الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق.

ومما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول الموارد تُعزى لمتغيرات الملكية.

ب. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمتغير مستوى الموارد تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي"

جدول 54: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق الموارد تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي

الموارد	التصنيف الاقتصادي	n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
م ص م		19	0.48	0.186	0.042
م ك		11	0.74	0.157	0.047
اختبار Levene					
اختبار (ت) لتساوي المتوسطات					
	F	Sig	t	df	Sig
				فرق المتوسط الحسابي	فرق الخطأ المعياري
الموارد	0.30	0.59	3.95	28	0.00
					0.26
					0.066

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 54، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول مستوى الموارد باختلاف متغير التصنيف الاقتصادي؛ حيث وجدت أن ($t=3.95$) ومستوى المعنوية ($Sig=0.00$)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة لمتغير التصنيف الاقتصادي كانت لصالح المؤسسات الكبيرة (0.74) ومتوسط إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (0.48). وهذا منطقي جداً حيث أن المؤسسات الكبيرة يمكنها بسهولة الحصول على التمويل عكس المؤسسات الصغيرة، كما أنها تملك سمعة في الغالب أحسن نتيجة خبرتها الكبيرة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول الموارد تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمتغير طرق النمو تُعزى لمتغيرات خصائص العينة"، وسيتم تحليل كل متغير على حدة:

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمتغير طرق النمو تُعزى لمتغير الملكية

جدول 55: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق طرق النمو تُعزى لمتغير الملكية

طرق النمو	الملكية	n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
	عمومية	13	0.32	0.15	0.040
	خاصة	17	0.37	0.23	0.056
اختبار Levene			اختبار (ت) لتساوي المتوسطات		
		F	Sig	t	Df
				Sig	فرق المتوسط الحسابي
					فرق الخطأ المعياري
طرق النمو		5.90	0.02	0.81	28
				0.43	0.06
					0.074

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 55، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول طرق النمو باختلاف متغير الملكية؛ حيث وُجدت أن ($t=0.81$)، ومستوى المعنوية ($Sig=0.43$)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة للملكية كانت متقاربة جدا حيث بلغ متوسط الموارد عند المؤسسات العمومية (0.32) أما متوسط إجابات المؤسسات الخاصة فقد بلغ (0.37). وهذا يعني أنه لا توجد فروق في اعتماد طرق النمو بين المؤسسات العمومية والخاصة، وهذا أن المؤسسات العمومية لم تعد موجهة مركزيا بل أصبحت مستقلة في تسييرها فهي تخضع إلى قوانين السوق والمنافسة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول طرق النمو تُعزى لمتغير الملكية.

ب. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمتغير طرق النمو تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي"

جدول 56: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق طرق النمو تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي

طرق النمو	التصنيف الاقتصادي	n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
م ص م		19	0.28	0.21	0.047
م ك		11	0.47	0.11	0.034
اختبار Levene					
اختبار (ت) لتساوي المتوسطات					
	F	Sig	T	Df	Sig
				فرق المتوسط الحسابي	فرق الخطأ المعياري
طرق النمو	3.11	0.09	2.85	28	0.01
				0.19	0.67

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 56، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول طرق النمو باختلاف متغير التصنيف الاقتصادي؛ حيث وُجدت أن

($t=2.85$) ومستوى المعنوية ($Sig=0.01$)، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة لمتغير التصنيف الاقتصادي كانت لصالح المؤسسات الكبيرة (0.47) ومتوسط إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (0.28). وهذا يدل على أن المؤسسات الكبيرة تتبع طرق النمو مختلفة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك راجع إلى عدة عوامل منها:

- توفر موارد وإمكانات للمؤسسات الكبيرة أكثر مما يتوفر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما رأينا سابقا، مما يُتيح لها بدائل إستراتيجية أكثر؛
- تبني المؤسسات الكبيرة لطرق تسييرية وأساليب تحليل إستراتيجي أحسن من المؤسسات الصغيرة التي مازال أغلبها لم ينفصل فيها الملكية عن الإدارة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول طرق النمو تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات لمتغير التوجه العام للنمو تُعزى لمتغيرات خصائص العينة"، وسيتم تحليل كل متغير على حدة:

أ. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمتغير التوجه العام للنمو تُعزى لمتغير الملكية"

جدول 57: نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق التوجه العام للنمو تُعزى لمتغير الملكية

أشكال النمو	الملكية	n	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري		
	عامة	13	0.30	0.11	0.030		
	خاصة	17	0.33	0.19	0.045		
اختبار Levene		اختبار (ت) لتساوي المتوسطات					
	F	Sig	T	Df	Sig	فرق المتوسط الحسابي	فرق الخطأ المعياري
	3.287	0.081	0.53	28	0.60	0.03	0.06
		أشكال النمو					

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS ibm 19

جدول 58: نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين حول فروق التوجه العام للنمو تعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي

متوسط الخطأ المعياري		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	التصنيف الاقتصادي	أشكال النمو	
0.037		0.16	0.26	19	م ص م		
0.032		0.11	0.40	11	م ك		
اختبار (ت) لتساوي المتوسطات					اختبار Levene		أشكال النمو
فرق المتوسط الحسابي	فرق الخطأ المعياري	Sig	df	t	Sig	F	
0.05	0.14	0.02	28	2.57	0.29	1.17	

127

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول 58، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول تبني التوجه العام للنمو باختلاف التصنيف الاقتصادي؛ حيث وُجدت أن $(t=2.57)$ ومستوى المعنوية $(Sig=0.02)$ ، وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، ويبين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن الفروق بالنسبة لمتغير التصنيف الاقتصادي كانت لصالح المؤسسات الكبيرة (0.40) ومتوسط إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (0.26) . وهذا يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها سابقا فيما يخص طرق النمو.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول التوجه العام للنمو تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات

المطلب الأول: نتائج الدراسة

الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

1. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها " للموارد دور في تحديد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

أن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على مستوى الموارد المتوفرة لديها في تحديد إستراتيجيتها للنمو بدرجة قوية؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن مؤسسات محل الدراسة تعتمد بدرجة قوية في تحديدها لإستراتيجية النمو على مستوى الموارد المتوفرة لديها.

وفي هذا الصدد يشير (Xiaoyun Chen, Huan Zou, Danny T. Wong) في دراستهم حول

"How do new ventures grow : firm capabilities, growth strategies and performance"

إلى أن "المستويات الموارد (قدرات تكنولوجية أو موارد مالية أو علاقات) المتوفرة في المؤسسة علاقة مباشرة بإستراتيجيات النمو"، وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها " حسب طبيعة الموارد المتوفرة

للمؤسسة تتحدد طرق النمو المناسبة"، تؤكد نتائج الدراسة الميدانية على:

- أن المؤسسات الاقتصادية مجال الدراسة الميدانية تعتمد في تحديدها لطرق النمو المتبناة على مستوى الموارد المتوفرة لديها بدرجة قوية، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مستوى الموارد المتوفرة لديها في تحديدها لطرق النمو المتبناة بدرجة قوية؛

- وأن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على مستوى الموارد المتوافرة لديها في تحديد إستراتيجية النمو الداخلي كأحد طرق النمو المتبناة بدرجة قوية؛ حيث أنه كلما توافرت الموارد الملموسة والموارد البشرية كنقاط قوة فهذا يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية النمو الداخلي، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد إستراتيجية النمو الداخلي كلما توافرت لديها نقاط قوة في الموارد الملموسة والموارد البشرية بدرجة قوية؛

- وأن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على مستوى الموارد المتوافرة لديها في تحديد لإستراتيجية النمو الخارجي كأحد طرق النمو المتبناة بدرجة ضعيفة؛ إلا أنه كلما توافرت الموارد البشرية كنقاط قوة فهذا يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية النمو الخارجي بدرجة ضعيفة، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد إستراتيجية النمو الخارجي كلما توافرت لديها نقاط قوة في الموارد البشرية بدرجة ضعيفة.

- وأن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على مستوى الموارد المتوافرة لديها في تحديد إستراتيجية التحالف والشراكة كأحد طرق النمو المتبناة بدرجة متوسطة؛ حيث أنه كلما توافرت الموارد المعنوية مع ضعف في الموارد المادية سيؤدي بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية التحالف والشراكة وذلك باستغلال مواردها المعنوية من أجل تعويض النقص في الموارد المادية، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد إستراتيجية التحالف والشراكة كلما توافرت لديها نقاط قوة في الموارد المعنوية ونقاط ضعف في الموارد الملموسة، بدرجة متوسطة.

مما سبق يتأكد أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد طرق النمو حسب مستوى الموارد المتوافرة لديها، وعليه يمكن القول أن حسب طبيعة الموارد المتوافرة للمؤسسة تتحدد طرق النمو المناسبة.

وهذا ما تؤكد دراسة " (C.Micheal Wittmann, Sheby D.Hunt, Dennis B. Arnett) " حول

"Explaining alliance success: competences, resources, relational factors and resource advantage theory"

أين توصلت إلى أن " لعلاقات المؤسسة مع الأطراف ذوي المصلحة (مورد معنوي) علاقة إيجابية مع إستراتيجية التحالف "، ويؤكد " (Otto Andersen and Low Suat Kheam) " في دراستهم:

“Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study”

على أن:

- توفر قدرات تسويقية هائلة يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية اختراق السوق الدولية؛
- توفر قدرات إنتاجية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تطوير المنتج الدولي؛
- إتوفر قدرات إدارية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تنمية السوق الدولي؛
- توفر قدرات تسويقية وإنتاجية هائلة يدفع بالمؤسسات إلى تبني إستراتيجية تنمية السوق الدولي.

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة، وبدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها " حسب طبيعة الموارد المتوافرة للمؤسسات محل الدراسة يتحدد التوجه العام للنمو المناسب " تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- أن المؤسسات الاقتصادية مجال الدراسة الميدانية تعتمد على مستوى الموارد المتوافرة لديها في تحديدها للتوجه العام للنمو ، بدرجة قوية، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على مستوى الموارد المتوافرة لديها في تحديدها للتوجه العام للنمو، بدرجة قوية؛
- وأن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على مستوى الموارد المتوافرة لديها في تحديد إستراتيجية التنويع كتوجه عام للنمو، بدرجة قوية؛ حيث أنه كلما توافرت الموارد المعنوية كنقاط قوة فهذا يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية التنويع، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد إستراتيجية التنويع كلما توافرت لديها نقاط قوة في الموارد المعنوية، بدرجة قوية؛
- وأن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على مستوى الموارد المتوافرة لديها في تحديد إستراتيجية التكامل العمودي كتوجه عام للنمو، بدرجة متوسطة؛ حيث أنه كلما توافرت لديها الموارد الملموسة كنقاط قوة فهذا يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية التكامل العمودي، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد إستراتيجية التكامل العمودي كلما توافرت لديها نقاط قوة في الموارد الملموسة، بدرجة متوسطة؛

- وأن المؤسسات محل الدراسة الميدانية تعتمد على مستوى الموارد المتوافرة لديها في تحديد إستراتيجية التدويل كتوجه عام للنمو، بدرجة ضعيفة؛ حيث أنه كلما توافرت الموارد البشرية كنقاط قوة فهذا يدفع المؤسسات إلى تبني إستراتيجية التدويل، وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد إستراتيجية التدويل كلما توافرت لديها نقاط قوة في الموارد البشرية، بدرجة ضعيفة.

مما سبق نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة وقوية جدا بين مستوى الموارد المتوافرة لدى المؤسسات محل الدراسة وإستراتيجيات التوجه العام للنمو المتبع بالمؤسسات محل الدراسة، وعليه يمكن القول أن حسب طبيعة الموارد المتوافرة للمؤسسات محل الدراسة يتحدد التوجه العام للنمو المناسب.

وهذا ما يدعم ما توصلت إليه الدراسة، إذا يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية جدا، وبالتالي قبولها.

وبالنسبة لعلاقة الموارد مع التوجه العام لنمو المؤسسة فلا يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة لأن الدراسات السابقة لم تتطرق لهذا الجانب من إستراتيجيات النمو، وهذا ما يعتبر وجه اختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة.

4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: والتي مفادها " ليس للمتغيرات التعريفية (الملكية والتصنيف الاقتصادي) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة حول دور الموارد في تحديد إستراتيجية النمو " تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المؤسسات محل الدراسة لمستوى الموارد تُعزى لمتغير الملكية؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة لا تختلف في مستوى الموارد المتوافرة لديها بسبب اختلاف ملكيتها؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول طرق النمو تُعزى لمتغير الملكية؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة لا تختلف حول طرق النمو المتبنية بسبب اختلاف ملكيتها؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول التوجه العام للنمو تُعزى لمتغيرات الملكية؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة لا تختلف حول التوجه العام للنمو بسبب اختلاف ملكيتها.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول الموارد تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تختلف في مستوى الموارد المتوافرة لديها بسبب اختلاف تصنيفها الاقتصادي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول طرق النمو تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تختلف حول طرق النمو بسبب اختلاف تصنيفها الاقتصادي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول التوجه العام للنمو تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي؛ وما يؤكد ذلك هي وجود دلالة إحصائية تؤكد على أن المؤسسات محل الدراسة تختلف حول التوجه العام للنمو بسبب اختلاف تصنيفها الاقتصادي.
- مما سبق يتأكد ما يلي:
- أن المتغير التعريفي "الملكية" ليس له دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة؛ أي أنه لا فرق في مستوى الموارد المتوافرة لدى المؤسسات محل الدراسة بسبب نوع الملكية (سواء كانت المؤسسة عمومية أو خاصة)، وكذلك ان اختلاف استراتيجيات النمو المتبعة من قِبل المؤسسات ليس مرده للملكية.
 - أن المتغير التعريفي "التصنيف الاقتصادي" له دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة؛ أي يوجد فرق في مستوى الموارد المتوافرة لدى المؤسسات محل الدراسة بسبب التصنيف الاقتصادي (مؤسسة صغيرة ومتوسطة أو مؤسسة كبيرة)، وكذلك يوجد اختلاف في استراتيجيات النمو المتبعة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة.

الفرع الثاني: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بدور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات النمو في المؤسسات محل الدراسة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1. بالنسبة للموارد والكفاءات:

✓ ضعف الكفاءات الإدارية في المؤسسات محل الدراسة؛

✓ توفر الموارد المالية في المؤسسات محل الدراسة؛

✓ تتميز أغلب المؤسسات بعلاقات جيدة مع بيئتها الخاصة؛

2. بالنسبة لطرق النمو:

✓ توصلنا الى أن استراتيجية النمو الداخلي هي طريقة النمو المتبعة في أغلب المؤسسات محل الدراسة؛

✓ تعتبر إستراتيجية النمو الخارجي الاستراتيجية الأقل تبنيًا ضمن طرق النمو؛

✓ عدد قليل من المؤسسات من اعتمدت استراتيجية التحالف والشراكة؛ كما أن استراتيجية المقولة من الباطن هي الشكل الغالب المتبع ضمن التحالف والشراكة.

3. بالنسبة للتوجهات العامة للنمو:

✓ تعتبر إستراتيجية التنويع التوجه الاستراتيجي المتبع في اغلب المؤسسات محل الدراسة، إلا أنه في الحقيقة تنويع تجاري وليس تنويع استراتيجي؛

✓ عدد قليل من المؤسسات من اتبعت إستراتيجية التكامل العمودي، وتمثلت في التكامل العمودي الأمامي؛

✓ عدد قليل جدا من المؤسسات من تبنت استراتيجية التدويل؛ وكان التصدير هو شكل استراتيجية التدويل الوحيد في المؤسسات محل الدراسة؛

المطلب الثاني: الإقتراحات

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها يمكن طرح الاقتراحات التالية:

1. إن أهم مشكلة أثارت انتباهنا ونحن بصدد إجراء الدراسة الميدانية هي: عملية تحليل الموارد والكفاءات في المؤسسات محل الدراسة، فإنها عملية بعيدة كل البعد عن الأسس العلمية، وبالتالي نقترح أن يتم تحليل الموارد والكفاءات في المؤسسة من قِبل خبراء مختصين سواء يتم الاستعانة بمكاتب متخصصة أو توظيف خبير لهذا الغرض وهذه الأخيرة أحسن حفظا لأسرار المؤسسة؛
2. الاهتمام بالكفاءات الإدارية لما لها من أهمية في اعتماد إستراتيجية النمو الخارجي وبالتالي تحقيق النمو السريع، وكذلك لما لهذا المورد من أهمية في تحقيق إستراتيجية التدويل وبالتالي كسب مزاياه العديدة؛
3. الاهتمام بالموارد المعنوية كالشهرة لما لهما من أهمية في دفع المؤسسة نحو إستراتيجية التنويع؛
4. الاهتمام بالموارد الملموسة من أجل استغلالها في تحقيق إستراتيجية التكامل العمودي؛
5. العمل على استغلال نتائج البحوث العلمية في ميدان التسيير؛ من خلال محاولة تطبيق أحدث الأدوات والأساليب التي أكدت هاته البحوث نجاحتها.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، والمؤسسات عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما تضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمد الباحث عليها في تحليل الدراسة، وكخلاصة لهذا الفصل فقد تم التوصل من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

1. يوجد دور للموارد في تحديد إستراتيجيات النمو في المؤسسات محل الدراسة؛
2. حسب طبيعة الموارد المتوافرة للمؤسسة تتحدد طرق النمو المناسبة؛
3. حسب طبيعة الموارد المتوافرة للمؤسسة تتحدد التوجه العام للنمو المناسب؛
4. ليس للمتغير التعريفي (الملكية) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل الدراسة؛
5. للمتغير التعريفي (التصنيف الاقتصادي) دور في اختلاف إجابات المؤسسات محل.

الخاتمة

تعرفنا من خلال هذه الدراسة على "دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة"، وذلك من خلال التطرق إلى موارد وكفاءات المؤسسة؛ حيث رأينا أن موارد المؤسسة هي أي شيء تملكه المؤسسة يمكنها من زيادة القيمة، كما أن موارد المؤسسة يمكن تصنيفها إلى ثلاث أصناف: موارد ملموسة، موارد غير ملموسة والموارد البشرية؛ أما من المنظور الإستراتيجي فتتقسم موارد المؤسسة إلى موارد عادية متاحة لجميع المؤسسات، وموارد إستراتيجية: هي تلك الموارد التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية؛ وتتميز هذه الموارد الإستراتيجية بكونها: ذات قيمة، نادرة، وغير قابلة للاستبدال أو للاحتلال، غير قابلة للتقليد، ويمكن ادارتها والمحافظة عليها. وعرفنا أيضا أن الكفاءات هي قدرة المؤسسة على استغلال مواردها، وكفاءات المؤسسة ثلاث مستويات: كفاءة تنظيمية، كفاءة فنية وكفاءة جماعية؛ أما المنظور الإستراتيجي للكفاءات، فنميز بين الكفاءات العادية والكفاءات الإستراتيجية، هذه الأخيرة تنقسم إلى كفاءات أساسية، تمثل جوهر نشاط المؤسسة ومهنتها؛ وكفاءات متميزة هي مصدر الميزة التنافسية. وتعرفنا أيضا أن الكفاءة هي معيار أساسي للجزئية الإستراتيجية للمؤسسة، التي ينتج عنها وحدات النشاط الإستراتيجي؛ وكذلك أن الكفاءة هي من أهم محددات اختيار الإستراتيجية.

كما تطرقنا أيضا من خلال هذه الدراسة إلى إستراتيجيات نمو المؤسسة، أين استنتجنا أنه بالرغم من تعدد إستراتيجيات نمو المؤسسة وتنوعها، فإنه بالإمكان تجميعها في صنفين رئيسيين، هما: التوجهات العامة للنمو وطرق النمو؛ حيث يحتوي الصنف الأول (صنف التوجهات العامة للنمو): إستراتيجيات النمو التي تؤثر على مهنة المؤسسة، أما الصنف الثاني (طرق النمو) فيحتوي إستراتيجيات النمو التي لا تؤثر على مهنة المؤسسة؛ وتعرفنا أن إستراتيجيات طرق النمو هي أدوات تنفيذ إستراتيجيات التوجهات العامة للنمو. كما أننا ضمن هذين الصنفين، قد تطرقنا إلى كل إستراتيجية على حدة، من حيث مفهومها، دوافع وأسباب تبنيها، أنواعها وتقييمها.

أما في الدراسة الميدانية التي جرت على مجموعة من المؤسسات بلغت 30 مؤسسة بولاية سطيف، وبعد التحليل الإحصائي لإجابات المؤسسات محل الدراسة بواسطة برنامج SPSS IBM 19، فقد تم التوصل إلى نتائج تتقارب كثيرا مع نظيرتها من البحوث العلمية التي تطرقنا إليها ضمن عنصر الدراسات السابقة في المقدمة. ومن بين أهم هذه النتائج، مايلي:

- أن للموارد والكفاءات دور في تحديد إستراتيجيات النمو في المؤسسات محل الدراسة؛
- تتحدد إستراتيجية النمو في المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة الموارد المتاحة للمؤسسة؛

- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في إجابات المؤسسات محل الدراسة تُعزى لمتغير التصنيف الإقتصادي، أي هناك فرق في اجابات المؤسسات الكبيرة وإجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- لا توجد اختلافات ذات دلالة معنوية في إجابات المؤسسات محل الدراسة تُعزى لمتغير الملكية، أي لا فرق في اجابات المؤسسات العمومية وإجابات المؤسسات الخاصة.

في الختام، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا مدى اتساعه وتشعبه، وأنه توجد جوانب هامة ومنتشعبة جديرة بالاهتمام والدراسة نأمل أن تتال نصيبا من البحوث القادمة، ونخص بالذكر:

1. المساهمة في تحليل موارد وكفاءات مؤسسة من واقع البيئة الجزائرية بهدف اقتراح إستراتيجيات النمو المناسبة؛
2. دور الكفاءات الإستراتيجية في تحقيق النمو للمؤسسة؛
3. دور القدرات الديناميكية في تحقيق المزايا التنافسية؛
4. تبين لنا من خلال الدراسة أن للموارد دور ضعيف في تحديد الإستراتيجيات التالية: النمو الخارجي، التحالف والشراكة، التكامل العمودي والتدويل؛ وبالتالي فإننا نقترح دراسات في البحث في محددات هاته الإستراتيجيات.

الملاحق

جامعة فرحات عباس - سطيف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

- رقم الوثيقة: /_/_/

**الموضوع: استثمار موجّهة للإطارات
العليا بالمؤسسة
(المدير العام، مدير الموارد البشرية، مدير المالية، مدير التسويق، مدير الإنتاج)**

سيدي المحترم،،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

تحية طيبة، وبعد:

في إطار التحضير لرسالة ماجستير حول "دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة"؛ تم بناء هذه الاستثمارة للتعرف على الموارد والكفاءات المتوفرة في مؤسستكم ودورها في تحديد إستراتيجيات نموها.

لقد توزّعت الاستثمارة على 4 محاور؛ بحيث يمكنكم وضع الإشارة (x) في الخانة التي تتوافق مع وضعية مؤسستكم.

وأحيطكم علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستثمارة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مشاركاتكم الفاعلة؛ شاكرين لكم اهتمامكم الذي هو محلّ تقديرنا.
مع خالص التحية...

الباحث: عادل لعجالي

mngadel@gmail.com

✉ إذا أردتم التعرف على نتائج الدراسة يمكنكم كتابة بريدكم الإلكتروني؛ للتواصل:

أولاً: بيانات المؤسسة

- اسم المؤسسة:
- العنوان:
- طبيعة الملكية: عامة ☐ خاصة ☐
- قطاع النشاط: صناعي ☐ تجاري ☐
- عدد العمال: أقل من 250 ☐ أكثر من 249 ☐

ثانياً: موارد وكفاءات المؤسسة

الرقم	الصنف	العبارة	نعم	لا	بدون إجابة
		تتوفر مؤسستكم على:			
1.	موارد	كفاءات إدارية (مسيرين ذوي كفاءة: مؤهل علمي، خبرة..)			
2.	بشرية	عمال متعددي التخصصات			
3.		عدم مواجهة مشاكل مع العمال			
4.	موارد	أموال فائضة			
5.	مالية	علاقات جيدة مع البنوك			
6.		أرباح غير موزعة			
7.	موارد	أغلب الآلات غير عاطلة عن العمل			
8.	مادية	كل العقارات غير مهملة			
9.		قدرات تكنولوجية عالية (تكنولوجيا أحسن من تلك التي عند المنافسين)			
10.		قدرات تصميمية متميزة (كشكل جذاب للمنتج والغلاف...)			
11.	موارد	براءات اختراع			
12.	معنوية	شهادة الايزو ISO9000			
13.		سمعة جيدة (شهرة للمؤسسة)			
14.		علاقات خارجية جيدة مع الموردين			
15.		علاقات جيدة مع الهيئات الحكومية			

ثالثاً: طرق النمو المتبناة من قبل المؤسسة

الرقم	طرق النمو	العبارة قامت مؤسستكم بـ	نعم	لا	بدون إجابة
16.	النمو الداخلي	فتح فرع جديد لها (كإنشاء مصنع)			
17.		حملات ترويجية وإشهارية			
18.		نتج عن تلك الحملات الترويجية زيادة في الحصة السوقية			
19.		فتح فروع تجارية في مناطق جغرافية جديدة			
20.		إدخال تطوير فني في المنتجات الحالية			
21.	النمو	شراء مؤسسة أخرى			
22.	الخارجي	الاندماج مع مؤسسة أخرى			
23.	الشراكة	التعاون مع مؤسسات منافسة في إنشاء مشاريع مشتركة			
24.	والتحالف	التعاون مع مؤسسات غير منافسة في إنشاء مشاريع مشتركة			
25.		الحصول على تراخيص من مؤسسات أخرى			
26.		منح عقود مقاوله من الباطن لمؤسسات أخرى (sous-traitants)			

رابعاً: التوجه العام للنمو المتبع من قبل المؤسسة

الرقم	التوجه العام للنمو	العبارة قامت مؤسستكم بـ	نعم	لا	بدون إجابة
27.	التخصص /	إنتاج أو تسويق العديد من المنتجات			
28.	التنوع	دخول ميادين نشاط تختلف عن ميدان نشاطها			
29.	التكامل العمودي / الإخراج	فتح محلات للبيع المباشر للعملاء			
30.		الاستغناء عن بعض الموردين (الاعتماد على وسائل المؤسسة في انجاز نشاط المورد)			
31.	التدويل	تصدير منتجات			
32.		فتح فروع تجارية لها بالخارج			
33.		إنشاء وحدات إنتاجية لها بالخارج			

الملحق 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الجامعة
أ.د. كمال بوعظم	جامعة سطيف
د. سعد بن فرحات	جامعة سطيف
د. عبد الحليم غربي	جامعة سطيف
أ. فروق يعلا	جامعة سطيف
أ. فتيحة ورنوغي	جامعة سطيف
أ. ليندا رقام	جامعة سطيف
أ. راضية عطوي	جامعة سطيف

الملحق 3: قائمة المؤسسات محل الدراسة

الرقم	المؤسسة	الموقع	الملكية	النشاط الاقتصادي	التصنيف الاقتصادي
1.	BOUADJIL snc	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ص م
2.	CLEVER sarl	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ص م
3.	GRANITO SITIFIS sarl	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ص م
4.	LAITERIE MALAYSIA	المنطقة الصناعية مزلق	خاصة	صناعية	م ص م
5.	SAMHA HOMEAPPLIANCE	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ك
6.	Agro-film	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ك
7.	SETIFIS BOTLING COMPANY (SBC)	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ك
8.	EURL SATEREX IRIS-SAT	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ك
9.	SPA GLB GROUPE BOURAS	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ك
10.	MESSAILLI	59 شارع السعيد بوخرصة سطيف	خاصة	صناعية	م ص م
11.	BATICIM	المنطقة الصناعية عين ولمان	خاصة	صناعية	م ص م
12.	L'appostroph	بئر حدادة	خاصة	صناعية	م ص م
13.	SPA MAMI	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ك
14.	SPA MHP	المنطقة الصناعية عين ولمان	عمومية	صناعية	م ص م
15.	MIMOUN	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ص م
16.	CALPLAST	المنطقة الصناعية سطيف	عمومية	صناعية	م ص م
17.	SIPLAST	المنطقة الصناعية	عمومية	صناعية	م ص م

			سطيف		
18.	SOUFIPLAST	المنطقة الصناعية سطيف	عمومية	صناعية	م ص م
19.	ALMOULES spa	المنطقة الصناعية سطيف	عمومية	صناعية	م ص م
20.	TARSI	المنطقة الصناعية سطيف	عمومية	صناعية	م ص م
21.	ELTEL spa	المنطقة الصناعية مزلوق	عمومية	صناعية	م ص م
22.	Société VEDIA	عين الكبيرة	عمومية	تجارية	م ص م
23.	ELRIYAD SETIF	شارع بحري الخير سطيف	عمومية	صناعية	م ك
24.	ENPEC	المنطقة الصناعية سطيف	عمومية	صناعية	م ك
25.	AMC	طريق جميلة العلمة	عمومية	صناعية	م ك
26.	Société CIMENT	اولاد عدوان عين الكبيرة	عمومية	صناعية	م ك
27.	SANIAK	الخربة عين الكبيرة	عمومية	صناعية	م ك
28.	DJOLAYBIB IMPEX	شارع 450 سكن عمارة 2 سطيف	خاصة	تجارية	م ص م
29.	BATICERAM	المنطقة الصناعية سطيف	خاصة	صناعية	م ص م
30.	ELCHAHID	عين الحجر	خاصة	تجارية	م ص م

الملحق 4: نتائج التحليل الإحصائي لثبات الاستثمار

Reliability

[DataSet1] C:\Users\ULTIMT\Desktop\spss\Copy of Untitled7.sav

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	36

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Propriété	1,57	,504	30
Secteur d'activité	1,10	,305	30
Mode d'entreprise	1,37	,490	30
Compétent individuel	,50	,509	30

Ouvrier multispecial	,57	,504	30
Culture force	,60	,498	30
Excédent financier	,57	,504	30
Relation bank	,77	,430	30
Bénéfice non distribué	,33	,479	30
Excédent matériel	,60	,498	30
Excédent immobilière	,60	,498	30
Capacité technique	,50	,509	30
Capacité concuptiel	,53	,507	30
Brevét	,17	,379	30
Iso9000	,53	,507	30
Reputation	,90	,305	30
Relation fournisseur	,60	,498	30
Relation gouvernement	,90	,305	30
Filière ouvrié	,47	,507	30
Promotion	,67	,479	30
Augmontation de coté marché	,53	,507	30
Filière zone nouveau	,40	,498	30
Développement de produit	,63	,490	30
Aquisition	,07	,254	30
Fusion	,10	,305	30
Alliance	,07	,254	30
Partenariat	,23	,430	30
Licence	,13	,346	30
Sous-tratants	,53	,507	30
Diversification de produit	,87	,346	30
Diberdification de marché	,33	,479	30

Point de vent nouveau	,37	,490	30
Intégration fournisseur	,27	,450	30
Exportation	,27	,450	30
Ouvrir filière en trangé	,07	,254	30
Ouvrir usine en trangé	,03	,183	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Propriété	17,17	35,247	,267	,833
Secteur d'activité	17,63	36,999	,002	,838
Mode d'entreprise	17,37	33,551	,583	,823
Compétent individuel	18,23	34,530	,387	,829
Ouvrier multispecial	18,17	35,799	,173	,836
Culture force	18,13	34,257	,445	,827
Excédent finnnancier	18,17	33,454	,582	,823
Relation bank	17,97	35,482	,279	,832
Bénéfice non distribué	18,40	34,938	,341	,831
Excédent matériel	18,13	35,154	,287	,832
Excédent immobilière	18,13	35,568	,216	,835
Capacité technique	18,23	33,702	,531	,824
Capacité concuptiel	18,20	34,234	,439	,827
Brevét	18,57	35,978	,215	,834
Iso9000	18,20	34,648	,367	,830
Reputation	17,83	35,661	,369	,831
Relation fournisseur	18,13	34,395	,420	,828
Relation gouvernement	17,83	35,661	,369	,831
Filière ouvrier	18,27	32,961	,666	,820

Promotion	18,07	33,582	,592	,823
Augmontation de coté marché	18,20	34,028	,475	,826
Filière zone nouveau	18,33	32,713	,726	,818
Développement de produit	18,10	34,921	,335	,831
Aquisition	18,67	36,023	,332	,832
Fusion	18,63	36,861	,039	,837
Alliance	18,67	37,954	-,294	,842
Partenariat	18,50	37,707	-,150	,844
Licence	18,60	35,421	,379	,830
Sous-tratants	18,20	36,717	,020	,841
Diversification de produit	17,87	35,844	,274	,833
Diberdification de marché	18,40	36,731	,024	,840
Point de vent nouveau	18,37	34,861	,345	,831
Intégration fournisseur	18,47	35,154	,327	,831
Exportation	18,47	35,361	,287	,832
Ouvrir filière en trangé	18,67	35,747	,424	,830
Ouvrir usine en trangé	18,70	36,493	,259	,834

المراجع المعتمدة

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1. إحسان دهش جلاب وصالح رضا رشيد، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي**، دار المناهج، عمان، 2008.
2. ايمان عطية ناصف، **مبادئ اقتصاديات الموارد والبيئة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
3. برنارد مار، **الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء**، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق، القاهرة، 2009.
4. حسين رحيم، **إستراتيجية المؤسسة**، دار بهاء الدين، قسنطينة، 2008.
5. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر**، دار اليازوري، عمان، 2009.
6. زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح، **الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2009.
7. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي**، ط2، دار وائل، عمان، 2006.
8. شارلز هل وجاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل**، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، ط6، دار المريخ، الرياض، 2008.
9. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل، عمان، 2007.
10. علاء فرحان طالب وعبد الفتاح جاسم محمد، **أساسيات المقارنة المرجعية**، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
11. فيليب سادلر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.

II. مذكرات

12. راضية عطوي، *دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكاليف*، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، (غير منشورة)، جامعة باتنة، 2008.

III. الملتقيات

13. صالح مفتاح، *إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات*، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 9-10 مارس 2004.
14. موساوي زهية وخالدي خديجة، *نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز*، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 8-9 مارس 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les ouvrages

15. Ahmed BOUNFOUR, *Le Management des Ressource Immatérielles*, Dunod, Paris, 1998.
16. Alain DESRUMAUX et al, *Stratégies*, 2^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 2009.
17. Anis BOUAYAD et Emmanuel D'ANDRE, *Stratégie et métier de l'entreprise*, Dunod, Paris, 2000.
18. Anis Bouayad et Pierre-Yves LEGRIS, *Les Alliances stratégiques*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.
19. Anne DIETRICH, *le management des compétences*, Vuibert, Paris, 2008.
20. Armand DAYAN, et al, *Manuel de gestion*, V1, Edition ELLIPSES/AUF.
21. Cecile DEJOUX, *Les Compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
22. Christine DESTRUHAUT, *Les mots clés de management*, édition Breal, France, 2005.
23. Claude SICARD, *L'audit de stratégie*, Dunod, Paris, 1997.

24. Colin White, *Strategic Management*, published by PALGRAVE MACMILLAN, china, 2004.
25. Daniel PEMARTIN, *La compétence au cœur de la GRH*, Edition EMS, Colombelles (France), 2005.
26. Eliane KARSAKLIAN, *Internationalisation d'entreprise*, Dunod, Paris, 2009.
27. Emmanuel METAIS, *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*, Edition Economica, Paris, 2004.
28. Frédéric Le ROY et Saïd YAMI, *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris, 2009.
29. Frihjoef PILS, *Diversification: Relatedness and performance*, Gabler edition wissenschaft, Wiesbaden (Germany), 2009.
30. G. PELLICELLI, *Stratégie d'entreprise*, Edition De Boeck, Paris, 2007.
31. Gérard GARIBALDI, *Analyse stratégique*, 3^e édition, Editions d'Organisation, Paris.
32. Gerry JOHNSON et al, *Stratégique*, 8^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 2008.
33. Graham KENNY, *Diversification Strategy*, Published by Kogan Page Limited, London, 2009.
34. Guy le BOTERF, *ingénierie et évolution des compétences*, 4^{ème} ED, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
35. Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, *Les outils de la stratégie*, 2^{ème} tirage, Edition d'Organisation, Paris, 2006.
36. Jay B. BARNEY and Delwyn N. CLARK, *Resource-Based Theory*, OXFORD University Press, Oxford, 2007.
37. Jean Brilman et Jacques Hérard, *Les Meilleures Pratiques de Management*, 6^{ème} ED, EYROLLES, Paris, 2008.
38. Jean Charles Mathé, *management stratégique concurrentiel*, Vuibert, Paris, 2001.
39. Jean Louis Amelon et Jean Marie Cardebat, *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, De Boeck, Bruxelles, 2010.
40. Jean Luc CLARRON et Sabine SEPARI, *Management: Manuel et application*, Dunod, Paris, 2008.
41. Jean-Charles Mathé, *management stratégique concurrentiel*, Vuibert, Paris , 2001.

42. Jean-François SOUTERAIN et Philippe FARCET, *Organisation et gestion de l'entreprise*, BERTI Editions, Alger, 2007.
43. Jean-Jacques LAMBIN, *Marketing stratégique et opérationnel*, 6^{ème} édition, édition Dunod, Paris, 2005.
44. Jean-Jacques PLUCHART, *MASTER STRATEGIE*, Edition ESKA, Paris, 2009.
45. Jean-Louis Amelon et Jean-Marie Cardebat, *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, De Boeck, Bruxelles, 2010.
46. Jean-Luc CLARRON et Sabine SEPARI, *Management: Manuel et application*, Dunod, Paris,
47. Jean-Pierre DETRIE et al, *STRATEGOR*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005.
48. Jean-Yves BUCK, *le management des connaissances et des compétences: en pratique*, 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
49. Jerome Barthelemy, *Stratégies d'externalisation*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
50. John BASCHAB and Jon PIOT, *The Professional services firm Bible*, Published by John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.
51. John Child and al, *Cooperative Strategy*, 2nd édition, OXFORD University Press , New York, 2005.
52. Lakhder SEKIOU et al, *gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Édition De Boeck, Bruxelles, 2001.
53. Laure BATAILLE, *L'essentiel sur l'entreprise: Droit Economie Gestion*, Edition Ellipses, Paris, 2009.
54. Lou Van BEIRENSONCK, *Management des compétence*, Edition De Boeck, Bruxelles, 2004.
55. Marc BERTONECHE et al, *MBA: l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, 2^{ème} édition, EYROLLE, Paris, 2008.
56. Marc GIGET, *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, Paris. P.85.
57. Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, édition Inter édition, 1993.
58. Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Dunod, Paris, 1994.
59. Michel COSTER, *Entrepreneuriat*, PEARSON Education, Paris, 2009.
60. Michel DARBELET et al, *L'essentiel sur le Management*, 5^{ème} édition, BERTI Editions, Alger, 2007.

61. Michel GHERTMAN, *strategie de l'entreprise: Théories et Actions*, Edition Economica, Paris, 2004.
62. Michel kalika et al, *Management: stratégie et organisation*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008.
63. Nancy BARANES, *Management des entreprises*, Edition Nathan, Paris, 2009.
64. Olivier MEIER et al, *Stratégies de croissance*, Dunod, Paris, 2009.
65. Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, *Entreprises multinationales*, Dunod, Paris, 2005.
66. Olivier Meier et Guillaume Schier, *Fusion Acquisitions*, Dunod, Paris, 2003.
67. Olivier MEIER, *DICO du Manager*, Dunod, Paris, 2009.
68. Peter WILSON and Sue BATES, *The Essential guide to managing small business growth*, Published by John Wiley & Sons, England, 2003.
69. Raymand-Alain THIETART et Jean-Marc XUEREB, *Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en œuvre*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2009.
70. Richard SOPARNOT, *Management des entreprises*, Dunod, Paris, 2009.
71. Rick L. Child and al, *Business Process Outsourcing*, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2005.
72. Rodolphe Durand, *Guide du Management Stratégique: 99concepts clés*, Dunod, Paris, 2003.
73. Tugrul ATAMER et Roland CALORI, *Diagnostic et décision stratégiques*, 2^{ème} ED, Dunod, Paris, 2004.
74. Yves Doz et Gary Hamel, *L'Avantage des Alliances*, Dunod, Paris, 2000.

II. Divers

75. commission européenne, *Le développement des compétences dans les PME*, Observatoire des PME européennes, 2003, NO. 1.
76. Samy CHELLY Abdelfetah GHORBEL, *LA « RESOURCE BASED VIEW »: UN CADRE D'ANALYSE AU SERVICE DE L'INGENIERIE TECHNOPOLITAINE*, XII^o Colloque du GRERBAM - Sfax 4-6 septembre 2006.

III. Site internet:

77. <http://bamboule.net/français/eco2.htm>
78. <http://perso.wamadoo/fr>
79. <http://www.3ie.org>.
80. <http://www.benchmarking.gov>

81. <http://www.benchmarking.gov>
82. <http://www.cerag.com>
83. <http://www.cerperg.ac-versailles.fr/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-entrep.htm>
84. <http://www.journaldunet.com/management/0310/031012bain.shtml>
85. <http://www.Learnersdictionary.com/search/competence>
86. <http://www.sciencedirect.com>

فهرس الأشكال والجداول

أولاً: فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المخطط الإجرائي للدراسة	د
2	تطور مفهوم الكفاءات الفردية	13
3	تكوّن الكفاءات الأساسية	17
4	دور الكفاءات الأساسية في المؤسسة	18
5	مثال عن علاقة الكفاءة المتميزة بالكفاءات الأساسية	19
6	سلسلة القيمة لبورتر	22
7	سلسلة القيمة لبورتر وبعض القدرات التي تكشف عنها	23
8	نظام القيمة حسب بورتر	24
9	نموذج Goetch and Davis للمقارنة المرجعية	27
10	مثال لمؤسسة تملك مهنتين وسبع (7) وحدات نشاط إستراتيجي	36
11	العناصر الأربعة الأساسية المكونة للإستراتيجية	37
12	علاقة الموارد والكفاءات بالإستراتيجية	39
13	العلاقة التبادلية بين الموارد والكفاءات وبين الإستراتيجية	40
14	المؤشرات الكمية للنمو	45
15	إستراتيجيات نمو المؤسسة	48
16	الأسباب التقنواقتصادية للتخصص	49
17	إستراتيجية التنويع من منظور الكفاءات	42
18	أبعاد التنويع	54
19	إستراتيجية التكامل العمودي	55
20	عملية المقارنة بين تكاليف الإنتاج وتكاليف التبادل	58
21	عوامل التدويل	62
22	طرق امتلاك عوامل إنتاج بفضل الموارد الخاصة للمؤسسة	68
23	مصفوفة النمو لـ: Ansoff	69
24	إستراتيجيات النمو الداخلي من خلال الكفاءات	70
25	استحواد المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب)	75
26	اندماج المؤسسة (أ) مع المؤسسة (ب)	75

76	مساهمة المؤسسة (أ) في أصول المؤسسة (ب)	27
77	تعريف التحالف	28
78	التمييز بين التحالف الإستراتيجي والتحالف التكتيكي	29
78	الشراكة والتحالف كأداة لتحقيق إستراتيجية النمو	30
79	أنواع التحالف	31
80	أشكال التحالف والشراكة	32

ثانيا: فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أهم نظريات ورواد مدخل الموارد والكفاءات	4
2	تصنيف موارد المؤسسة	7
3	خصائص بعض الموارد الملموسة وأهم مؤشرات قياس أدائها	8
4	خصائص بعض الموارد غير الملموسة وأهم مؤشرات قياس أدائها	9
5	بعض خصائص الموارد البشرية وأهم مؤشرات قياس أدائها	10
6	تحليل أولي لموارد المؤسسة	15
7	أسلوب VRIO للموارد المُولدة للميزة التنافسية	31
8	التفرقة بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية	36
9	مزايا وعيوب إستراتيجية التخصص	49
10	دوافع تبني إستراتيجية التنوع	53
11	مزايا وعيوب إستراتيجية التنوع	54
12	دوافع تبني إستراتيجية التكامل العمودي	56
13	مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي	57
14	مزايا وعيوب إستراتيجية الإخراج	60
15	عوامل التدويل المعاصرة	63
16	أشكال التدويل	64
17	مزايا وعيوب إستراتيجية التدويل	65
18	مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي	71
19	مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الخارجي	76
20	المراحل المفتاحية لصياغة إستراتيجية التحالف والشراكة	81
21	مزايا وعيوب إستراتيجية التحالف والشراكة	82
22	معاملات ارتباط Kendall's tau_b لفقرات كل بُعد بالمحور الكلي التابع له	91
23	قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	92
24	مقياس تحليل المتوسط الحسابي المعتمد في الدراسة	93
25	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الملكية	93
26	توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الاقتصادي	94

94	توزيع عينة الدراسة وفق متغير قطاع النشاط	27
95	تحليل فقرات محور الموارد البشرية	28
96	تحليل فقرات محور الموارد المالية	29
98	تحليل فقرات محور الموارد المادية	30
99	تحليل فقرات محور الموارد المعنوية	31
100	تحليل فقرات محور النمو الداخلي	32
101	تحليل فقرات محور النمو الخارجي	33
102	تحليل فقرات محور التحالف والشراكة	34
103	تحليل فقرات محور التنويع	35
104	تحليل فقرات محور التكامل العمودي	36
106	تحليل فقرات محور التدويل	37
107	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع إستراتيجية النمو	38
108	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع طرق النمو	39
109	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع النمو الداخلي	40
110	نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير النمو الداخلي	41
111	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع النمو الخارجي	42
112	نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير النمو الخارجي	43
113	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع التحالف والشراكة	44
114	نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير التحالف والشراكة	45
115	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع أشكال النمو	46
116	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع إستراتيجية التنويع	47
117	نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير إستراتيجية التنويع	48
118	نتائج اختبار نموذج الانحدار البسيط للمتغير التابع إستراتيجية التكامل العمودي	49
119	نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير إستراتيجية التكامل العمودي	50
120	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع إستراتيجية التدويل	51
121	نتائج نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لمتغير إستراتيجية التدويل	52
122	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق الموارد تعزى لمتغير الملكية	53
123	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق الموارد تعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي	54
124	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق طرق النمو تعزى لمتغير الملكية	55

125	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق طرق النمو تعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي	56
126	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق التوجه العام للنمو تعزى لمتغير الملكية	57
127	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين حول فروق التوجه العام للنمو تعزى للتصنيف الاقتصادي	58

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر وتقدير
أ - ي	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتحليل موارد وكفاءات المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد والكفاءات
3	المطلب الأول: أساسيات حول مدخل الموارد والكفاءات
6	المطلب الثاني: مفهوم موارد المؤسسة وتصنيفاتها
6	الفرع الأول: مفهوم الموارد
7	الفرع الثاني: تصنيف الموارد
10	الفرع الثالث: المنظور الإستراتيجي للموارد
11	المطلب الثالث: المواصفات النظرية لكفاءات المؤسسة
11	الفرع الأول: مفهوم الكفاءات
12	الفرع الثاني: مستويات الكفاءة
14	الفرع الثالث: أنواع كفاءات المؤسسة
15	المبحث الثاني: عملية تحليل الموارد والكفاءات
15	المطلب الأول: تحليل الموارد وتحديد الكفاءات الإستراتيجية
15	الفرع الأول: تحليل الموارد
16	الفرع الثاني: تحديد الكفاءات الإستراتيجية
20	المطلب الثاني: سلسلة القيمة كأداة لتحليل الموارد والكفاءات
20	الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة
22	الفرع الثاني: سلسلة القيمة كأداة للتشخيص الإستراتيجي
25	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية كأداة لتحليل الموارد والكفاءات

25	الفرع الأول: تعريف المقارنة المرجعية وأنواعها.....
26	الفرع الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحليل الموارد والكفاءات
29	المبحث الثالث: المنظور الإستراتيجي للموارد والكفاءات
29	المطلب الأول: علاقة الموارد والكفاءات بالميزة التنافسية
29	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
30	الفرع الثاني: خصائص الموارد والكفاءات المولدة للميزة التنافسية.....
33	المطلب الثاني: الكفاءات والمهنة ووحدات النشاط الإستراتيجي.....
33	الفرع الأول: علاقة الكفاءات بالمهنة.....
35	الفرع الثاني: مجالات النشاط الإستراتيجي (DAS, SBU)
37	المطلب الثالث: علاقة الموارد والكفاءات بإستراتيجية المؤسسة
37	الفرع الأول مفهوم إستراتيجية المؤسسة
38	الفرع الثاني: العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة والموارد والكفاءات
42	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إستراتيجيات نمو المؤسسة

44	تمهيد
45	المبحث الأول: التوجهات العامة لنمو المؤسسة
45	المطلب الأول: نمو المؤسسة وإستراتيجياته
45	الفرع الأول: مفهوم نمو المؤسسة، أهدافه ومقوماته
47	الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية نمو المؤسسة
49	المطلب الأول: إستراتيجية التنوع وإستراتيجية التخصص
49	الفرع الأول: أساسيات حول إستراتيجية التنوع
51	الفرع الثاني: أساسيات حول إستراتيجية التخصص
55	المطلب الثاني: إستراتيجية التكامل العمودي وإستراتيجية الإخراج
55	الفرع الأول: أساسيات حول إستراتيجية التكامل العمودي
58	الفرع الثاني: أساسيات حول إستراتيجية الإخراج
61	المطلب الثالث: أساسيات حول إستراتيجية التدويل
61	الفرع الأول: مفاهيم حول إستراتيجية التدويل

65	الفرع الثاني: عوامل الفشل إستراتيجية التدويل ومزايا وعيوب إستراتيجية التدويل
67	المبحث الثاني: طرق نمو المؤسسة
67	المطلب الأول: أساسيات حول النمو الداخلي
67	الفرع الأول: مفهوم النمو الداخلي
68	الفرع الثاني: إستراتيجيات النمو الداخلي
71	الفرع الثالث: مزايا وعيوب إستراتيجية النمو الداخلي
72	المطلب الثاني: أساسيات حول النمو الخارجي
72	الفرع الأول: مفهوم التعاضدية
72	الفرع الثاني: مفهوم النمو الخارجي، الأشكال والدوافع الإستراتيجية لتبني النمو الخارجي
75	الفرع الثالث: الآثار الثقافية للنمو الخارجي ومزاياه وعيوبه
76	المطلب الثالث: أساسيات حول إستراتيجية التحالف والشراكة
76	الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التحالف والشراكة
79	الفرع الثاني: أنواع وأشكال إستراتيجيات التحالف والشراكة
81	الفرع الثالث: مراحل تبني إستراتيجية التحالف والشراكة، والمزايا والعيوب
83	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

85	تمهيد
86	المبحث الأول: تأطير منهجي للدراسة
86	المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة ومجالات الدراسة
88	المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات
88	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
93	الفرع الثاني: أدوات تحليل البيانات
94	المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
94	المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة
107	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
107	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
108	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

115	 الفرع الأول: اختبار الفرضية الثالثة
122	 الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرابعة
129	 المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاقتراحات
129	 المطلب الأول: نتائج الدراسة
129	 الفرع الأول: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
133	 الفرع الثاني: النتائج العامة للدراسة
134	 المطلب الثاني: الاقتراحات
135	 خلاصة الفصل
136	 الخاتمة
139	 الملاحق
148	 قائمة المراجع المعتمدة
155	 قائمة الأشكال والجداول
161	 فهرس المحتويات

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة لدى بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، وبما أن الدراسة افترضت أن مستوى تحليل الموارد والكفاءات في المؤسسات محل الدراسة يقتصر على الموارد فقط؛ فقد تم اعتماد ثلاث أبعاد للموارد تمثلت في (الموارد البشرية، الموارد الملموسة، الموارد المعنوية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة والتي بلغ تعدادها (30) مؤسسة؛ والتي تمثل حجم عينة قصدية، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستمارة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن هناك دور للموارد في تحديد إستراتيجية النمو للمؤسسات محل الدراسة؛
2. أنه لا توجد فروق ذات معنوية إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول الموارد تُعزى لمتغير الملكية لهاته المؤسسات؛
3. أن هناك فروق ذات معنوية إحصائية لإجابات المؤسسات محل الدراسة حول الموارد تُعزى لمتغير التصنيف الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: الموارد، الكفاءات، إستراتيجية النمو.

Abstract

This study sought to determine the impact of resources and competencies analyze on determine growth strategy of enterprise, resources and competencies have been identified through its three dimensions (Human resources, Tangible resources, Immaterial resources).

To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (30) subjects and then descriptive statistical technique such as (mean, standard deviation) and analyze the data.

The study has reached the following conclusion:

1. There was a statistical significant effect (role) for resources and competencies analyze on determine growth strategy of enterprise;
2. In the enterprise' Reponses of the resources, there are significant statistical differences related to the following propriety;
3. In the enterprise' Reponses of the resources, there are significant statistical differences related to the following identifiable variables type economic.

Key words: resources, competencies, growth strategy.