

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس (سطيف 1)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوهزة محمد

إعداد الطالب:

بن سديرة عمر

لجنة المناقشة:

أ.د. بوعظم كمال	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيساً
أ.د. بوهزة محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مشرفاً ومقرراً
أ.د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	عضواً مناقشاً
أ.د. بوعشة مبارك	أستاذ التعليم العالي	جامعة قسنطينة 2	عضواً مناقشاً
د. بورغدة حسين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	عضواً مناقشاً
د. بن عمارة منصور	أستاذ محاضر (أ)	جامعة عنابة	عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2012 - 2013

تمهيد:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها من المؤسسات بطريقة أكثر فعالية، وبذلك فهي تمثل جانب قوة تتسم به المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية، التسويقية، التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو موقعها الجغرافي ... الخ، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج تحليل كل من جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية للمؤسسة.

فالتحليل الإستراتيجي يكتسي أهمية بالغة في المؤسسة مهما كان نشاطها، حجمها، ملكيتها أو موقعها؛ باعتبار دوره في التعرف على فرص وتهديدات البيئة الخارجية، جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وبذلك فإن بناء المزايا التنافسية يعتمد بشكل واضح على التحليل الإستراتيجي، الذي يتمحور حول اكتشاف المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة عن منافسيها، ليتم العمل على استغلالها في إطار انتهاج إستراتيجيات تنافسية واعتمادها في بناء وتطوير مزايا تنافسية مع السعي لتحقيق استدامتها من منظور إستراتيجي.

ولكن رغم التوجه الحالي للاقتصاد الوطني نحو دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تبقى غير قادرة على مواجهة المنافسة في ظل الاعتماد على أساليب إدارية مبنية على الخبرة التجريبية، ولا تتماشى ومتطلبات الانفتاح الاقتصادي الذي يلعب فيه التحليل الإستراتيجي دورا محوريا؛ حيث أن نجاح هذه المؤسسات في ظل البيئة الحالية يتبلور، بدرجة كبيرة، في قدرتها على استكشاف المتغيرات الخارجية المؤثرة في نشاطها من فرص وتهديدات مع التعرف على جوانب قوتها وجوانب ضعفها في بيئتها الداخلية، وذلك بغرض صياغة إستراتيجيات تنافسية قادرة على ضمان استمراريتها وترقية تنافسيتها. وعلى هذا الأساس، يعتبر اعتماد التحليل الإستراتيجي من أهم محاور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل بيئتها الحالية؛ بهدف إعادة النظر في تموقعها الإستراتيجي الحالي، ومن ثم التفكير في تموقعها الإستراتيجي المستقبلي من خلال متابعة وجمع معلومات متكاملة عن بيئتها التنافسية، وتحديد المعلومات المطلوبة لاكتشاف التهديدات التي تواجهها والفرص المتاحة للاستفادة منها وتحويلها إلى مزايا تنافسية، ويتطلب ذلك اعتماد إستراتيجيات واضحة المعالم مبنية على أسس هدفها بناء المزايا التنافسية.

أولا. إشكالية البحث:

بالنظر للتحويلات التي يشهدها الاقتصاد الوطني في ظل الانفتاح الاقتصادي وما يترتب عنه من اشتداد حدة المنافسة وزيادة سرعة وتعقد العوامل البيئية، فإن ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتفعيل دورها في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، يعتمد على التحليل الإستراتيجي وطبيعة الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها هذه المؤسسات في بناء وتطوير مزاياها التنافسية. وعلى هذا الأساس، فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التحليل الإستراتيجي في بناء وتطوير مزاياها التنافسية؟

وسيتم تحليل إشكالية هذا البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي؟
2. هل تؤثر العوامل الشخصية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف في مدى اعتمادها على التحليل الإستراتيجي؟
3. هل تؤثر العوامل المؤسسية المرتبطة بخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف في مدى اعتمادها على التحليل الإستراتيجي؟
4. ما هي المحددات التي تؤثر في مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف على التحليل الإستراتيجي؟
5. ما مدى إدراك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية؟
6. ما هي العوامل التي تؤثر في مدى إدراك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية؟

ثانيا. فرضيات البحث:

لدراسة إشكالية البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة أعلاه فقد تم الاعتماد على صياغة مجموعة من الفرضيات كالاتي:

- الفرضية الأولى:** اتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي.
- الفرضية الثانية:** تتباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بتباين العوامل الشخصية ذات الصلة: المستوى التعليمي، الخبرة في التسيير، النمط الإداري.
- الفرضية الثالثة:** تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي باختلاف العوامل المؤسسية ذات الصلة: الحجم، طبيعة النشاط، نطاق السوق، طبيعة الملكية، ومدة النشاط.
- الفرضية الرابعة:** يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف بمدى وجود مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية.
- الفرضية الخامسة:** ضعف إدراك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية.
- الفرضية السادسة:** تؤثر العوامل الشخصية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف على مدى إدراكهم لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية.

ثالثا. منهج البحث:

بالنظر لطبيعة البحث الذي يتطرق لموضوع لازالت الدراسات فيه محدودة، خاصة في الجزائر، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي؛ كونه أكثر ملاءمة لطبيعة هذا النوع من البحوث؛ من حيث تحديد المشكلة ودراستها، بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي أعدت بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، كما تم الاعتماد على أسلوبين لجمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة الميدانية، وهما كالآتي:

1. الاستمارة (الاستبيان): حيث تم تطوير استمارة متكاملة استندت محاورها إلى الفرضيات الموضوعية والأهداف المرجوة من البحث، ومختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع.
 2. المقابلات الشخصية: حيث أجريت عدة مقابلات مع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بولاية سطيف، بهدف استقصاء آرائهم واتجاهاتهم بخصوص موضوع البحث.
- وفيما يخص تحليل النتائج واختبار الفرضيات فقد استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية التي يوفرها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS - Statistical Package for Social Sciences).

رابعاً. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. دراسة اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف خصوصاً، وفي الجزائر عموماً، نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بمختلف أبعاده، خاصة في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الوطني.
2. تقييم مدى إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
3. تحديد تصور موضوعي وعلمي لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عموماً، والمحلية بسطيف خصوصاً، فيما يتعلق بالتحليل الإستراتيجي وصولاً لاستقراء الاتجاهات المستقبلية في هذا المجال.
4. التعرف على أهم محددات التحليل الإستراتيجي ومتطلباته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
5. التوصل إلى تحديد أهم السبل المساعدة على اعتماد التحليل الإستراتيجي في العملية الإدارية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
6. اقتراح الحلول المناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي تساهم في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

خامساً. أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاد الوطني، باعتبارها محركاً رئيسياً للتنمية الشاملة والمستدامة، كما يكتسي البحث أهمية كبيرة، ليس فقط من حيث محدودية الدراسات والبحوث المماثلة في الجزائر، ولكن كونه يعتمد على دراسة ميدانية استقرائية للتعرف على أبعاد التحليل الإستراتيجي ومدى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بتطبيقه كمدخل لبناء وتطوير مزاياها التنافسية في ظل بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة وسرعة التغير.

وبالإضافة إلى محدودية الأدبيات الإدارية التي تتناول موضوع التحليل الإستراتيجي كأداة تنافسية على مستوى المؤسسة الجزائرية عموماً، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصاً، سواء من الجانب النظري أو الميداني، مقارنة حتى مع بعض البلدان العربية التي قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال من حيث التنظير وحتى التطبيق الميداني في المنظمات المختلفة، فإن هذا البحث يعتبر مساهمة علمية تبرز الدور الفعال لمدخل التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإسقاط على بيئة الأعمال الجزائرية التي تختلف من حيث أبعادها عن البيئات العربية والأجنبية التي عرفت بتجارها الناجحة في مجال تطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطبيق مختلف المفاهيم الإستراتيجية الممارسة في مجال إدارة الأعمال على مستوى هذا النوع من المؤسسات.

سادساً. الدراسات السابقة:

نظراً لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جوانب مختلفة، ومع ارتباط موضوع الدراسة الحالية بمجموعة من المفاهيم الخاصة، فقد تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها ارتباط بالموضوع، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. دراسة **Roland Calori, Philippe Véry et Jean-Luc Arrégle (1997)**: Revue française de **Stratégique**، كان هدفها دراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والمردودية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، وقد شملت عينة الدراسة 1500 مؤسسة، وخلصت إلى أن المؤسسات التي تبنت التخطيط الإستراتيجي في تسييرها كانت أكثر مردودية من تلك التي اعتمدت سلوكيات أخرى مثل التكيف، التخطيط العملي، التخطيط التقاوي.

2. دراسة **Gaël Gueguen (2001)**: Thèse de doctorat (non publié)، Université Montpellier 1، France، بعنوان: **Environnement et Management Stratégique des PME : Le Cas du Secteur Internet**، وتمحورت إشكالية هذا البحث حول مدى تأثير البيئة على السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقابلها فرضية أساسية مفادها أنه بإمكان هذه المؤسسات وضع إستراتيجية خارج القيود المفروضة عليها بالتطبيق على قطاع الأنترنت، ومن بين المتغيرات التي تم أخذها بعين الاعتبار في هذه الدراسة نجد متغير نوع الصناعة، الخيار الإستراتيجي، ومستوى الأداء، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:

- أ. بيئة عمل المؤسسات التي تنشط في قطاع الأنترنت أكثر تعقداً واضطراباً من بيئات الأعمال الأخرى.
- ب. تأثير بيئة الأعمال على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون وفقاً لنوع الصناعة، مستوى الأداء والإستراتيجية المعتمدة.
- ج. توجد علاقة ارتباط قوية بين البيئة والخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

د. تؤثر إستراتيجيات هذا النوع من المؤسسات على أدائها، وهذا يؤكد على أهمية القرارات التي يتخذها المسيرين بالنسبة لمستقبل مؤسساتهم.

3. دراسة شفيق كايد عبد الله شاكر (2001): أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق، بعنوان: التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، وتمحورت الإشكالية حول دور التحليل البيئي في صياغة الإستراتيجية، وتضمنت الفرضيات دراسة العلاقة بين متغيرات التحليل البيئي ومتغيرات الصياغة الإستراتيجية متمثلة في الأهداف والخيارات، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك القيادة الجامعية لطبيعة التحليل الإستراتيجي لم يكن له تأثير كبير في متغيرات الصياغة الإستراتيجية.

4. القطب محي الدين يحي توفيق (2002): أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، بعنوان: الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، هدفت هذه الدراسة للتعرف عن مدى قدرة المسيرين في الشركات المبحوثة على ممارسة الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، ومدى قدرتهم في تبني الخيارات الإستراتيجية المناسبة التي تحقق أفضل توافق بين المنظمة وبيئتها وتمكنها من تحقيق مركز تنافسي رائد في الصناعة، وتركزت فرضياتها حول معرفة العلاقة الارتباطية بين الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية العامة وطبيعة الميزة التنافسية، والعلاقة بين طبيعة متغيرات الإستراتيجية التنافسية العامة التي تركز عليها الشركة ومصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها؛ ومن بين النتائج المتوصل إليها، نذكر:

أ. وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي والمتمثل في إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة والميزة التنافسية السعرية.

ب. وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الخيار الاستراتيجي المتمثل في إستراتيجية التمايز والميزة التنافسية غير السعرية.

ج. وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الخيار الإستراتيجي في مجال الإستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية.

د. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين طبيعة متغيرات الإستراتيجية التنافسية العامة التي تركز عليها الشركة ومصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها.

5. دراسة أحمد مجدل (2004): أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، بعنوان: إدراك واتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر: بالتطبيق على ولاية غرداية، وتمثلت الإشكالية في معرفة مدى استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية من حلول التجارة الالكترونية، وركزت الفرضيات على تقييم إدراكات واتجاهات المسيرين نحو التجارة الالكترونية، ومدى ارتباطها بالمتغيرات الديموغرافية، ومن النتائج المتوصل إليها، نذكر:

أ. اتجاهات إيجابية لدى المسيرين نحو التجارة الالكترونية، وعدم رضا كبير ناتج عن عدم تبنيها على مستوى مؤسساتهم.

ب. معظم المسيرين يدركون أهمية التجارة الالكترونية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية.

6. دراسة غلاب نعيمة (2005): مقال في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، 2005، جامعة سطيف 1، الجزائر، بعنوان: التحليل الإستراتيجي في التسويق، تمثل الهدف منها في الوصول إلى تحليل إستراتيجي من وجهة نظر تسويقية، والتعرف على القوى التنافسية ومصادر المزايا التنافسية، لتكييف المؤسسة الجزائرية مع البيئة التنافسية واقتراح إستراتيجيات لتحسين وضعها التنافسي؛ ومن أبرز الجوانب التي أكدت عليها ما يلي:

أ. يتضمن موضوع التحليل التنافسي تقييم وضع المؤسسة، مزاياها، معوقات تنافسياتها.

ب. تحليل منتجات المؤسسة يكون وفقا لدورة حياتها، ووضع إستراتيجية خاصة لكل مرحلة من مراحل حياة المنتج.

ج. يمكن للمؤسسة المفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بزيادة الحجم، تمييز المنتجات، التخصص، الاندماج، التنوع بهدف بناء مزايا تنافسية مستدامة.

7. دراسة كمال قاسمي (2010): رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، بعنوان: إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريريج، وكانت تهدف إلى دراسة إمكانية تأهيل نظم إدارة الجودة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلوغ مستويات إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على إعادة هندسة العمليات كمدخل تغييري، وتم اختيار عينة مكونة من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بولاية برج بوعريريج. وتضمنت هذه الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات، تمحورت حول مدى إدراك الطبقة الإدارية في المؤسسات محل الدراسة لمتطلبات إدارة التغيير، ودرجة استعدادهم لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، دراسة تأثير العوامل الشخصية لمفردات العينة على إدراكهم لمتطلبات إدارة التغيير وتبني مبادئ الإدارة بالجودة الشاملة، بالإضافة إلى معرفة إمكانية اعتماد إعادة الهندسة كمدخل للتغيير في المؤسسات المكونة لعينة الدراسة وارتباط ذلك بالعوامل الشخصية للمسيرين؛ ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته؛ نذكر:

أ. نسبة كبيرة من مسيري المؤسسات تدرك متطلبات الإدارة الفعالة للتغيير، ولا تدرك أهمية مقاومة التغيير.

ب. استعداد كبير من قبل المسيرين لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة ورفض فكرة التغيير الجذري من خلال مدخل إعادة الهندسة.

ج. تأثير العوامل الشخصية للمسيرين بدرجات متباينة على إدراك المسيرين لمتطلبات إدارة التغيير الناجحة، ومدى الاستعداد لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإمكانية اعتماد مدخل إعادة الهندسة في إحداث التغيير، خاصة عاملي السن والخبرة المهنية، عاملي الوظيفة وحجم المؤسسة، وعامل المستوى التعليمي.

8. دراسة بومعروف إلياس (2011): رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، بعنوان: دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، وكانت تهدف إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات، من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات تمحورت حول دراسة أثر ممارسة الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها في القدرة التنافسية استنادا إلى بعدي التكلفة والتميز بالنسبة للمنظمات العمومية والخاصة التي تقدم خدمات إستشفائية وصحية متنوعة على المستوى الوطني. وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها:

أ. المؤسسات الاستشفائية الخاصة أكثر ممارسة لمدخل الإدارة الإستراتيجية مقارنة بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، ويفسر ذلك باختلاف أهدافها من حيث أنها ربحية أو غير ربحية.

ب. تبني المؤسسات الاستشفائية الخاصة مدخل التحليل الإستراتيجي في حين اقتصر اهتمام المؤسسات الاستشفائية العمومية على الجوانب القانونية والتكنولوجية.

ج. مدخل الإدارة الإستراتيجية أكثر ارتباطا بالقدرة التنافسية على أساس التكلفة مقارنة بالقدرة التنافسية على أساس التميز بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية العمومية.

د. مدخل الإدارة الإستراتيجية أكثر ارتباطا بالقدرة التنافسية على أساس التميز مقارنة بالقدرة التنافسية على أساس التكلفة بالنسبة للمؤسسات الاستشفائية الخاصة.

9. دراسة علوني عمار (2011): رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، بعنوان: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، وتمحورت الإشكالية في تساؤل رئيسي حول مدى مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهداف التنمية المحلية، وحددت مجموعة من الفرضيات التي تدرس دور هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمشكلات التي تعيق نموها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ. تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا في عملية التنمية المحلية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي وزيادة التراكم الرأسمالي.

ب. تزامن الاهتمام بمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع بداية الإصلاحات الاقتصادية الجزائرية، واعتبرت هذه المؤسسات رهانا للتنمية الوطنية الشاملة.

ج. تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مجموعة مشاكل تعيق نموها وتطور تنافسياتها، خاصة من الناحية التمويلية والهياكل الداعمة.

ورغم توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، سألنا الذكر، في العديد من الجوانب، غير أنها تختلف عنها من خلال جوانب رئيسية هي كالآتي:

- تسقط الدراسة الحالية مجموعة المفاهيم المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، التي تتميز من حيث بيئة أعمالها عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في بيئات الأعمال العربية والغربية،

- تركزت الدراسة الحالية بشكل رئيسي حول مدى ممارسة التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي، في حين تناولت الدراسات السابقة أبعاد تسييرية مختلفة،
- تبرز هذه الدراسة الأسس النظرية لبناء المزايا التنافسية وعلاقتها بالتحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتؤكد ميدانيا طبيعة اتجاهات المسيرين وأهمية إدراكهم في اعتماده كمدخل لبناء وتطوير المزايا التنافسية لهذا النوع من المؤسسات في بيئة الأعمال الجزائرية،
- حدد عدد المؤسسات التي شملتها الدراسة الحالية بـ 53 مؤسسة صغيرة ومتوسطة موزعة على مناطق جغرافية مختلفة بسطيف، تنشط في مختلف المجالات والقطاعات الاقتصادية على خلاف الدراسات السابقة التي اقتصر على مجالات محددة،
- حددت متغيرات التحليل الإستراتيجي في مجموعة من الأبعاد المتعلقة بنشاط المؤسسة على المستوى الداخلي (الوظائف)، ومختلف عناصر بيئتها الخارجية،
- تم التعبير عن متغيرات الميزة التنافسية بمجموعة من الأبعاد المتركزة حول الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع، والاستجابة لمتطلبات العملاء،
- شملت الدراسة الحالية مجموعة من المتغيرات الشخصية للمسيرين، متمثلة في المستوى التعليمي، الخبرة ونمط الإدارة، وبعض المتغيرات الخاصة بالمؤسسة، كالحجم، طبيعة النشاط، الملكية، نطاق السوق، ومدة النشاط.

سابعا. محددات الدراسة:

- رغم تركيز الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف غير أنه يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها واعتمادها على المستوى الوطني، لكن مع الأخذ في الاعتبار المحددات التالية:
1. التجانس النسبي لمجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني من حيث متغيرات الدراسة، وهو ما يجعل دراسة هذه المؤسسات بولاية سطيف تتصف بالمصادقية.
 2. تحتل ولاية سطيف مرتبة هامة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بها؛ حيث تحتل المرتبة الخامسة بنسبة 4,37% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني، حسب نشرية المعطيات الإحصائية 2012/21 لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، كما أن أغلبية قطاعات النشاط ممثلة على مستوى هذه الولاية، وهو ما من شأنه زيادة مصداقية نتائج هذه الدراسة مع إمكانية تعميمها على المستوى الوطني.
 3. لقد تم الاعتماد على معيار عدد العمال لتحديد المجتمع والمؤسسات التي شملتها الدراسة نظرا لما يمتاز به هذا المعيار من ثبات نسبي وسهولة توفير المعلومات المتعلقة به.
 4. عند تحديد المجتمع والمؤسسات التي شملتها الدراسة فقد تم اعتماد تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تلك التي تشغل من 10 إلى 250 عامل، أما تلك التي تشغل أقل من 10 عمال فهي مؤسسات مصغرة، لم تتناولها هذه الدراسة.

5. عند تحديد المجتمع والمؤسسات التي شملتها الدراسة فقد تم الاعتماد على الإحصائيات الرسمية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) بتاريخ 2011/10/31.
6. شملت الدراسة مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط ببعض المناطق الجغرافية في ولاية سطيف.
7. اهتمت هذه الدراسة باستقصاء آراء مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة والخاصة بسطيف.
8. اعتمدت هذه الدراسة على بناء نموذج استمارة صمم استنادا إلى الخلفية النظرية للموضوع بمختلف جوانبه، أخذنا في الاعتبار المتغيرات المدروسة والفرضيات الموضوعية.
9. من حيث المدى الزمني، امتدت فترة الدراسة من بداية سنة 2008 إلى نهاية سنة 2012.

ثامنا. خطة البحث:

قسم البحث إلى أربعة فصول، تضمن كل فصل ثلاثة مباحث كل منها شمل مجموعة من المطالب، وفيما يلي يمكن توضيح محتويات كل منها:

1. الفصل الأول: والذي تضمن الأسس النظرية لبناء المزايا التنافسية، حيث:

تطرق **المبحث الأول** منه إلى التعريف بالمزايا التنافسية ومؤشرات قياسها، ويشمل ذلك مفهوم وخصائص الميزة التنافسية، أشكالها، أهميتها ومؤشرات قياسها، وتناول **المبحث الثاني** ركائز بناء المزايا التنافسية، من خلال التطرق إلى مجموعة من أبعادها والموسومة بالكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع، والاستجابة لاحتياجات العملاء، أما في **المبحث الثالث** فقد تم التعرف على محددات المزايا التنافسية، معايير تقييمها، والعوامل المؤثرة فيها، ثم سبل استدامتها.

2. الفصل الثاني: تناول أهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية من خلال الآتي:

خصص **المبحث الأول** منه للتعريف بالتحليل الإستراتيجي، أهميته، دوافعه ومجالاته، وتضمن **المبحث الثاني** التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، ويشمل مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي وأبعاده، تحليل موارد وقدرات المؤسسة، ثم تحليل سلسلة القيمة، وتطرق **المبحث الثالث** إلى التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي، من خلال تعريف البيئة الخارجية وأبعاده، والتطرق إلى أهمية هذا التحليل، تحليل البيئتين العامة والبيئة التنافسية، ومن ثم تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة.

3. الفصل الثالث: تطرق إلى طبيعة التحليل الإستراتيجي والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، على النحو التالي:

تضمن **المبحث الأول** منه تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ويندرج ضمنه مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطورها وقطاعات نشاطها، محددات ومقومات تطوير تنافسياتها، أما **المبحث الثاني** فتناول طبيعة التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التطرق إلى خصوصيات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأثير أبعاد البيئة الخارجية عليها والعوامل المفسرة لذلك، ثم الإشارة إلى محددات ومتطلبات التحليل الإستراتيجي في هذه المؤسسات، وفي **المبحث الثالث** تم التطرق إلى

إستراتيجيات بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتضمن ذلك الإستراتيجيات التنافسية العامة، الإستراتيجيات التعاونية، إستراتيجيات الاستقرار، وإستراتيجيات التجديد التكنولوجي، ثم إستراتيجية العناقيد الصناعية.

4. الفصل الرابع: تعلق بالدراسة الميدانية التي تركزت حول تقييم اتجاهات وإدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية؛ وقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

خصص **المبحث الأول** لتوضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد مجال الدراسة وشرح النموذج، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة، و**المبحث الثاني** تناول وصف البيانات وتوزيع إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة، وذلك باستخدام التكرارات بالقيم المطلقة وبالنسب المئوية، أما **المبحث الثالث** فقد تضمن تحليل النتائج واختبار الفرضيات، حيث تم تحليل كل من اتجاهات وإدراكات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي وأهميته في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم اختبار فرضيات البحث، وتفسير الاستنتاجات وتقديم المقترحات.

تاسعا. صعوبات البحث:

واجهت هذا البحث مجموعة من الصعوبات، كان أبرزها ما يلي:

1. محدودية الأدبيات التي تعالج موضوع التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلاقته بالمزايا التنافسية.
2. صعوبة تحديد عينة الدراسة بطريقة رياضية دقيقة نظرا لغياب المعالم الإحصائية الضرورية لذلك.
3. عدم تعاون بعض مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف، وقد تجسد ذلك في صعوبة جمع البيانات الميدانية حول موضوع البحث.

الفصل الأول: الأسس النظرية لبناء المزايا التنافسية

تمهيد:

بالنظر لتزايد حدة المنافسة مع تزايد درجة تعقيد وتغير بيئة الأعمال، فالمؤسسة تسعى إلى البحث عن كل ما يميزها مقارنة بالمنافسين، من خلال التركيز على مزاياها التنافسية للتعامل مع هذه التعقيدات والتغيرات، حيث أن النجاح الحقيقي للمؤسسة يعتمد بشكل كبير على مدى قوة مزاياها التنافسية ودرجة تأثيرها على المنافسين وفي

سلوك العملاء. وتعتمد المؤسسة في بناء المزايا التنافسية على الاهتمام بالبيئة الخارجية مركزة في ذلك على جوانب ضعف المنافسين، كما تركز على جوانب قوتها الداخلية كأساس لهذه المزايا.

فالأسس التقليدية للمنافسة كالميزة النسبية المتمثلة في الموارد والإمكانات الطبيعية المتاحة لم تعد تتمتع بالأهمية اللازمة لضمان استمرارية المؤسسة، في ظل بيئة تنافسية معقدة وشديدة التغير، وبذلك ظهر مفهوم المزايا التنافسية كإطار ملائم للتعامل مع هذه البيئة؛ ومن العناصر الأساسية التي يركز عليها هذا المفهوم تلك المتعلقة بالفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، جوانب القوة وجوانب الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية، وفي فترة الثمانينيات من القرن العشرين تم التأكيد على هيكل المنافسة، وظهرت النظرة المستندة إلى موارد وقدرات المؤسسة، وقد كان ذلك تطورا لمفهوم الميزة التنافسية من حيث أبعادها وإطارها النظري؛ وقد ساهمت العديد من المدخل في هذا المجال، أهمها؛ مدخل الاعتماد على موارد وقدرات المؤسسة كأساس لبناء المزايا التنافسية، ومدخل الاعتماد على الرفع من القيمة المقدمة للعملاء من خلال التكلفة المنخفضة أو التمييز وهو التصنيف الذي جاء به * (Michael Porter). من هذا المنطلق، تعتبر الميزة التنافسية جوهر عملية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة، مع أهمية التمييز بينها وبين مصادر بنائها، والتركيز على المحافظة عليها من تقليد المنافسين بالاعتماد على تطويرها المتواصل بشكل يحقق استدامتها.

ورغم الاختلاف في المبدأ الذي تأسست عليه هذه المدخل، فهي تجمع على ضرورة تحقيق المؤسسة للتفوق عن المنافسين من خلال عرضها لمنتجات تحقق قيمة أكبر للعميل مقارنة بتلك المتوفرة في السوق، وذلك من خلال التركيز على التكلفة المنخفضة أو إدراج خيارات ومميزات إضافية تجعل العميل يفضل منتج المؤسسة وتعوضه عن الفارق في السعر، وعليه، سيتم من خلال هذا الفصل عرض مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، إضافة إلى الركائز الأساسية المعتمدة في بنائها، مع توضيح سبل تطويرها والمحافظة عليها في ظل بيئة متغيرة وشديدة المنافسة.

المبحث الأول: مدخل للتعريف بالمزايا التنافسية ومؤشرات قياسها

لقد جاء مفهوم الميزة التنافسية كتطور لمفهوم الميزة النسبية الذي كان سائدا عند مفكري الاقتصاد الصناعي والتجارة الدولية، وله مكانة بارزة في مجال الأعمال والإدارة الإستراتيجية، حيث تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها؛ ويعتمد هذا المفهوم على عامل

* مايكل بورتو Michael Porter: يعد من أبرز علماء الإدارة في العصر الحديث، ومن أبرز المهتمين والدارسين لموضوع التنافسية والإستراتيجية، وركزت أغلب أبحاثه ومؤلفاته على دراسة تنافسية الدول والاستراتيجيات والمزايا التنافسية للمؤسسات والصناعات، تحصل على درجة الليسانس بدرجة الشرف في علوم الفضاء والهندسة الميكانيكية من جامعة برينستون سنة 1969 بالو. م. أ، وتعتبر مسيرته حافلة بالنجاحات في مجال إدارة الأعمال وإستراتيجية المؤسسات سواء من الناحية الأكاديمية أو الناحية المهنية. وقد عمل مستشارا في الإستراتيجية التنافسية لعدد كبير من الشركات الأمريكية والعالمية المشهورة، كما تحصل على عدة جوائز ودرجات شرف مختلفة تنويجا لأعماله وكتاباته، ولعل أبرز هذه التتويجات يتمثل في إنشاء جائزة (M. Porter) في اليابان عام 2001، بهدف تقدير الشركات العالمية الكبرى والتميز في مجال الإستراتيجية. وللإطلاع على مختلف مؤلفاته وكتاباته المنشورة ومقالاته العديدة، راجع: إبراهيم بن علي الملحم، (2008)، علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، الجزء الثاني، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 445 - 456.

مهم لتحديد نجاح المؤسسة متمثلاً في موقفها التنافسي ضمن بيئة نشاطها. ويتضمن هذا المبحث المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية، خصائصها، أشكالها، أهميتها وطرق قياسها.

المطلب الأول: مفهوم المزايا التنافسية وخصائصها

بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خلال فترة الثمانينيات من القرن العشرين، خاصة بعد ظهور كتابات (M. Porter) بشأن الإستراتيجية والميزة التنافسية، ولتوضيح مفهوم الميزة التنافسية فمن الضروري التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية ذات العلاقة، ومنها المنافسة والتنافسية، على أساس وجود فرق في المفاهيم بينها وبين مفهوم الميزة التنافسية.

فالمنافسة تشير إلى "محاولات المؤسسات التخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه في السوق، ومحاولات صرف العملاء عن استهلاك تلك البدائل"¹، أما التنافسية فتعبر عن "المستوى الذي تتمكن فيه المؤسسة ضمن آليات السوق الحرة من أن تنتج سلعا وتقدم خدمات لتلبية احتياجات وأذواق العملاء"².

أما مفهوم الميزة التنافسية فيركز على جانبين، "يرتبط الأول بعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة؛ من خلال قدرة التمييز عن المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم، خدمات ما قبل أو بعد البيع، الابتكار والقدرة على التغيير الفعال والسريع، وأما الثاني فيرتبط بعوامل البيئة الخارجية من خلال القدرة على استغلال الفرص المتاحة والتأثير في العملاء لضمان ولائهم"³.

أولاً. مفهوم الميزة التنافسية:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا التعدد كنتيجة لتنوع واختلاف الأبعاد التي انطلق منها كل منهم في تحديد هذا المفهوم؛ وفيما يلي عرض لأهم التعريفات المقدمة للميزة التنافسية والأبعاد التي استندت إليها.

1. تعرف الميزة التنافسية استناداً إلى القدرة على بناء أو إضافة القيمة للعملاء بأنها:

أ. "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة إنتاج قيمة للعملاء تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويقوم تفوقها من وجهة نظر عملائها؛ نتيجة ما يحصلون عليه من منافع مقارنة بالمنتجات المنافسة"⁴.

ب. كما تعرف على أنها: "إضافة قيمة للعملاء من خلال الكفاءة في العملية الإنتاجية، أو من خلال عرض منتجات وخدمات متميزة عن المنافسين"⁵، وهذه القيمة يمكن أن تأخذ شكل فارق في الأسعار لصالح العملاء من خلال تحجيم التكاليف مقارنة بالمنافسين، أو زيادة القيمة المدركة من العميل وتعويض الفارق في الأسعار من

¹ علي السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ص 110.

² محمد جميل العضاللة، (2004)، أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان، ص 38.

³ أحمد سيد مصطفى، (2003)، التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 15.

⁴ علي السلمي، (2001)، مرجع سابق، ص 104.

⁵ Michael Porter, (2003), L'Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Ed. DUNOD, Paris, p 08.

خلال تمييز المنتج، وبذلك فالميزة التنافسية هي "عبارة عن القيمة التي يمكن أن تضيفها المؤسسة للعملاء"¹، ويتحقق ذلك من خلال "قدرة المؤسسة على التمييز مقارنة بمنافسيها ومن وجهة نظر عملائها"².

2. كما تعرف الميزة التنافسية بالاعتماد على الإبداع والابتكار على أنها: عملية إبداع من خلال "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المعتمدة من قبل المنافسين، وقدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً؛ أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق"³. فهي بذلك تعني البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين.

3. من وجهات النظر المعاصرة المعتمدة على الموارد: تشير إلى إمكانية تحقيق المزايا التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها بما يساهم في تحقيق تلك المزايا، ويمكن إدراج أهم المفاهيم ضمن هذا المدخل فيما يلي:

أ. تعرف بأنها "عبارة عن تتابع للكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة تنسيق الموارد التي تمتلكها المؤسسة، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المؤسسة"⁴، وقد حددت تلك الموارد في مجالات الشهرة، الإبداع، القدرات الإستراتيجية⁵.

ب. وفي ذات السياق عرفت الميزة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة تنسيقها واستثمارها لتحقيق الآتي⁶:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون،
- إيجاد حالة من التمييز بين المؤسسة والمنافسين.

ومع وجود تكامل بين النتيجتين؛ فالتمييز عن المنافسين هو مصدر القيمة والمنافع الأعلى للعميل، كما أن رضا العملاء يحقق للمؤسسة أرباحاً أعلى تمكنها من تحقيق المزيد من التمييز عن المنافسين⁷.

4. ويعتمد (نبيل مرسي خليل) على إستراتيجية التنافس في تعريفه للميزة التنافسية؛ حيث يرى أنها "عنصر تفوق المؤسسة عن منافسيها، ويتم تحقيقها نتيجة إتباع إستراتيجية تنافسية محددة تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس"¹.

¹ Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb, (2005), Stratégies: Concepts-méthodes-mis en œuvre, 2^e Edition, Ed. Dunod, Paris, p 94.

² Giorgio Pellicelli, (2007), Stratégie d'entreprise, 2^e Edition, Ed. Deboeck, Paris, p 211.

³ Michael Porter, (1993), L'Avantage Concurrentiel des Nations, Ed. Inter Editions, Paris, p 48.

⁴ محمد الروسان، أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة إربد للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 02، (1999)، عمان، ص 30-33.

⁵ R. Miller, Strategic Value Analysis: Linking Finance and Strategy, Management Accounting, Vol 13, Issue 4, April 2001, p 44, <http://www.sciencedirect.com/science/article>, (14/10/2011).

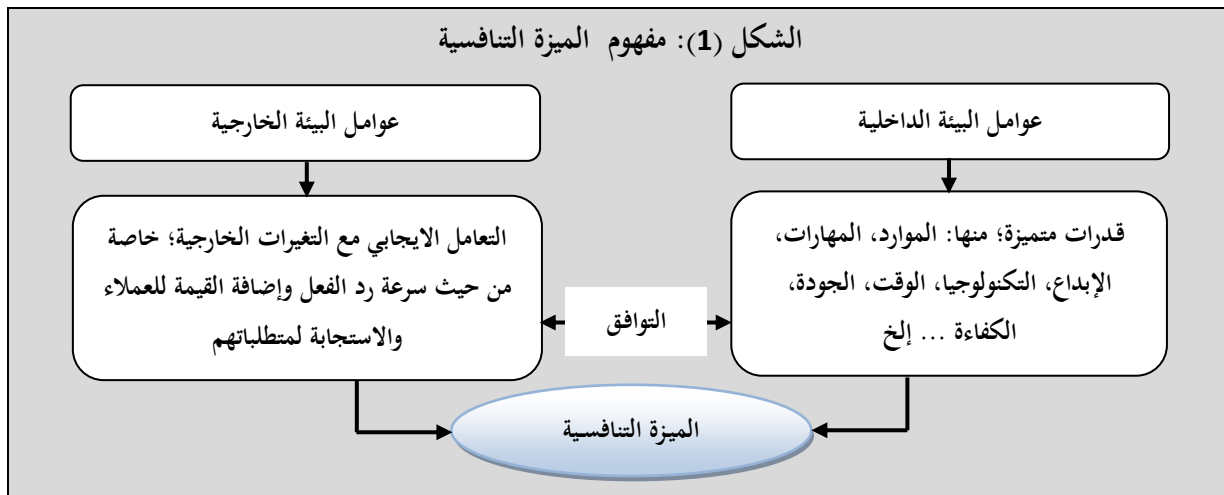
⁶ راجع: ماجي سمير جرجس، (2001)، دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية (غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ص 49.

⁷ راجع: غول فرحات، الميزة التنافسية: الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، (2009)، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، ص 94.

5. وتعرف الميزة التنافسية اعتمادا على أبعاد بنائها بأنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوعية الجيدة، والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، مما يعني تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات المنافسة"².

6. وبالاعتماد على قدرة المؤسسة في التعامل مع بيئتها؛ تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل جانب قوة تتسم به المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية، التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية؛ فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج تحليل كل من جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية إضافة إلى تحليل الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها"³، حيث أن المؤسسات تحقق الميزة التنافسية وتعززها عند تطبيق إستراتيجيات توظف من خلالها مصادر قوتها استجابة للفرص المتاحة في بيئتها، وفي الوقت ذاته تعمل على تحييد التهديدات الخارجية وتفاذي جوانب الضعف الداخلية⁴.

مما ذكر، تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتحقق لهذه المؤسسة موقفا تنافسيا قويا، كما يتضح أن للميزة التنافسية بعدان رئيسيان، بعد داخلي وبعد خارجي؛ فداخليا تبنى الميزة التنافسية للمؤسسة بالاعتماد على الكفاءات المتميزة (موارد وقدرات)، حيث يجب التعرف عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية؛ بينما يتمحور البعد الخارجي حول حقيقة ارتباط الميزة التنافسية بالقدرة على التعامل مع الأطراف الخارجية، وفق أسس مبنية على سرعة رد الفعل والقدرة على استغلال الفرص والاستجابة لحاجات العملاء؛ ويمكن توضيح كيف أن الميزة التنافسية هي نتيجة لتفاعل عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال الشكل التالي:



¹ نبيل مرسي خليل، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ص ص 37-38.

² كمال رزق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الفترة: 29-30 أكتوبر 2002، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 105.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2005)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 27.

⁴ راجع: سوزي محمد علي حاتوغ، (2006)، أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ص 37.

استنادا إلى هذا الشكل، يتضح ما يلي:

أ. تتضمن العوامل الخارجية تغيير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والقانونية، وقد تنشأ الميزة التنافسية لبعض المؤسسات نتيجة سرعة رد الفعل على هذه التغيرات، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة في سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات والتنبؤ بالتغيرات.

ب. تتمثل العوامل الداخلية في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وقدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين، في هذه الحالة الابتكار والإبداع لهما دور كبير في بناء ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية وفي أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة.

وعليه، يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أكبر من منافسيها على استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات، وذلك بالاعتماد على استغلال جوانب القوة الداخلية؛ من موارد وقدرات مادية، بشرية وتنظيمية، تتجسد أساسا في مجموعة من العوامل المرتبطة بالجودة، التجديد، الكفاءة، التحسين المستمر، التحليل الإستراتيجي، الاهتمام بالعنصر البشري والتكنولوجيا؛ وهي العوامل التي تمنح المؤسسة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في بيئة نشاطها.

ثانيا. خصائص المزايا التنافسية:

باعتبار أن الهدف الرئيسي من اكتساب المزايا التنافسية يتمثل في تحقيق المؤسسة للأفضلية عن منافسيها فمن الضروري أن تتصف بمجموعة من الخصائص والشروط، حتى تساهم في تحسين الموقف التنافسي للمؤسسة.

1. يرى (Wheel Wright) بأن الميزة التنافسية القوية لها الخصائص التالية¹:

أ. أن تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء.

ب. أن تقدم دعما هاما يساهم في نجاح الأعمال.

ج. أن توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة الخارجية.

د. أن تتصف بالديمومة، القوة وصعوبة تقليد المنافسين.

هـ. أن تقدم الأساس للتحسينات المستقبلية.

و. أن تقدم التوجيه والتحفيز لكل مكونات المؤسسة.

2. ويرى (طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس) أن خصائص الميزة التنافسية يفترض أن

تفهم في إطار شمولي ومستمر، ويمكن توضيح هذه الخصائص في الآتي²:

¹ راجع: أحمد علي صالح، زكريا الدوري، (2009)، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 206.

² راجع:

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ص 310.

- محمد الطائي، نعمة عباس الخفاجي، (2009)، المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، ص 155.

أ. أن تكون مستمرة ومستدامة؛ بمعنى أن تحقق للمؤسسة سبق في المدى البعيد، وليس في المدى القصير فقط.
ب. أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو عند مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الخاصية تساعد المؤسسة على فهم الميزة التنافسية بعيدا عن الإطار المطلق صعب التحقيق.
ج. أن تكون متجددة وفق تغيرات البيئة الخارجية من جهة، قدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
د. أن تكون مرنة؛ بمعنى إمكانية استبدال مزايا تنافسية بأخرى وفق اعتبارات تغيرات البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة.

هـ. أن تتناسب مع الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى المتوسط والبعيد.

3. كما تتصف الميزة التنافسية بالخصائص التالية¹:

أ. تبنى على أساس الاختلاف عن المنافسين.

ب. تركز على المدى البعيد باعتبارها تختص باستغلال الفرص المستقبلية في البيئة الخارجية.

ج. غالبا ما تكون مركزة جغرافيا.

4. أما (Gérard Garibaldi) فيرى أن الميزة التنافسية تكون فعالة إذا استندت إلى مجموعة من الخصائص المتكاملة والمتراطة فيما بينها، هذه الخصائص تتمثل فيما يلي²:

أ. أن تكون حاسمة؛ أي تعطي الأفضلية والتفوق عن المنافسين، من خلال أثرها الملحوظ والملموس.

ب. أن تتصف بالاستمرارية؛ بمعنى أن تستمر عبر الزمن من حيث صعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

ج. إمكانية الدفاع والحفاظة عليها من تقليد المنافسين.

مع الإشارة إلى الترابط والتكامل بين هذه الخصائص؛ لأن كل شرط مرهون بالآخر؛ حيث خاصية الحسم مرتبطة بالاستمرارية وهذه الأخيرة مرتبطة بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي ضعيفة يمكن تقليدها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لا تتصف بالاستدامة، ويتوافق مع هذا الطرح (H. Spitezki) عندما يرى أن الميزة التنافسية تكون حاسمة، مستمرة وقابلة للدفاع عنها؛ مما ذكر، يمكن توضيح خصائص وصفات الميزة التنافسية فيما يلي:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة،

- أنها تؤدي إلى تفوق وأفضلية المؤسسة عن المؤسسات المنافسة،

- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق لها قيمة،

- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء، أو كليهما،

¹ راجع: الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الفترة: 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 260.

² راجع:

- Gérard Garibaldi, (2001), Stratégie Concurrentielle: choisir et gagner, 3^e Edition, Ed. Organisation, Paris, pp 95-96.

- Spitezki Henri, (2002), La stratégie d'entreprise: compétitivité et mobilité, 2^e Edition, Ed. Economica, Paris, p 54.

- يجب أن يكون لها دور التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية في ما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم على الشراء،

- أنها تتحقق لمدة طويلة، نسبيا، من خلال العمل على تطويرها وتجديدها.

وعليه، فخصائص الميزة التنافسية ترتبط بشكل واضح مع تغيرات بيئة المؤسسة، سواء الداخلية من حيث الموارد والقدرات، أو الخارجية من حيث تركيزها على الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء، وارتباطها بضمان التفوق عن المنافسين. وبذلك، فالمؤسسة يجب أن تركز على خصائص أساسية عند بناء مزاياها التنافسية، هذه الخصائص تتمحور حول العناصر المرتبطة بمرونة التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة، خاصة من حيث الاعتماد على موارد وقدرات المؤسسة لاستغلال الفرص التي تمنحها التغيرات البيئية الخارجية؛ وضمان الاستفادة في الميزة التنافسية، من خلال التجديد الذي يعتمد على تحقيق التوافق بين موارد وقدرات المؤسسة والفرص في البيئة الخارجية؛ مع التركيز على الاستجابة السريعة للتغير في رغبات وحاجات العملاء.

المطلب الثاني: أشكال المزايا التنافسية

تتحقق المزايا التنافسية عند إدراك العملاء أن القيمة* التي يحصلون عليها من وراء تعاملهم مع المؤسسة تفوق تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة¹، وتتكامل عدة عوامل لتحقيق هذا الإدراك لعل أهمها السعر، الجودة، درجة الاعتمادية، خدمات ما بعد البيع... الخ². فعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات بأن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد معنى القيمة لدى العملاء غير أن العملية أكثر تعقيدا من مجرد مقارنة السعر بالجودة³؛ حيث يؤدي التمييز دورا مهما في تعظيم القيمة المدركة للعملاء من خلال تقديم منتج يتصف بخصائص مختلفة عن المنافسين، من حيث التصميم، التغليف، الأمان، الجودة... الخ، وبشكل يصعب تقليده⁴، ويتعدى هذا البعد ليشمل تمييز المؤسسة كنظام متكامل، وهو ما يؤدي إلى السيطرة على السوق المستهدف وصعوبة دخول المنافسين⁵، بما ينتج عنه ارتفاع القيمة المدركة للعملاء اتجاه المؤسسة المتميزة.

وبناء عليه، تصنف المزايا التنافسية إلى مزايا تنافسية خارجية مبنية على الجودة؛ حيث تركز المؤسسة في هذا الصنف على تمييز المنتج وهو ما يكسبها قوة تنافسية في السوق، تجعلها تعتمد أسعار مرتفعة مقارنة بالمنافسين، نظرا لإدراك العملاء بأن جودة منتج المؤسسة أفضل من جودة المنتجات المنافسة، مع مراعاة أن يكون السعر الإضافي الذي يقبل العميل بدفعه أكبر من التكاليف الإضافية الضرورية لبناء القيمة، والصنف الثاني يتمثل في

* القيمة المدركة من العميل تعبر عن الفرق بين مجموع المنافع المحصلة من استهلاك منتج معين وبين التكلفة الكلية المقابلة للحصول على هذا المنتج، وتشمل التكلفة كل ما يدفعه العميل للحصول على المنتج من السعر، تكاليف النقل، الجهد، المخاطر التي يتحملها... الخ، لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى:

- Nicholas Debonis, Eric Balinski, Phil Allen, (2002), Value-Based Marketing for Bottom-Line Success: 5 Steps to Customer Value, Ed. Mc Graw Hill, England, pp 22-25.

- Philip Kotler, Du Boix Bernard, Delphine Manceau, (2006), Marketing Management, 12^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris, p 68.

¹ Jacques Castelnau, Loic Daniel, Bruno Mettling, (2002), Le Pilotage Stratégique, 2^e Edition, Ed. Organisation, Paris, p 62.

² Jean Brilman, (2003), Les meilleures pratiques de management, 4^e Edition, Ed. Organisation, Paris, p 172.

³ مصطفى محمود البكري، (2006)، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 14.

⁴ معالي حيدر، (2002)، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، ص 118.

⁵ بن عنتر عبد الرحمان، (2004)، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر،

المزايا التنافسية الداخلية المبنية على التكلفة؛ ويعتمد على تحكم المؤسسة في تكاليف أنشطتها المختلفة كأساس لتحقيق تفوقها عن المنافسين، وبذلك تضيف قيمة للمنتج من خلال سعر تكلفة منخفض عن المنافسين، مما يسمح لها بتحقيق مردودية أكبر¹. وفي ذات السياق أشار (M. Porter) إلى أن التكلفة المنخفضة والتميز يمثلان شكلين رئيسيين للميزة التنافسية؛ حيث تتوافر المزايا التنافسية مع المؤسسات القادرة على تقديم قيمة متفوقة للعميل من خلال خفض معدلات هيكل التكلفة وانجذاب العملاء للسعر المنخفض، وهو ما يراعي حالة الاقتصاديات النامية أين يمثل معيار الأسعار درجة كبيرة في تحديد تفضيلات العملاء؛ أو تمييز المنتج بطريقة تعظم القيمة المدركة من طرف العملاء ومن ثم استعدادهم لدفع أسعار أعلى². وبشكل عام، فالمؤسسة يمكن أن تبني شكلين رئيسيين من المزايا التنافسية؛ هما التكلفة الأقل، والتميز.

أولاً. ميزة التكلفة الأقل:

وهي تلك الميزة التي تحققها المؤسسة نتيجة تخفيض التكاليف باعتماد مختلف الأساليب الممكنة لذلك.

1. مفهوم ميزة التكلفة الأقل: تتمثل الميزة التنافسية المبنية على أساس التكلفة الأقل في قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها مقارنة مع المؤسسات المنافسة، بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، فالمؤسسة تحقق ميزتها التنافسية من خلال زيادة القيمة المدركة للعملاء باتجاه الأسعار المنخفضة؛ حيث أن تخفيض التكاليف يمكن من تخفيض الأسعار إلى الحد الذي يتجاوز قدرة المنافسين، وتكتسب هذه الميزة إذا كانت التكاليف المتراكمة الناتجة عن الأنشطة المشكلة لسلسلة القيمة أقل منها مقارنة مع المنافسين؛ فكل نشاط ضمن سلسلة القيمة يتضمن عوامل للتكلفة. ومن الضروري التأكيد على أن ميزة التكلفة الأقل تتجه إلى تقديم منتجات ذات تكلفة منخفضة عن منتجات المنافسين، ولكن مع المحافظة على مستوى جودة مماثل لما يقدمه المنافسون³.

2. أسس ميزة التكلفة الأقل: يتطلب التنافس من خلال التكلفة الأقل، مع مراعاة مستوى الجودة المستهدف، تحديد وتحليل كل عناصر التكلفة والعوامل المؤثرة فيها، إضافة إلى تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كل المستويات في المؤسسة، خاصة من خلال تشجيع العاملين على طرح أفكارهم لضبط التكاليف وتقييمها وفقاً لمعايير موضوعية ومكافأهم عليها. وترتكز المؤسسة في بنائها لميزة التكلفة الأقل على تحقيق اقتصاديات الحجم من خلال الإنتاجية المرتفعة، والأكثر أهمية أن التحسينات في الجودة تؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية، والتي تؤدي بدورها

¹ Jean-jaques Iambin et autres, (2005), Marketing Stratégique et Opérationnel, 6^e Edition, Ed. DUNOD, Paris, p 304.

² راجع: غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، المؤتمر العربي حول: الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، الفترة: 14-15 أبريل 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 61.

³ راجع:

- سعيد يس عامر، (2001)، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 541.

- Michael Porter, (1999), La concurrence selon Porter, Ed. Village Mondial, Paris, p 87.

- Duncan Jack, Peter Ginter, Linda Swayne, Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment, International Journal of Human Resources Management, Vol. 12, N° 3, (1998), Academy of Management Executive, p 16.

إلى تخفيض التكاليف¹؛ حيث تنتج التكاليف المنخفضة من الابتكارات في تصميم المنتج وتقنيات العمليات؛ وترتكز ميزة تخفيض التكلفة على أساليب عامة تتمحور حول الآتي²:

أ. **اقتصاديات الحجم:** حيث أن تكلفة الوحدة المنتجة تنخفض كلما زاد حجم الإنتاج، وذلك على أساس توزيع التكاليف الثابتة على الحجم الكلي للإنتاج، غير أن هذا لا يعني زيادة الإنتاج بغض النظر عن حجم الطلب لأن هذا سيزيد تكلفة التخزين وتكلفة المنتجات التالفة ويضعف من قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة لتغيرات السوق؛ فحجم الإنتاج الكبير له عيوبه، مثل الخسائر الكبيرة عند انخفاض حجم الطلب لأن التكلفة الثابتة الكبيرة يتم تحميلها، في هذه الحالة، على حجم إنتاج أقل، كذلك فإن حجم الإنتاج الكبير يعني تقليل المرونة في الاستجابة إلى رغبات العميل وصعوبة الإنتاج بمواصفات محددة.

ب. **اقتصاديات المجال:** تتمتع المؤسسة بوفورات المجال لما تنشط في عدة مجالات متشابهة، حيث تنخفض التكلفة نتيجة اشتراك مجموعة من المنتجات في مجال واحد، ويجدر بالذكر أن هذا قد يؤدي إلى عدم التركيز على أي من هذه المجالات، كما أن المؤسسة قد تصبح غير مرنة للاستجابة إلى احتياجات العملاء في الوقت المناسب، لكن يبقى على المؤسسة التي ترغب في المنافسة على أساس التكلفة المنخفضة أن تعتمد على وفورات المجال إذا كانت تنتج منتجات مشتركة في ذات المجال.

ج. **اقتصاديات التعلم:** حيث يؤدي تعلم تقنيات وطرائق الإنتاج إلى تخفيض التكاليف بشكل واضح، وهنا لا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يتعدى ذلك إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وعليه، فقدرة المؤسسة على التعلم يؤدي إلى تمكنها من تخفيض التكاليف.

د. **تكنولوجيا الإنتاج:** وذلك من خلال الاستثمار في بناء تكنولوجيا تساعد على تخفيض التكلفة، حيث تساهم التكنولوجيا الحديثة في تخفيض زمن الإنتاج وتقليل استهلاك الطاقة... إلخ، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد المترتبة عن تطبيق تكنولوجيا جديدة، خاصة من حيث تأثيرها على الهيكل التنظيمي وأسلوب العمل، وما تتطلبه من تكاليف للتدريب والتعلم.

هـ. **تصميم العمل:** يمكن تحقيق كفاءة أكثر للعمليات عن طريق إعادة تصميمها، وذلك قد يصاحب استخدام تكنولوجيا حديثة أو يكون باستخدام التكنولوجيا الحالية؛ حيث يمكن تقليل الفاقد في العمليات الإنتاجية بتحليل العملية ودراسة سبل تحسينها، وذلك قد يكون بالاستغناء عن بعض الأعمال المكررة، دمج عمليتين في عملية واحدة، تنظيم تدفق الخامات بشكل منتظم، تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل... إلخ.

ثانياً. **ميزة التمييز:**

¹ راجع: جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص 489.

² راجع:

- Grant Robert, (2008), Contemporary Strategy Analysis, 6th Edition, Ed. Blakwell Publishing, Malden, USA, pp 227 – 235.

- Clayton M. Christensen Clayton, (2008), The Past and Future of Competitive Advantage, http://media.wiley.com/product_data/excerpt/84/07879584/0787958484.pdf, (14/06/2010).

- Michael Porter, (2003), op. cit, p 130.

وهي تعبر عن توجه المؤسسة إلى التفرد والاختلاف عن المنافسين في مجالات متعددة وبما يحقق أعلى قيمة للمنتجات من وجهة نظر العملاء.

1. مفهوم ميزة التمييز: تكون المؤسسة متميزة عن منافسيها إذا كانت تمتلك خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها، بمعنى أن التمييز يتمثل في قدرة المؤسسة على عرض منتجات فريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر العملاء، هذه القيمة تتمثل في جودة أعلى، التصميم، سهولة الاستخدام، خدمات ما بعد البيع... الخ¹، مع الإشارة إلى أن التمييز يمتد ليشمل تمييز المؤسسة ككل عن المؤسسات المنافسة، من حيث السعر، الترويج، الاتصال بالعملاء، منافذ التوزيع... الخ، وعادة ما تضع المؤسسة التي تعتمد ميزة التمييز أسعارا مرتفعة، وتحقق أرباحا أعلى، مع العمل على وضع قيود صعبة للحد من تقليد منتجاتها أو نظامها في التمييز؛ حيث يؤدي تقليد المنافسين إلى زوال منافع التمييز؛ لذلك يتطلب نجاح ميزة التمييز توفر جملة من العوامل، أهمها²:

أ. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع احتياجات العملاء.

ب. عدم وجود عدد كبير من المنافسين المقلدين لنظام المؤسسة في تمييز منتجاتها.

ج. والأكثر أهمية هو إدراك العميل للاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها.

2. مجالات التمييز: تهدف المؤسسة من خلال اكتسابها لميزة التمييز إلى تحقيق أداء فائق ومتميز عن المنافسين في مجال هام من وجهة نظر العميل، وعليه، فهي تعمل على تحليل ودراسة الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة بغرض التعرف على المصادر الممكنة للتمييز، والتي لا تقتصر، فقط، على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتعدى لتكون الرائدة أو المتميزة في المجالات التالية³:

أ. تمييز المنتج: من حيث:

- التصميم، الحجم، الشكل، اللون والتركيب المادي،

- الخصائص المميزة والتي تضيف بصمة خاصة لأداء المنتج، ويمكن للمؤسسة أن تحدد الخصائص الجديدة التي تضيفها لمنتجاتها من خلال استقصاء آراء عينة من العملاء، مع مقارنة ما سيتم دفعه مقابلها بالتكلفة التي ستحملها المؤسسة نتيجة هذه الخصائص،

- توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة، ومدى توافق تصميم وخصائص المنتج مع احتياجات العملاء،

- مصداقية المنتج كمقياس لدرجة جودة الأداء الوظيفي؛ حيث يثق العميل في مصداقية المنتج ويعتمد عليه،

- مدة الاستخدام؛ حيث يميل كثير من العملاء لدفع سعر أعلى للمنتجات التي تعمر أطول.

ب. التكنولوجيا المستخدمة: من حيث التجهيزات وطرائق الأداء المستخدمة والنظام الذي يؤلف بين العاملين والتجهيزات في وحدة منسجمة ومتكاملة.

¹ غول فرحات، (2009)، مرجع سابق، ص 96.

² راجع: عماري جمال، استعمال نموذج (Fishbein) في تقييم المزايا التنافسية لمؤسسات المنتجات الصيدلانية في الجزائر، الملتقى الوطني حول: إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية، الفترة: 12-13 ديسمبر 2005، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 11.

³ أحمد سيد مصطفي، (2005)، الإدارة التنافسية للإنتاج: كيف تنتج لنافس في عالم متغير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 26-32.

ج. خصائص العاملين: وذلك من خلال حرص المؤسسة على النظر للعاملين كرأس مال فكري، وتعيين عاملين يتصفون بالمعرفة والمهارة وترسيخ ثقافة الجودة لديهم، وبذلك تحقيق التمييز في الاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء.

د. قنوات التوزيع: خاصة من حيث القرب للعملاء.

هـ. خدمة العميل: حيث يمكن للمؤسسة أن تتميز في هذا المجال من خلال عدة سبل، أهمها:

- تسهيل تلقي طلبات العملاء،

- التركيب إذا كان المنتج يتطلب ذلك،

- تقديم الاستشارة للعميل بخصوص الاستخدام الأمثل للمنتج،

- الصيانة، الإصلاح وخدمات ما بعد البيع،

- الصراحة والدقة عند التعامل مع العملاء.

وللإشارة، فمن الصعب عمليا أن تتميز المؤسسة في كل هذه المجالات، ولكنها تعمل على بناء جوانب قوتها في أحد أو بعض هذه المجالات، ولا يكتمل تحقيق التمييز إلا إذا نجحت المؤسسة في نقل هذا التمييز إلى أذهان العملاء.

3. أسس ميزة التمييز: حتى تتمكن المؤسسة من اكتساب ميزة التمييز، فهي تستند إلى مجموعة من الأسس تعرف بعوامل التفرد، وهي تتمثل فيما يلي¹:

أ. الإجراءات التقديرية: حيث تقوم المؤسسة باختيار الإجراءات التي تمارس بها الأنشطة، والتي يمكن أن تكون عاملا مهما في تفرد وتمييز المؤسسة عن المنافسين، وتتمثل أهم هذه الإجراءات في الخدمات المقدمة، جودة وسائل الإنتاج المعتمدة، الإجراءات التي تحكم نشاط العاملين... إلخ.

ب. الروابط: حيث يمكن أن تبنى ميزة التمييز من خلال الروابط بين الأنشطة، الروابط مع الموردين ومع قنوات التوزيع.

ج. الرزنامة (الجدولة): حيث يرتبط تفرد المؤسسة بالوقت الذي تعرض فيه المنتج بصورة معينة ومتميزة عن منتجات المنافسين، مع الأخذ في الاعتبار أن بعض القطاعات تتطلب تحديثا متواصلا للمحافظة على التفرد والتمييز، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا أكثر حداثة.

د. التموضع (الموقع): حيث يلعب هذا العامل دورا مهما في تمييز المؤسسة، إذا ما أحسنت اختيار تموضع أنشطتها بالشكل الذي يفضله العملاء.

هـ. الإلحاق: حيث تنتج خاصية التفرد من خلال اشتراك عدة وحدات تابعة للمؤسسة في نشاط معين،

و. أثر التعلم: حيث أن التعلم المستمر يؤدي إلى تفرد المؤسسة بشكل متواصل.

¹ Michael Porter, (2003), op. cit, pp 152-162.

ز. درجة التكامل (الأمامي / الخلفي): تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، من خلال دمج أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس على مستوى الموردين أو قنوات التوزيع.

ح. الحجم: فالحجم الكبير يؤدي إلى تمييز المؤسسة من خلال تراكم الخبرات في النشاط، مع الأخذ في الاعتبار التأثير السلبي للحجم الكبير على مرونة المؤسسة في الاستجابة لاحتياجات العملاء، وبذلك التأثير السلبي على تفرد وتمييز المؤسسة.

وجدير بالذكر أن المؤسسة مطالبة بدراسة ومعاينة المجالات التي يمكن أن تتميز فيها، حتى تتمكن من التعرف على عوامل التفرد الأكثر أهمية واستمرارية في تحقيق التمييز، مع مراعاة العوامل التي قد تؤدي إلى آثار سلبية على تمييز المؤسسة، ومن أهمها التمييز المفرط، المبالغة في تحديد السعر الإضافي، إهمال أو عدم القدرة على ضبط تكلفة التمييز، والتركيز على المنتج وإهمال الأنشطة الأخرى التي تؤدي دوراً أساسياً في تمييز المؤسسة¹. وبناء على ما ذكر، يمكن تلخيص أشكال المزايا التنافسية في المؤسسة وفقاً للمخطط التالي:



هذه التصنيفات للميزة التنافسية ليس هدفها الفصل (التفرقة) بين ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز؛ حيث يمكن للمؤسسة أن تهدف إلى تخفيض التكلفة والتمييز في آن واحد؛ وهو ما يلاحظ على مستوى العديد من المؤسسات اليابانية التي تمكنت من تقديم جودة عالية، كأحد أهم عوامل التمييز وبتكلفة أقل، كما أن التمييز قد يؤدي إلى الحصول على وفورات الحجم (انخفاض التكاليف الوحودية) من خلال زيادة الحصة السوقية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الريادة في التكلفة لا تعني إهمال عامل الجودة مقارنة مع المنافسين؛ حيث لا يمكن المحافظة على الأسعار عند متوسط الصناعة بمنتج دون المستوى، وعليه، فالمؤسسة لا يمكنها تجاهل عوامل مهمة كالسعر، الجودة، احتياجات العملاء عند بناء مزاياها التنافسية.

فالتحديد الجيد لشكل الميزة التنافسية والتحكم في العوامل المؤثرة فيها، يسمح للمؤسسة بتوجيه الجهود والتركيز على الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها لتحقيق هذه الميزة، وقد يكون من الأفضل أن تعتمد على ميزة التكلفة الأقل وميزة التمييز في آن واحد إن أمكنها ذلك، مع مراعاة الاستناد في اختيار شكل الميزة التنافسية إلى مجموعة من العوامل؛ أهمها:

¹ Grant Robert, (2008), op. cit, p 259.

- جاذبية النشاط، والتي تتحدد وفقا لربحية قطاع النشاط (الصناعة)،
- حدة المنافسة وطبيعتها،
- التكنولوجيا المعتمدة ودرجة تجديدها،
- تطور احتياجات العملاء خلال الزمن ودرجة تنوعها،
- الفرص المستقبلية الممكنة.

المطلب الثالث: أهمية المزايا التنافسية ومؤشرات قياسها

تهدف المؤسسات على اختلاف أشكالها وقطاع نشاطها إلى المحافظة على استمراريته في ظل بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، والسبيل إلى ذلك هو اكتسابها لمزايا تنافسية؛ حيث تسعى هذه المؤسسات في ظل ظروف المنافسة الشديدة إلى البحث عن كل ما يميزها عن المنافسين، وعليه، يعد اكتساب المزايا التنافسية من بين العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسة واستمراريته.

أولا. أهمية الميزة التنافسية:

تتجسد أهمية اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية من خلال الجوانب التالية¹:

1. تمثل عاملا مهما في مواجهة تحديات المؤسسات المنافسة في قطاع النشاط، ويتأتى ذلك من خلال تنمية المؤسسة لمعرفتها التنافسية وقدراتها على تلبية احتياجات العملاء، خاصة الاحتياجات المستقبلية، عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية في صورة قدرات تمكنها من التعامل مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
 2. تعد عاملا جوهريا للمؤسسات على اختلاف أشكالها وقطاعات نشاطها، عل اعتبار أنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية، وتتفاعل كل العوامل والمتغيرات لدعم هذه الميزة في إطار إستراتيجية تنافسية شاملة للمؤسسة.
 3. تمثل معيارا مهما للمؤسسات الناجحة، لأن هذه الأخيرة هي التي تبني نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار.
 4. تعطي للمؤسسة تفوقا نوعيا وكميا على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية، تنعكس من خلال زيادة الحصة السوقية، والأكثر أهمية هو تمكين المؤسسة من زيادة مردوديتها وربحيتها مقارنة بالمنافسين؛ حيث تتحدد ربحية المؤسسة من خلال عاملين رئيسيين:
- أ. جاذبية الصناعة التي تنشط بها؛ أي أن البيئة الخارجية، وبالخصوص بيئة النشاط، تعد من بين المحددات الرئيسية للاختلاف في الربحية بين المؤسسات.

¹ راجع:

- بيي حمدان خالد، (2002)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، ص 83.

- ثامر البكري، (2007)، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهينة للطبع، عمان، ص 210.

- سامية لحول، (2008)، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة باتنة، الجزائر، ص ص 76 - 77.

ب. اكتساب ميزة تنافسية؛ وتعتبر المحدد الأول لربحية المؤسسة؛ وذلك من خلال تخفيض التكاليف وأثرها في زيادة الربحية، أو التمييز وما ينتج عنه من أسعار مرتفعة تساهم في تحسين ربحية المؤسسة. وعليه، فالميزة التنافسية تؤثر على المردودية بشكل مباشر وواضح، وهو ما تبينه نتائج تحليل قاعدة المعطيات (PIMS)*، الموضحة من خلال الجدول التالي:

الجدول (1): تأثير الميزة التنافسية على مردودية المؤسسة

الميزة				التنافسية: قطاع النشاط
متوسط	العائد	على	الاستثمار**	
ضعيف	ضعيف	مرتفع	مرتفع	التمييز
ضعيف	مرتفع	ضعيف	مرتفع	التكلفة الأقل
المنتجات ذات الاستهلاك الواسع:				
14,2	20,2	21	38,7	منتجات دائمة الاستهلاك
9,7	27	15	33,2	منتجات غير دائمة
المنتجات الصناعية:				
8,1	19,7	28,5	35,2	التجهيزات
2,9	28,8	15,1	34,9	المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة
10,5	22,8	29	38,8	الآلات والمركبات
14,1	33,3	31	38,4	منتجات قابلة للاستهلاك
10	22,8	26,8	31,5	الخدمات
9,5	26,2	22	34,7	المعدل (%)

Méthodes et Mise En Œuvre, Ed. Dunod, Paris, p 95.-Source: Raymond-Alain Thiétart et Jean-Marc Xuereb, (2005), Stratégies: Concepts

من خلال المعطيات المعروضة يلاحظ زيادة معدل العائد على الاستثمار بزيادة درجة وقوة اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية (تكلفة أقل، تمييز)، مع الإشارة إلى أن هذا المعدل يتأثر بميزة التكاليف المنخفضة أكثر من تأثره بميزة التمييز، والجدير بالذكر أن المؤسسة التي يمكنها الاعتماد على الميزتين معا تحقق عوائد على الاستثمار أفضل بكثير من الاعتماد على ميزة واحدة.

ثانيا. مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

توجد العديد من المؤشرات التي تستخدم للتعبير عن اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، منها المؤشرات النوعية، خاصة المتعلقة برضا العميل، ومنها المؤشرات الكمية، وهي الأكثر استخداما وشيوعا، نظرا لتوفر البيانات اللازمة لحسابها من جهة، ومن جهة أخرى، إمكانية تحديدها بدقة؛ ومن بين أهم المؤشرات الكمية المعتمدة

* PIMS: Profit Impact of Marketing Strategies؛ وهي عبارة عن قاعدة بيانات تم بناؤها في جامعة (هارفرد - Harvard)، تساهم في هذه القاعدة عدة شركات عملاقة من خلال إرسال البيانات الخاصة بما تسترجعها في شكل تقارير توضح مدى اكتسابها للمزايا التنافسية في قطاع نشاطها. للمزيد من المعلومات حول هذه القاعدة، راجع: Mathews John, The Competitiveness Of Nations and Enterprises, Report To The International Labour Office (ILO), Executive Development Program For CEOs, (2000), Geneva, p 03.

** معدل العائد على الاستثمار: (صافي الربح / رأس المال المستثمر) × 100، ويعد من بين أهم مؤشرات الربحية التي تقيس ربحية كل وحدة نقدية مستثمرة في المؤسسة.

بشكل واسع في تقييم اكتساب الميزة التنافسية نجد تلك المرتبطة بالربحية، الحصة السوقية والنمو السنوي للمبيعات.

1. الربحية: لقياس الربحية تستخدم أربعة مؤشرات رئيسية تتمثل في العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، هامش الربح، ويتم حساب هذه المؤشرات كما يلي¹:

أ. هامش الربح = صافي الربح ÷ المبيعات.

ب. العائد على الأصول = (صافي الربح + الفوائد) ÷ متوسط إجمالي الأصول؛ ويهدف هذا المؤشر إلى قياس كفاءة التشغيل في المؤسسة.

ج. العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح - حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة) ÷ متوسط حقوق الملكية؛ ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة الأسهم العادية أول وآخر المدة مقسوما على اثنين.

د. العائد على الاستثمار = صافي الربح ÷ رأس المال المستثمر؛ ويعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي تقيس ربحية المؤسسة، وأكثرها مصداقية واعتمادا في المؤسسات.

2. الحصة السوقية: يستفاد من مؤشرات الحصة السوقية بأنها تعطي نظرة عن وضع وموقف المؤسسة في السوق، وعن حركة العملاء بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة، ويمكن قياس الحصة السوقية بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات، هي:

أ. الحصة السوقية الإجمالية = إجمالي المبيعات ÷ إجمالي مبيعات الصناعة.

ب. الحصة السوقية النسبية (القوة التنافسية) = إجمالي المبيعات ÷ إجمالي مبيعات أكبر المنافسين؛ وكلما كانت النتيجة أقرب إلى الواحد، فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، وإذا كانت النتيجة مساوية للواحد فهذا معناه أن المؤسسة هي الأقوى والسائدة في السوق، كون قيمة مبيعاتها تكون ذاتها قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ج. حصة السوق المستهدف = إجمالي المبيعات ÷ إجمالي المبيعات في السوق المستهدف (السوق الذي تركز عليه المؤسسة في نشاطها).

3. النمو السنوي للمبيعات: تعد المبيعات محور النشاط الرئيسي للمؤسسات؛ حيث يتم من خلالها تحقيق الأرباح، وبذلك ضمان الاستمرارية والنمو في قطاع النشاط، كما يعد النمو السنوي للمبيعات مؤشرا هاما على نجاح المؤسسة في أنشطتها، ويتم حساب النمو السنوي في المبيعات وفقا لما يلي:

النمو في المبيعات = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة المرجعية) ÷ مبيعات السنة المرجعية

¹ راجع:

- ميشال أرمسترونغ (Michael Armstrong)، ترجمة مكتبة جرير، (2004)، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة: الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة، مكتبة جرير للنشر، الرياض، ص 379-383.

- William Kettinger, Varun Grover, A Study in Sustainability and Measurement, MIS Quarterly, Vol. 18, Issue 1, (1994), Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, USA, p 212.

- P. Kotler, Du Boix Bernard, (2006), op. cit, p 214.

وتحليل هذه المؤشرات ومقارنتها مع المنافسين في قطاع النشاط يعطي صورة واضحة عن مدى اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية. دون تجاهل أن تقييم الميزة التنافسية في المنظمات غير الهادفة للربح يتم على أساس درجة رضا العملاء، وبشكل أكثر تركيزاً، يمكن القول أن المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية إذا كان معدل ربحها أكبر من المتوسط السائد في قطاع نشاطها؛ حيث يقصد بمعدل الربح العائد على الاستثمار (ROI)*، مع التذكير أن العوامل الرئيسية المتحكمة في تحديد معدل ربح المؤسسة؛ وبذلك درجة اكتسابها لمزايا تنافسية؛ تتمثل في:

أ. **سعر البيع:** هذا العامل يتحدد من خلال القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات المؤسسة؛ حيث كلما ارتفعت هذه القيمة، ارتفع السعر الذي يمكن أن تحدده لمنتجاتها، وبذلك يرتفع معدل ربحها مقارنة بالمنافسين.

ب. **تكاليف الإنتاج:** فإذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف إنتاجها؛ فسيرتفع معدل ربحها مقارنة بالمنافسين. وتعتمد المؤسسة على مجموعة من الركائز الأساسية سعياً منها لتخفيض تكاليف إنتاجها أو زيادة القيمة المدركة للعملاء اتجاه منتجاتها بما يسمح لها بفرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين، أي بما يمكنها من بناء مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة الأقل أو التمييز.

المبحث الثاني: ركائز بناء المزايا التنافسية

يمكن التعرف على وجهات نظر الباحثين والكتاب حول الأبعاد الأساسية لبناء المزايا التنافسية من خلال

الجدول التالي:

الجدول (2): أبعاد بناء المزايا التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب

الكاتب	السنة	أبعاد بناء المزايا التنافسية
J.Kay	1993	السمعة، الإبداع، الاعتمادية، الموجودات الإستراتيجية
Evans	1993	التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع، الاحتفاظ بالعميل
Certo&Peter	1995	التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية
Mintzberg&Quinn	1996	الجودة، الإسناد، السمعة، السعر، التصميم
Krajewski&Ritzman	1996	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت
Best	1997	التكلفة، التمييز، النمو، التحالفات، الإبداع

* ROI : Return Of Impact.

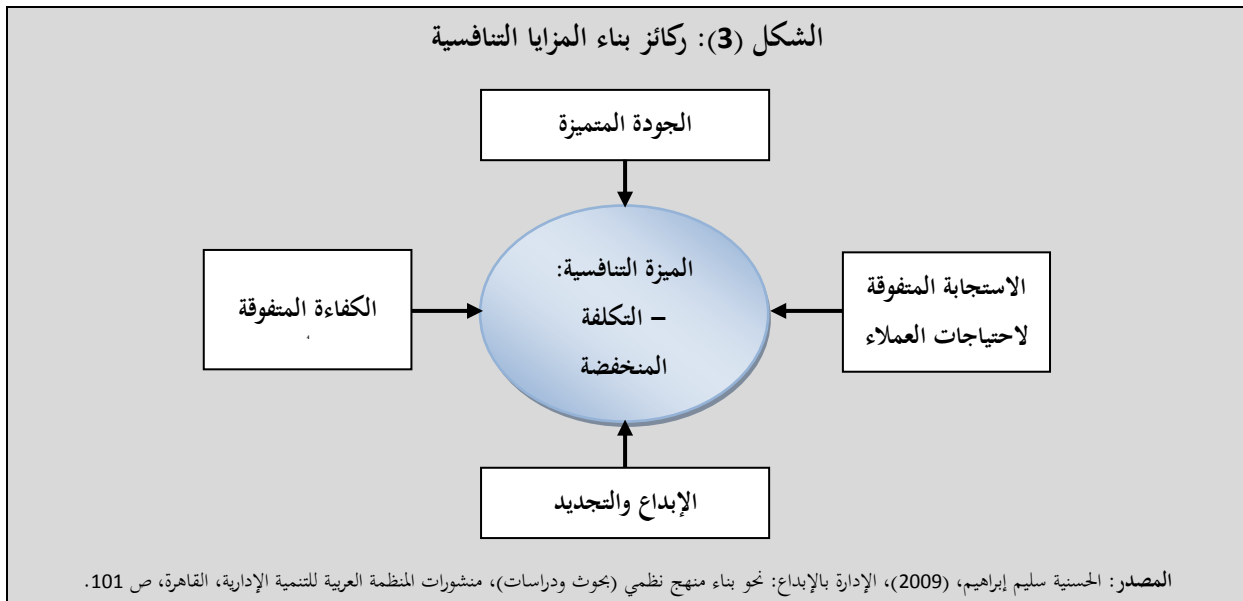
التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، التمييز، الإبداع، التسليم	1998	Slack
التكلفة، التمييز، الوقت، المرونة، التكنولوجيا، الإبداع	2001	Macmillan&Tampoe

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي محمد إدريس، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص 311.
- المعاضدي معن وعدالله، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة نظرية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 15، (2006)، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعية، الموصل، العراق، ص 27.

وبتحليل ومقارنة وجهات نظر الباحثين المعروضة أعلاه، يتبين أن عملية بناء المزايا التنافسية تتمحور حول أربعة ركائز أساسية، تتمثل في الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة لاحتياجات العملاء¹؛ هذه الأبعاد ينظر إليها من جانب أهميتها في بناء ميزة التكلفة الأقل اعتماداً على تخفيض التكاليف، أو من جانب أهميتها في بناء ميزة التمييز اعتماداً على القيمة المتفوقة التي تقدمها للعملاء.

كما تمثل هذه الأبعاد الأسس الرئيسية التي تعتمدها المؤسسة بهدف تخفيض التكاليف وتحقيق التمييز، وبذلك تتمكن من تحسين مردوديتها معبراً عنها بمعدل العائد على الاستثمار؛ فالكفاءة تؤدي إلى تخفيض التكاليف، كما تؤدي الجودة العالية والاستجابة لاحتياجات العملاء إلى البيع بسعر مرتفع أو زيادة الحصة السوقية، ويؤدي عرض منتجات وأساليب عمل جديدة من خلال عملية الإبداع إلى نتائج مماثلة، مع الإشارة إلى العلاقة المتشابكة والمتكاملة لهذه الأبعاد؛ حيث تؤدي الجودة المتفوقة إلى تحقيق الكفاءة المتفوقة، في حين يدعم الإبداع الكفاءة والجودة والاستجابة لاحتياجات العملاء، ويمكن توضيح هذا التكامل والتداخل من خلال الشكل التالي:



¹ شارلز هل وجارث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسويبي، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، طبعة منقحة، دار المريخ للنشر، الرياض، ص

المطلب الأول: الكفاءة المتفوقة

باعتبار المؤسسة كنظام تتم في إطاره عملية تحويل المدخلات من عوامل الإنتاج المختلفة إلى مخرجات من سلع وخدمات، وحيث أن العملاء يسعون إلى تعظيم القيمة المدركة من المنتج وبأقل تكلفة ممكنة، فإن تحقيق الكفاءة المتفوقة في عملية التحويل هذه يعد من الأبعاد الحرجة في بناء المزايا التنافسية، خاصة، ما يتعلق بميزة التكلفة الأقل.

أولاً. مفهوم الكفاءة:

يستند مفهوم الكفاءة إلى العلاقة التي تربط بين المدخلات والمخرجات، وهي تعرف بأنها: "قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل والصحيح للموارد المتاحة (المدخلات) لتحقيق مستوى معين من المخرجات"، ويتم قياس الكفاءة من خلال العلاقة التالية¹:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ويتداخل مفهوم الكفاءة مع بعض المفاهيم ذات الصلة، كالإنتاجية والفعالية، حيث ينظر للإنتاجية على أنها مقياس خاص للكفاءة²، وهي تعبر عن معدل التغيرات من المخرجات الفعلية إلى التغيرات من المدخلات الفعلية، وتقاس وفقاً للعلاقة التالية³:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}}$$

فالإنتاجية تركز على المخرجات الفعلية، بينما تركز الكفاءة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال العمل على تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة. أما الفعالية فتعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، أي قدرتها على إنتاج المخرجات المخطط لها بغض النظر عن مستوى الموارد المتاحة، وعليه، فقد تكون المؤسسة فعالة لكنها لا تتصف بالكفاءة إذا كان مستوى المخرجات المخططة أقل من مستوى الموارد المتاحة للمؤسسة⁴، وبذلك فالكفاءة تعد ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة التي تتنافس على أساس التكلفة، بينما الفعالية تمثل مقياساً لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال التمييز عن المنافسين⁵. وعليه، يمكن تصور ارتفاع الكفاءة في الحالات التالية:

1. ارتفاع في المخرجات مع ثبات في المدخلات.
2. ارتفاع في المخرجات وانخفاض في المدخلات.
3. ثبات في المخرجات وانخفاض في المدخلات.

¹ غسان قاسم داود اللامي، (2008)، إدارة الإنتاج والعمليات: مرتكزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 41.

² مؤيد سعيد السالم، (2000)، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 42.

³ أحمد محمد المصري، (2004)، الكفاءة الإنتاجية للمنشآت الصناعية: التكلفة - الوقت - الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 13.

⁴ حسين حريم، (2003)، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 96.

⁵ حسن علي الزعبي، (2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 158.

4. انخفاض في المخرجات مع انخفاض في المدخلات نسبة أعلى.

فتحسين كفاءة المؤسسة لا يرتبط، فقط، بزيادة المخرجات (الإنتاج) ، بقدر ما يرتبط بالعلاقة بين المخرجات والمدخلات؛ بمعنى تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة¹، باعتبارها الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسات التي تتنافس على أساس التكلفة الأقل؛ وبذلك تتمكن هذه المؤسسات من عرض منتجاتها بأقل سعر ممكن، دون التأثير على مستوى الجودة المستهدف في إطار المنافسة، وبما يساهم في تحسين حصتها السوقية وزيادة مردوديتها نتيجة اكتسابها لميزة التكلفة الأقل؛ فالمؤسسة تتمكن من تخفيض أسعار منتجاتها من خلال تخفيض التكاليف الوحدوية بالاعتماد على الأساليب المؤدية إلى زيادة كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة.

ثانيا. أساليب تحقيق الكفاءة المتفوقة:

اعتمادا على أن الكفاءة المتفوقة لا ترتبط بتكلفة الإنتاج فقط، ولكن بكل العمليات التي تساهم في تخفيض التكلفة الوحدوية لهذا الإنتاج، فإن المؤسسة تنتهج العديد من الأساليب على مستوى وظائفها وعملياتها المختلفة في سعيها لرفع كفاءتها في استخدام الموارد بما يساهم في خفض تكاليف الإنتاج الوحدوية؛ ويمكن تصنيف هذه الأساليب وفقا لعلاقتها بأهم الوظائف المنتجة للقيمة في المؤسسة.

1. الكفاءة في الإنتاج: من المتفق عليه أن الكفاءة تتأثر بتكاليف المدخلات من عوامل الإنتاج المختلفة، لكنها ترتبط أيضا بحجم الإنتاج وتقنياته، وبذلك تكتسي وظيفة الإنتاج أهمية بالغة من حيث مساهمتها في تحقيق الكفاءة المتفوقة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب، تتمثل فيما يلي:

أ. **اقتصاديات الحجم الكبير:** من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من المنتجات النمطية²، مما يؤدي إلى انخفاض التكلفة الوحدوية لهذه المنتجات، كما يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليفها الوحدوية من خلال الإنتاج على نطاق واسع؛ مما يسمح لها بالاستفادة من التخصص وتقسيم العمل وما ينتج عن ذلك من مهارة يكتسبها الأفراد في تأدية أنشطة جزئية محددة تساهم في رفع كفاءة المؤسسة³، خاصة من حيث تخفيض وقت الإنتاج والمعيب منه نتيجة للمهارة المكتسبة، ويساعد الإنتاج على نطاق واسع في الاستفادة من مشاركة الموارد (أثر التعاضد) في تخفيض التكاليف الوحدوية وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة؛ فالإنتاج بحجم كبير ينتج عنه تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال التوزيع المكثف للتكاليف الثابتة، وقد يتم ذلك من خلال اندماج مؤسستين أو أكثر، كما قد تلجأ المؤسسات لغرض الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير إلى الاعتماد على مزايا التحالفات الإستراتيجية. وجدير بالذكر أن تأثير اقتصاديات الحجم على الكفاءة ليس مطلقا، ولكن يتحدد بالعوامل التالية⁴:

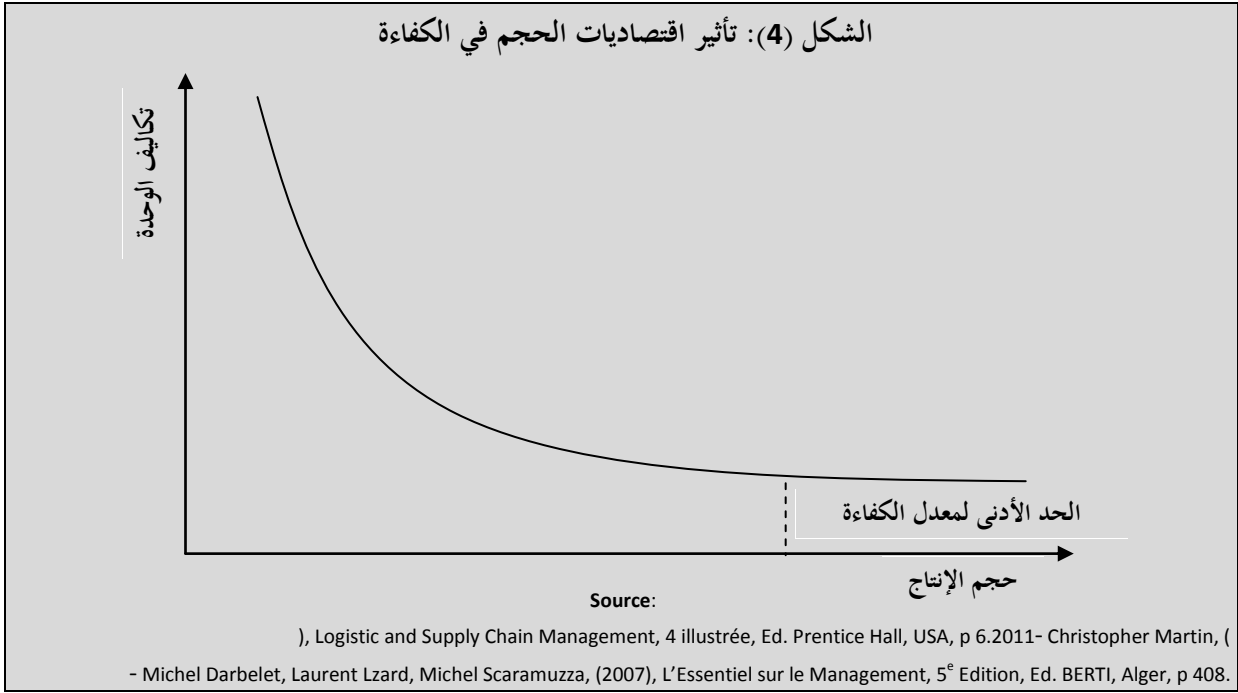
¹ Léo Dayan, Birgit Hoh, Economie de la Connaissance et Durabilité Ecoefficiency-Attractivité-Compétitivité, 3^e Séminaire International sur: La Gestion des Entreprises (SIGE), 12-13 novembre 2005, Université Biskra, Algerie, p 388.

² Bruno Jetin, Economies d'échelle et économies de variété dans les PVD: le cas des industries automobiles brésilienne et sud coréenne, <http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/12/12-5.pdf>, (14/12/2011).

³ بول سامويلسون، وويليام نورد هاوس، ترجمة هشام عبد الله، (2006)، الاقتصاد، الطبعة الثانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ص 125.

⁴ Grant Robert, (2008), op. cit, p 231.

- الحد الأدنى لمعدل الكفاءة: الذي يمكن توضيح مفهومه من خلال الشكل التالي:



من خلال الشكل أعلاه، يستخلص أن الحد الأدنى لمعدل الكفاءة يقصد به الحد الذي لا تؤدي عنده الزيادة في الإنتاج إلى تخفيض التكاليف الوحودية، ويكون ذلك عند التوزيع الأقصى للتكاليف الثابتة بحيث تتطلب الزيادة في الإنتاج زيادة في الاستثمار والتكاليف بما يلغي فكرة اقتصاديات الحجم،

- انخفاض حجم الطلب؛ حيث يتم في هذه الحالة تحميل التكاليف الثابتة الكبيرة على حجم إنتاج صغير،

- ضعف المرونة في الاستجابة لاحتياجات العملاء؛ من خلال صعوبة الإنتاج بمواصفات محددة، وهو ما يبرر ضرورة تبني إستراتيجية تنافسية واضحة؛ فإن كانت المؤسسة تتنافس على أساس التكلفة المنخفضة فمن الأفضل الإنتاج بحجم كبير، وإن كانت تتنافس على أساس التمييز وإنتاج مواصفات متنوعة بحيث تحافظ على المرونة في الاستجابة لحاجات العملاء فمن الأفضل لها الإنتاج بحجم يتناسب والتمييز.

ب. أثر التعلم: حيث يتعلم الفرد، من خلال التكرار، الطريقة المثلى لتنفيذ المهمة المكلف بها، وهنا تبرز أهمية التخصص وتقسيم العمل؛ حيث ترتفع إنتاجية الفرد بما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة نتيجة تعلم الأفراد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهامهم¹. وتتحدد درجة تأثير واستمرارية أثر التعلم على الكفاءة من خلال العوامل التالية:

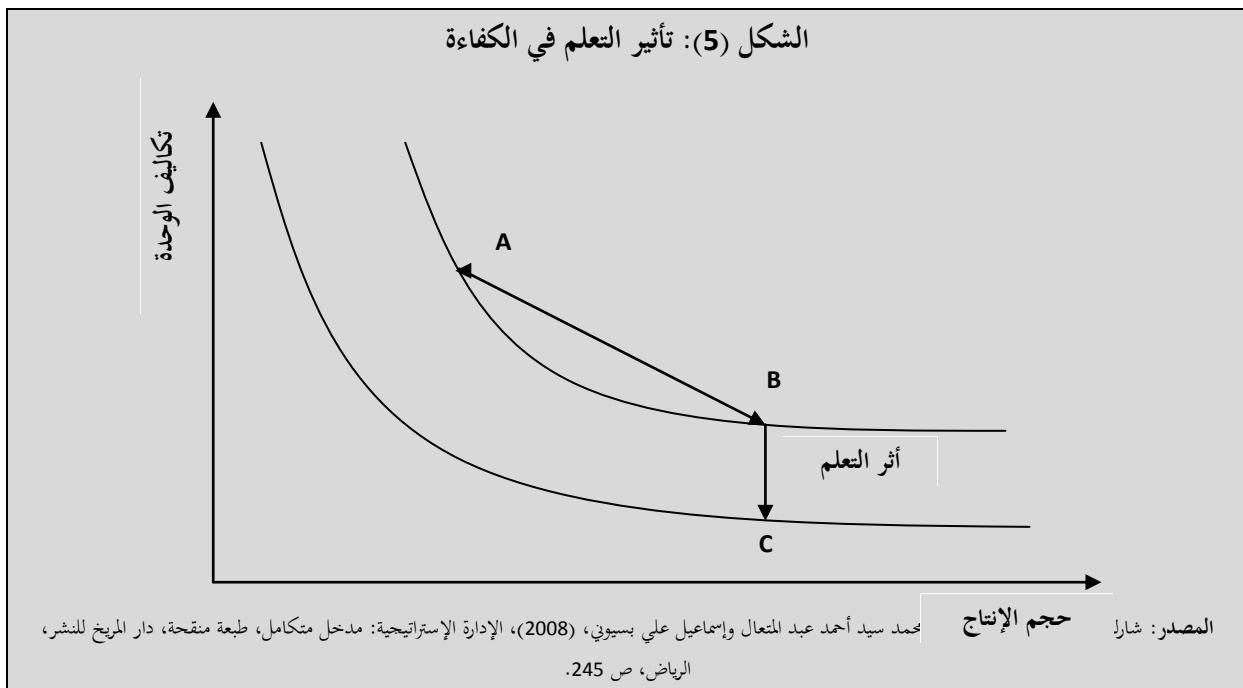
- تكنولوجيا الإنتاج؛ حيث كلما كانت معقدة ومتغيرة كلما ارتفعت واستمرت آثار التعلم في الرفع من كفاءة المؤسسة،

¹ فريد النجار، (2006)، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 125.

- معدل تكلفة العمل ضمن هيكل التكلفة؛ حيث تعتبر إنتاجية الفرد من أهم مكونات الكفاءة لدى العديد من المؤسسات نظرا للدور المؤثر الذي يؤديه الأفراد في المؤسسة، باعتبارهم يمثلون المورد المتجدد والقابل للتعلم، وبذلك فالرفع من كفاءة الفرد من خلال عملية التعلم يؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة،

- عامل الوقت؛ حيث تزيد أهمية التعلم عند بدء عملية جديدة أو تطبيق تكنولوجيا جديدة، وتبدأ في التناقص مع مرور الوقت إلى أن تفقد تأثيرها في تحسين كفاءة المؤسسة.

ولالإشارة، فإن عملية التعلم تشمل كل الأفراد في المؤسسة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، وهو ما يجعل أثر التعلم أكثر أهمية من اقتصاديات الحجم في تخفيض التكاليف الوحيدة وتحقيق الكفاءة المتفوقة، ويمكن توضيح هذا الأثر من خلال الشكل التالي:



يتضح أن اقتصاديات الحجم تتضمن التحرك على طول منحني التكلفة؛ أي من النقطة (A) إلى النقطة (B)، بينما يتضمن أثر التعلم التحرك بالكامل نحو تخفيض التكاليف؛ أي من النقطة (B) إلى النقطة (C)، وذلك نتيجة شمولية أثر التعلم لكل الأنشطة والمستويات.

ج. أثر الخبرة: يعبر عن انخفاض تكاليف الإنتاج بنسبة ثابتة ومتوقعة كلما تضاعف معدل تراكم المنتجات، ويستند أثر الخبرة إلى اقتصاديات الحجم وأثر التعلم¹؛ حيث مع زيادة تراكم المنتجات تتمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم وتستفيد من أثر التعلم، ويتحدد أثر الخبرة بالعوامل التالية²:

- معنى الخبرة يقصد به حجم الإنتاج المتراكم وليس عدد سنوات الخبرة في الإنتاج،
- يبقى أثر الخبرة حتى في حالة استقرار الإنتاج أو تناقصه،
- يكون أثر الخبرة كبيراً في مرحلة الانطلاق والنمو من دورة حياة المنتج ثم يتناقص في مرحلتي النضج والانحدار
- أين تتناقص استمرارية آثار اقتصاديات الحجم والتعلم، وبذلك فإن أثر الخبرة يفقد أهميته في تحقيق الكفاءة المتفوقة،

- يكون أثر الخبرة بشكل رئيسي على تكاليف التحويل، التجميع، التوزيع والخدمات،
- ظهور تكنولوجيات جديدة للإنتاج تلغي الخبرة المكتسبة من التكنولوجيات السابقة.

د. نظم الإنتاج المرنة: تعتمد أهمية اقتصاديات الحجم في تحقيق الكفاءة على الإنتاج النمطي بحجم كبير، وبذلك فهذه الأهمية تتلاشى في حالة التنوع في الإنتاج استجابة للتغيرات في متطلبات العملاء، التي ازدادت تغيراً وتنوعاً، وبذلك تصبح المرونة هي الأساس في تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال الاستجابة السريعة لهذه المتطلبات، فالمرونة تتمثل في قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متنوعة وفي الوقت المطلوب، إضافة إلى قدرتها على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة³، كما أن المرونة الداخلية للعملية تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت في عمليات التغيير والتحول، والمحافظة على الاعتمادية في الإنتاج الموجه للعملاء⁴. ومن هنا تبرز أهمية اعتماد المؤسسة على نظم الإنتاج المرنة في تحقيق الكفاءة المتفوقة، حيث تجسد هذه النظم أسلوباً إنتاجياً يساعد على التكيف مع الرغبات المتعددة للعملاء؛ حيث تشمل مجموعة من المعدات والأجهزة أوتوماتيكية الأداء تتحكم بها أجهزة الكمبيوتر، كما أن هذه الآلات تنتج منتجات متنوعة

¹ راجع:

- ناصر دادي عدون، (2001)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 101.

- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsoni, (2008), Management Stratégique et Organisation, 7^e Edition, Ed. Vuibert, Paris, p 157.

² Jean-jaques Iambin et autres, (2005), op.cit, pp 326 - 327.

³ Chase Richard, Aquilano Nicholas, Jacobs Robert, (2006), Operations Management for Competitive Advantage, Mc Graw- Hill/Irwin, England, p 26.

⁴ اللامي غسان قاسم، (2008)، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 26.

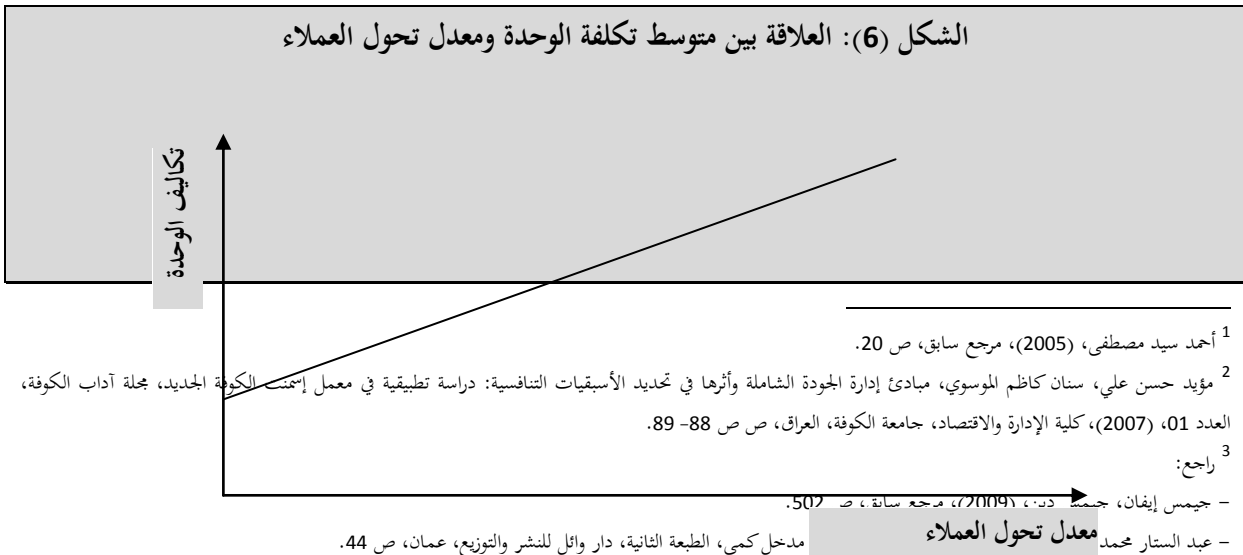
تبعاً لإعدادها حسب التغيرات في الطلب وفي نوع المنتج¹. وتساهم نظم الإنتاج المرنة في تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال الأبعاد التالية²:

- مرونة الحجم؛ ويقصد بها مرونة وسرعة الاستجابة للتغير السريع في حجم الطلب وخصائص المنتج المطلوب من دون نقائص فنية تؤثر سلباً على مستوى الجودة، وبذلك يمكن التحول من إنتاج منتج ينخفض عليه حجم الطلب إلى منتج آخر يتزايد عليه الطلب دون تأخر في وقت الاستجابة قد يضيع هذا الطلب لصالح المنافسين، كما تساعد نظم الإنتاج المرنة على تغيير حجم الإنتاج زيادة أو تخفيضاً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب،

- مرونة المنتجات؛ وتتمثل في قدرة وسرعة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات نتيجة تغير تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية، مما يؤدي إلى انخفاض جوهري في تكلفة الإنتاج الوحدوية نتيجة توفير الوقت في التحول من إنتاج صنف لآخر، وفي إعداد الآلات لإنتاج الصنف الجديد، كما أن هذه الآلات أوتوماتيكية تخفض كثيراً من العمالة وتكلفتها وبذلك تتحقق الكفاءة المتفوقة.

فنظم الإنتاج المرنة تساهم في تحقيق الكفاءة المتفوقة باستهدافها جانبين رئيسيين، يتمثل الأول في استخدام المرونة للاستجابة لحاجات العملاء فيما يعرف بالإنتاج حسب الطلب، أما الجانب الثاني فيتمثل في استخدام المرونة استجابة للتغيرات في السوق من حيث زيادة وانخفاض حجم الطلب على المنتجات المتنوعة³.

2. الكفاءة في التسويق: تعد وظيفة التسويق بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة وعملائها، وبذلك فهي تتضمن العديد من الأنشطة للمحافظة على ولائهم، من خلال الترويج، الإعلان وقنوات التوزيع... الخ، فالمحافظة على ولاء العملاء واستقطاب عملاء جدد يساهم في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها، حيث تم توضيح مدى مساهمة الزيادة في الإنتاج لتلبية الطلب على الكفاءة المتفوقة من خلال الأساليب المعتمدة في وظيفة الإنتاج. وبذلك فإن عدم قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وتحولهم للتعامل مع المنافسين من شأنه أن يرفع من التكاليف الوحدوية لهذه المؤسسة، حيث أن المحافظة على العملاء واستقطاب عملاء جدد يتطلب تكاليف ثابتة، خاصة، تكاليف الإعلان والترويج، فالعلاقة عكسية مباشرة بين معدل تحول العملاء والتكاليف الوحدوية، هذه العلاقة يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



المصدر: شارلز هل وجاريت جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، طبعة منقحة، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 245.

كما يمكن من خلال المحافظة على ولاء العملاء تحقيق وفورات في التكاليف ناتجة عن الدعاية المجانية التي يقدمها هؤلاء العملاء، وبذلك فالمؤسسة تنتهج مجموعة من الأساليب للمحافظة على عملائها واستقطاب عملاء جدد، تتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي¹:

أ. أسلوب التكاليف المتحولة: بحيث تعمل المؤسسة على بناء نظام للمشاركة في التكاليف بينها وبين عملائها، مثل المشاركة في بناء نظام لتبادل المعلومات إلكترونياً، مما يجعل العملاء يرتبطون بالمؤسسة وفقاً لهذا النظام، وبذلك فعملية التحول تكون صعبة جداً لأنها تكلف الكثير.

ب. تنمية ثقافة الولاء لدى العملاء: ويتم ذلك من خلال انتهاج المؤسسة للقواعد التالية:

- تقييم اتجاهات العملاء نحو المؤسسة، بجعلهم محور عملياتها الإدارية،
- المحافظة على قاعدة العملاء وتنميتها، باعتبار التأثير العكسي لتكاليف التحول على كفاءة المؤسسة،
- تحديد ومعالجة أسباب تحول العملاء، والعمل على تفادي هذه الأسباب مستقبلاً،
- تبني ثقافة إدارة كبار العملاء، نظراً لأهميتها في تحسين مردودية المؤسسة،
- فتح قنوات للاتصال المباشر بين العملاء ومتخذي القرار في المؤسسة، بحيث يشعر العميل وكأنه من المشاركين فيها.

3. الكفاءة في الإمداد: ترتبط الكفاءة ارتباطاً مباشراً بتكاليف المدخلات من عوامل الإنتاج المختلفة، خاصة تكاليف المواد والخامات التي تدخل في العملية الإنتاجية، وعلى هذا الأساس فإن دور أنشطة الإمداد في تحقيق الكفاءة لا يقل أهمية عن دور الأنشطة الأخرى، وعلى اعتبار أن تكاليف الإمداد تمثل نسبة معتبرة من التكاليف الكلية في العديد من المؤسسات، فإن تخفيض بسيط في تلك التكاليف يؤثر بشكل مباشر ومعتبر في الكفاءة، وتوجد العديد من الأساليب لتحقيق الكفاءة في إدارة الإمداد لعل أهمها تلك التي تعتمد على تخفيض المخزون، وتحقيق تكامل محدود مع الموردين، من خلال الاعتماد على تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد الذي يعتمد في جوانبه المتعلقة بالتخزين على الاحتفاظ بأقل حجم من المخزون، وإن أمكن إلغائه²، وبذلك تنخفض تكاليف

¹ راجع:

- الحسينية سليم إبراهيم، (2009)، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي (بحوث ودراسات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 108.
- عادل زايد، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 66.

² راجع:

التخزين إلى حدودها الدنيا، على أساس أن المواد تصل فور الحاجة إليها وليس قبل ذلك، مما يعني تخفيض جزء كبير من التكاليف الثابتة المتعلقة بالمخازن والصيانة وكل التكاليف المرتبطة بمخاطر الاحتفاظ بالمخزون. ولمواجهة المشاكل المرتبطة بتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد لإدارة المخزون من حيث القصور في التوريد أو زيادة الطلب تنتهج المؤسسة أسلوب التعدد والتنوع في مصادر التوريد.

4. الكفاءة في البحث والتطوير: تكتسي وظيفة البحث والتطوير أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة المتفوقة، خاصة من خلال استحداث وتطوير طرائق جديدة تساعد على الإنتاج بتكاليف أقل¹، ويتم تحقيق الكفاءة المتفوقة اعتمادا على وظيفة البحث والتطوير من خلال جانبين أساسيين²:

أ. تصميم المنتج: بحيث يتم البحث عن طرائق لتبسيط العملية الإنتاجية، من خلال تقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج وتخفيض الوقت اللازم لتجميع هذه الأجزاء بما يساهم في رفع إنتاجية الفرد وتخفيض التكلفة الوحدوية، وبهذا فمن الضروري تحقيق التنسيق والتكامل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة البحث والتطوير لضمان تخفيض التكاليف والرفع من كفاءة المؤسسة.

ب. تطوير العمليات الإنتاجية: بما يساهم في تخفيض التكاليف من خلال عمليات إنتاجية جديدة تتصف بالمرونة.

5. الكفاءة في الموارد البشرية: لقد أدت التغيرات في هيكل ودور المورد البشري إلى تغير منطق وظيفة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الكفاءات؛ حيث تشمل الكفاءة مجموعة المعارف والمهارات المتاحة في مختلف مستويات التنظيم، كما لا يخفى أن الكفاءة البشرية أصبحت تشكل المصدر الجوهرية الأكثر حسما في بناء المزايا التنافسية، فالكفاءة البشرية هي التي تصنع التفوق وقوة المؤسسة لا تكمن في تجهيزاتها ومبانيها بقدر ما تكمن في ما يمتلكه الأفراد من كفاءة وتناسق العمل الجماعي³؛ وباعتبار عنصر العمل من المدخلات الرئيسية لنشاط المؤسسة، كما تعد إنتاجية العامل من المحددات الأساسية لكفاءة المؤسسة، فإن وظيفة الموارد البشرية تساهم بشكل جوهري في تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال مجموعة من الأساليب المنظمة والمتحكمة في عنصر العمل، ومن بينها:

- وائل محمد صبحي إدريس، (2009)، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص 227.

- ياسر أحمد فرح، (2008)، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 121.

- عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، (2009)، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 88.

¹ Jean-jaques lambin et autres, (2005), op.cit, p 157.

² جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، مرجع سابق، ص 489.

³ راجع:

- رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، (2005)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 182.

- مقدم عبيرات، ميلود زيد الخير، متطلبات إدارة المعرفة وتأثيرها على النموذج التسييري، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 15، (2006)، جامعة باتنة، الجزائر، ص 77.

- سكاك مراد، (2011)، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1،

الجزائر، ص 17.

أ. **التدريب:** حيث يساعد التدريب في الرفع من مستوى كفاءة الأفراد، من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم لإنجاز مهامهم بشكل أكثر سرعة ودقة، مما ينتج عنه زيادة كفاءة المؤسسة.

ب. **فرق الإدارة الذاتية:** يتمثل الفريق في مجموعة من الأفراد متنوعي المهارات والمعارف¹، مكلفين بمهمة شاملة بحيث يتعلم كل أعضاء الفريق الأنشطة الجزئية للمهمة ويتناوبون فيما بينهم من وظيفة إلى أخرى مما ينتج عنه فريق عمل يتصف بالمرونة؛ حيث يتمكن أعضاء الفريق من تعويض بعضهم وتغطية نقائص كل عضو من خلال الفريق، ويتجسد أثر فرق الإدارة الذاتية في ارتفاع معدل كفاءة المؤسسة بشكل عام، بغض النظر عن النتائج الإيجابية المحققة في مجال تحسين جودة المنتجات².

ج. **التحفيز:** من خلال تحفيز الفرد على تحسين كفاءته، والتحفيز قد يكون ماديا على أساس ربط الأجر بالأداء، كما قد يكون معنويا من خلال ترسيخ وتنمية ثقافة الولاء لدى الأفراد، والأكثر أهمية هو التركيز على نتائج فريق العمل فيما يخص التحفيز وليس الأداء الفردي فقط، وهو ما يوفر حافزا قويا للتعاون بين الأفراد سعيا لتحقيق أهداف الفريق، وبذلك تحقيق كفاءة عالية نتيجة لهذا التحفيز والشعور بالولاء للمؤسسة.

6. **الكفاءة من خلال القيادة:** يتطلب تحقيق الكفاءة المتفوقة التزاما كاملا من كل مكونات المؤسسة، ويتأسس هذا الالتزام على طبيعة ودور القيادة العليا فيها، بحيث تعمل الإدارة العليا على تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال تسهيل التنسيق والتعاون بين وظائف المؤسسة المتداخلة والمتكاملة؛ فالكفاءة المتفوقة لا ينظر إليها من جانب أحد الوظائف فقط، ولكن ينظر لها من جانب قدرة المؤسسة على تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، وهو ما يتطلب تنمية الالتزام الشامل على مستوى المؤسسة من خلال الدور المحوري للإدارة العليا في هذا الجانب، كما يجب تنمية ثقافة تخفيض التكاليف لدى كل أفراد المؤسسة وبما يساهم في تحقيق الكفاءة.

المطلب الثاني: الجودة المتفوقة

يتطلب تحقيق رضا العملاء وضمنان ولائهم تعظيم القيمة المقدمة لهم من خلال منتجات المؤسسة، هذه القيمة ترتبط ارتباطا وثيقا بالجودة المدركة من طرف العميل، ويرتبط إدراك العملاء بمدى مطابقة جودة المنتجات المقدمة لحاجاتهم ورغباتهم المعلنة وحتى تلك الكامنة، وبذلك تعد الجودة أحد الأبعاد الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، وتمثل إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيسي لتحقيق الجودة المتفوقة من خلال تركيزها على تحسين جودة منتجات المؤسسة وتوجيه كل العمليات اتجاه تحقيق هذا الهدف.

أولا. مفهوم الجودة وأثرها في بناء المزايا التنافسية:

يقصد بالجودة القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع احتياجات ورغبات العملاء، وبذلك فهي تعد من الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية ونجاح المؤسسة في قطاع نشاطها، حيث أن تقديم منتجات بمواصفات

¹ سيد محمد جاد الرب، (2009)، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 473.

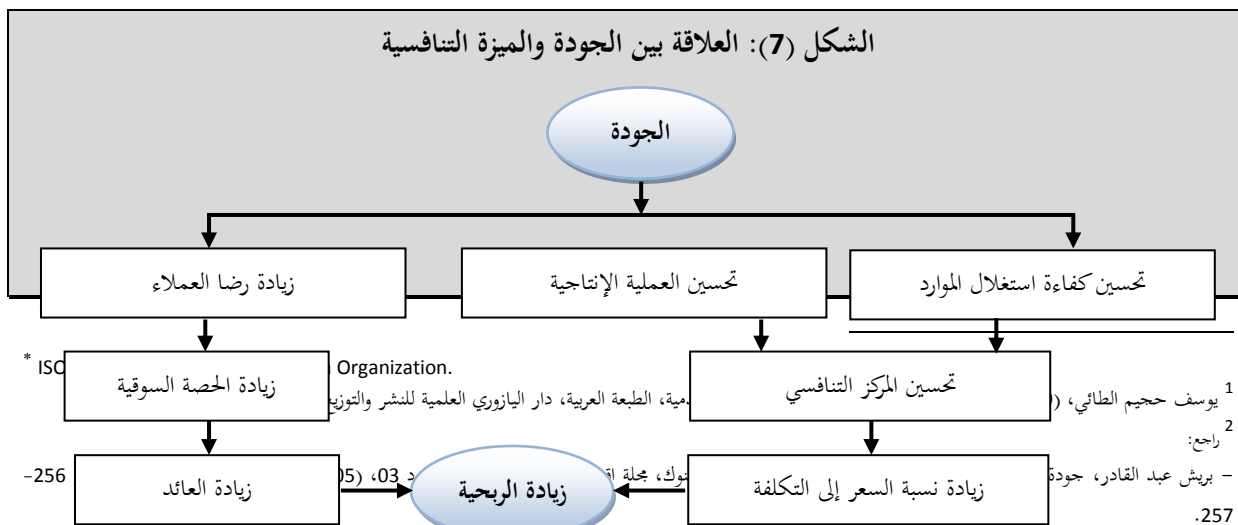
² شارلز مارجرسون، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2005)، قيادة الفريق: دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص 155.

تحقق أو تفوق متطلبات العميل يسهم في الرفع من القيمة التي يولها لهذه المنتجات، كما تساهم الجودة من خلال مبادئها الأساسية في تخفيض التكاليف.

1. مفهوم الجودة: إن مفهوم الجودة لا يستخدم فقط للتمييز أو المفاضلة بين منتجين متشابهين، وإنما يكمن في مدى قدرة المنتج على تلبية رغبات العميل وتوقعاته الظاهرية والضمنية، حيث عرفت الجودة من طرف المنظمة الدولية للتقييس (ISO) * بأنها: "القدرة على إشباع الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة من الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"¹، ويؤكد التعريف على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها، كما تتضمن الجودة ثلاثة عناصر رئيسية، تتمثل في الآتي²:

- أ. **المطابقة:** مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، والخصائص الموضوعية المتعلقة بالعميل والتي يمكن قياسها.
- ب. **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات العملاء، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت معلنة أو ضمنية.
- ج. **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

2. أثر الجودة في بناء المزايا التنافسية: يبني كثير من العملاء قرارات شرائهم على القيمة التي يحصلون عليها من المنتج، وينظر للقيمة على أنها جودة بالنسبة للسعر، حيث أن قرار الشراء يخضع للمقارنة والمفاضلة بين الجودة والسعر، باعتبار أن تعظيم القيمة المدركة من العملاء تتحدد بالجودة المتفوقة والسعر المناسب، كما أن الجودة العالية تتحقق من خلال تطوير النظام الإنتاجي لتحقيق المطابقة للمواصفات والموثوقية، إضافة إلى تخفيض المعيب في الإنتاج مما يقلل المجال لإعادة العمل وإعادة فحص وتصليح المنتجات³؛ فالجودة من منظور شامل يجب أن تشمل كل أنشطة المؤسسة الهادفة إلى تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، كل هذه العناصر تتجسد من خلال المطابقة للمواصفات وإشباع متطلبات العملاء⁴؛ حيث أن العلاقة وثيقة بين الجودة ورضا العملاء من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:



¹ يوسف حجيم الطائي، ()، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2003، ص 03، 256-257.

² يوسف حجيم الطائي، ()، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2003، ص 03، 256-257.

³ اللامي غسان قاسم، (2008)، مرجع سابق، ص 34.

⁴ رسلان يسرى عبد الحميد، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب: النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية: نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، 2007، جامعة المنيا، مصر، ص 03.

وعليه، فالجودة تحقق النتائج التالية¹:

- أ. يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.
 - ب. يؤدي تحسين كفاءة العملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي من خلال زيادة نسبة السعر مقارنة بالتكلفة.
 - ج. يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة درجة رضا العملاء الذي ينتج عنه زيادة الحصة السوقية وصولاً إلى ارتفاع عوائد المؤسسة.
 - د. تؤدي زيادة كفاءة المؤسسة وارتفاع العوائد إلى زيادة الربحية.
- كما أشارت نتائج تقارير (PIMS) في إطار دراسة تأثير الجودة على أداء المؤسسة، إلى أن دور الجودة في بناء المزايا التنافسية واضح، حيث تحقق المؤسسات التي تتصف بالجودة في منتجاتها النتائج التالية²:
- تمثل جودة المنتج محددًا بالغ الأهمية لربحية النشاط،
 - تتمكن المؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات عالية الجودة من تحقيق حصص سوقية كبيرة،
 - ترتبط الجودة إيجابياً بمعدل العائد على الاستثمار؛ حيث أن المؤسسات التي تتصف بتقديم منتجات عالية الجودة تحقق ثلاثة أمثال العائد المحقق من طرف المؤسسات التي تقدم منتجات ذات جودة أقل؛ ويرجع ذلك إلى مجموعة عوامل مرتبطة بأن الجودة تخفف من التكاليف المباشرة الناتجة عن اللاجودة، كتكاليف إصلاح المعيب وغيرها، كما تؤدي الجودة إلى الرفع من كفاءة المؤسسة، ويؤدي تحسين الجودة وزيادة كفاءة المؤسسة إلى تحسين الحصة السوقية وزيادة المردودية،
 - في الغالب تتحصل المؤسسات التي تقدم منتجات عالية الجودة على أسعار بيع أعلى.
- هذه النتائج ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمزايا التنافسية سواء من حيث التمييز أو التكلفة المنخفضة، حيث تؤدي الجودة إلى زيادة القيمة المدركة من العملاء، مما يسمح بتحديد أسعار أعلى، وبذلك ارتفاع العوائد التي تغطي التكاليف الإضافية لتحسين الجودة، مما يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة بشكل عام، ويمكن توضيح كل هذه العوامل من خلال الشكل التالي:

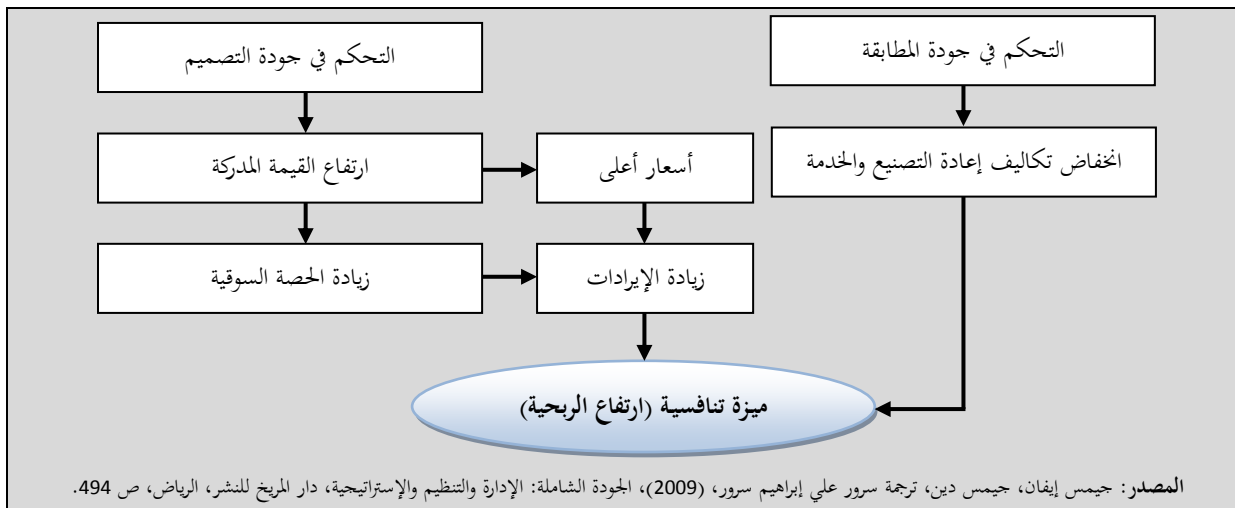
الشكل (8): أهمية الجودة في بناء المزايا التنافسية

¹ ناظم حسن عبد السيد، (2009)، محاسبة الجودة: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 182.

² راجع:

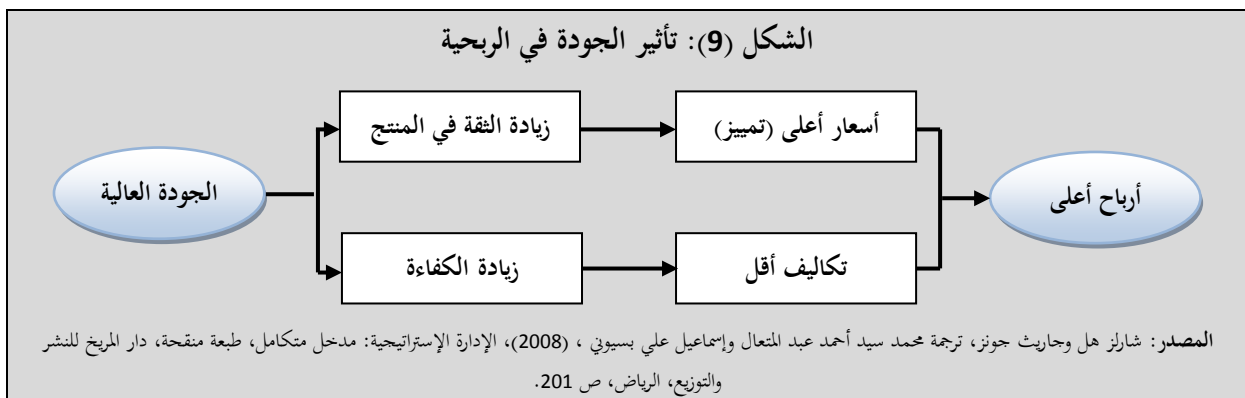
- بماء حسين الحمداني، دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، (2013)، جامعة بغداد، العراق، ص 489.

- جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، مرجع سابق، ص 493.



مما سبق، فإن تأثير الجودة في بناء المزايا التنافسية مضاعف، ويتجسد هذا التأثير في أن الجودة العالية في المنتجات تؤدي إلى الرفع من قيمتها في نظر العملاء، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار بيع أعلى؛ ينتج عنها بناء ميزة سعرية مبنية على التمييز، كما أن للجودة العالية تأثير في انخفاض التكاليف الوحيدة الناتجة عن تخفيض التكاليف المرتبطة بالجودة؛ والمتمثلة في اقتصاد الوقت اللازم لتصليح المعيب من المنتجات، تكاليف تصليح وإعادة إنتاج المنتجات المعيبة وغيرها. فالجودة العالية لا تسمح بفرض أسعار عالية فقط، بل إنها تؤدي إلى الرفع من كفاءة المؤسسة بما يساهم في بناء ميزة التكلفة المنخفضة.

ويمكن توضيح أهمية الجودة العالية في بناء الميزة التنافسية ومن خلالها تحقيق مردودية (ربحية) أعلى من خلال الشكل التالي:



ومع زيادة اهتمام وتركيز المؤسسات على بعد الجودة في بناء المزايا التنافسية، فإن تحقيقها لا يرتبط بأساس أهميتها في بناء الميزة التنافسية فقط، بقدر ما يرتبط بجمتها للبقاء والاستمرار؛ بمعنى أنها تعتبر كضرورة تنافسية* من الواجب اكتسابها للبقاء في إطار المنافسة.

ثانيا. تحقيق الجودة المتفوقة:

لقد مر مفهوم الجودة بعدة تطورات، نتجت عنها ضرورة شمولية تطبيقه على مستوى كل أنشطة المؤسسة وعدم الاقتصار على جودة المنتج فقط، فانتقل بذلك للتركيز على مجموعة من العناصر التي تبرز هذه الشمولية؛ حيث انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب (مبدأ الوقاية وليس العلاج)، مع تدرج دور الإدارة من دور الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الإستراتيجي للجودة الذي تتبناه الإدارة العليا في المؤسسة، كما تدرج مفهوم ضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) من منظور المنتج إلى منظور العميل، وصولا إلى الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات فالخدمات ثم إلى الحاجات¹؛ فتحقيق الجودة المتفوقة يتطلب التنسيق والتكامل بين الأنشطة والوظائف المختلفة في المؤسسة، ويتم ذلك، بشكل رئيسي، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري شامل لتحسين جودة المنتجات.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها: ويتضمن هذا العنصر التطرق إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على أهميتها، خاصة من جانبي تخفيض التكاليف والتمييز؛ بمعنى أهميتها في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة.

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوزت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والمهتمين بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في المؤسسات، وقد أدت الإدارة اليابانية دورا بارزا في هذا المجال من خلال قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية ومع تكاليف منخفضة، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن. وعليه، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري مبني على أساس رضا العميل، من خلال الالتزام المستمر بجودة تصميم المنتجات بما يحقق رغبات ومتطلبات العملاء، وبذلك فالمدخل الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، تركز على العناصر التالية²:

- مدخل يبين أهمية التركيز على العملاء ومشاركة كل العاملين في التنظيم والإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة،

* **الضرورة التنافسية؛** يقصد بها استخدام نظم المعلومات لتقليد المنافسين والبقاء في إطار المنافسة، مع الإشارة إلى أن الضرورة التنافسية لا تحقق للمؤسسة تفوقا تنافسيا، إنما تمكنها فقط من تحقيق المستوى الأدنى للبقاء في إطار المنافسة.

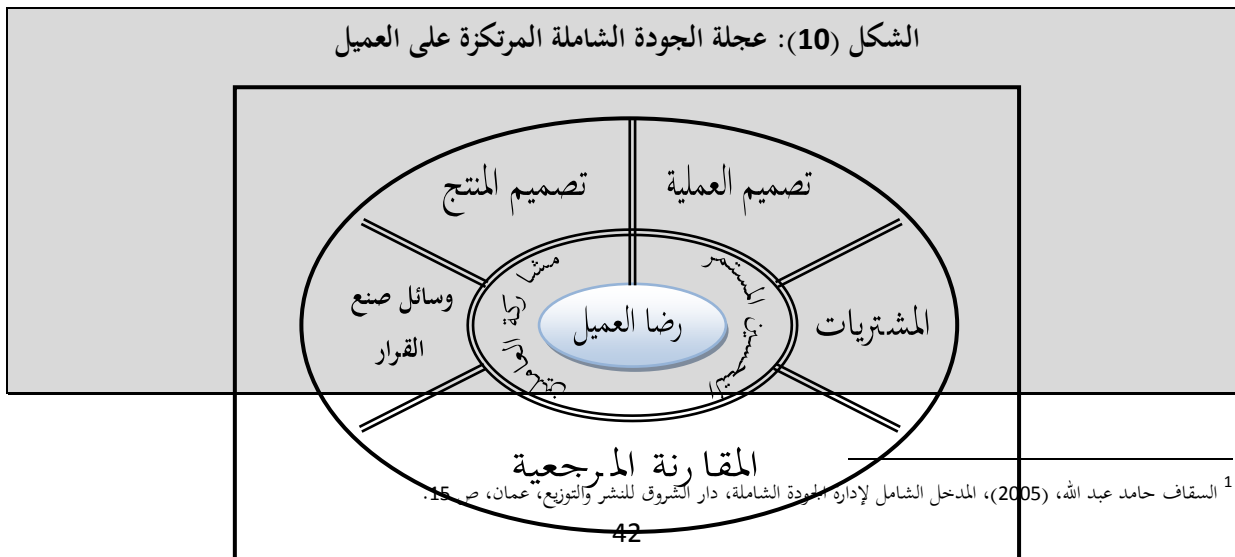
¹ البرواري نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية: رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، المجلد 01، العدد 01، (2000)، بغداد، ص 24.

² راجع:

- كمال قاسمي، (2010)، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرييج، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 127.

- مؤيد حسن علي، سنان كاظم الموسوي، (2007)، مرجع سابق، ص 57.

- مدخل إداري يتطلب التزام ودعم الإدارة العليا،
 - مدخل يركز على تنفيذ الأنشطة والمهام بشكل صحيح من الخطوة الأولى،
 - مدخل يركز على التحسين المستمر،
 - مدخل يعتمد على فرق العمل من خلال المشاركة والتعاون لإنجاز كل العمليات الإنتاجية والإدارية.
- ب. أهمية إدارة الجودة الشاملة: يشتمل الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العناصر الرئيسية التالية¹:
- تخفيض التكاليف؛ حيث أن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأجزاء التالفة أو إعادة إنجازها ومن ثم تقليل التكاليف،
 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل؛ فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلباً على العميل،
 - تحقيق الجودة؛ وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبات العملاء، فعدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة وقت الأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، ومن ثم زيادة شكاوي العملاء من هذه الخدمات.
2. تحقيق الجودة المتفوقة من خلال إدارة الجودة الشاملة: تركز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الأبعاد تهدف إلى تحقيق جودة عالية، ليس في المنتجات فقط، ولكن تشمل تحقيق الجودة في كل أنشطة المؤسسة، وأهم هذه الأبعاد تتمثل فيما يلي:
- أ. التركيز على العميل: وهو من بين الأهداف المحورية لإدارة الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال تلبية احتياجاته لإرضائه وكسب ولائه، فالعميل هو نقطة ارتكاز عجلة الجودة الشاملة الموضحة في الشكل التالي:



- فالتركيز على العميل يعد القوة الدافعة لتحقيق الجودة العالية، مما يفرض على المؤسسة أن تعمل على إشباع احتياجاته وتلبية متطلباته بالجودة المطلوبة، وذلك من خلال ما يلي¹:
- تحديد وضبط احتياجات العميل من المنتج، بمعنى الجودة المتوقعة،
 - تحديد مستوى الجودة المقدمة للعميل،
 - تحديد الفجوة بين الجودة المقدمة والجودة المتوقعة فيما يعرف بفجوة الجودة،
 - العمل على تحسين الجودة لسد الفجوة من خلال وضع التصميم الملائم للعملية والمنتج الذي يشبع رغبات العملاء ويحقق رضاهم بالمستوى المطلوب.
- ب. تحديد العيوب ومتابعتها عند المصدر: حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحديد العيوب أثناء إنجاز المهام، وتحديد أسبابها ومصدرها، وبذلك تصحيحها في حينها بما لا يسمح بتكرارها، فهذه العملية تساهم في تحسين الجودة من خلال تجنب تكرار العيوب في الإنتاج مستقبلاً؛ ولتحقيق ذلك يمكن للمؤسسة أن تعتمد على نظم الإنتاج المرنة، إضافة إلى نظام الإنتاج في الوقت المحدد الذي يعتمد على التخزين الصفري، وهو ما يسمح باكتشاف المعيب في المدخلات من المواد الأولية حال وصولها ودخولها في العملية الإنتاجية².
- ج. تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين: باعتبار أن المؤسسة توفر المدخلات من المواد الأولية بالاعتماد على الموردين، وبذلك فإن أي خلل (في الجودة، الكمية أو التوقيت) في تلبية احتياجات المؤسسة من المدخلات في المواد الأولية سيؤدي إلى ضعف قدرتها في تحقيق رضا العملاء، وعليه فإن القدرة على تلبية رغبات وتوقعات العملاء يخضع مدى القدرة على ضمان تعاون الموردين في تلبية احتياجات المؤسسة من المدخلات، ويتحقق هذا التعاون من خلال التنسيق مع الموردين بغرض ضمان جودة المكونات من المواد الأولية بما يساهم في الرفع من جودة المنتجات³، ولتحقيق ذلك يمكن اعتماد الأساليب التالية⁴:
- اختيار الموردين وتحديداهم بالشكل الذي يمكن التحكم فيه إدارياً،
 - بناء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع الموردين، وتحفيزهم على تبني نظام إدارة الجودة الشاملة الخاص بهم.
- د. التركيز على العمليات: يعد مبدأ التركيز على العمليات إحدى الأساليب الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الجودة العالية، حيث يقوم هذا الأسلوب على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول تقليل الهدر

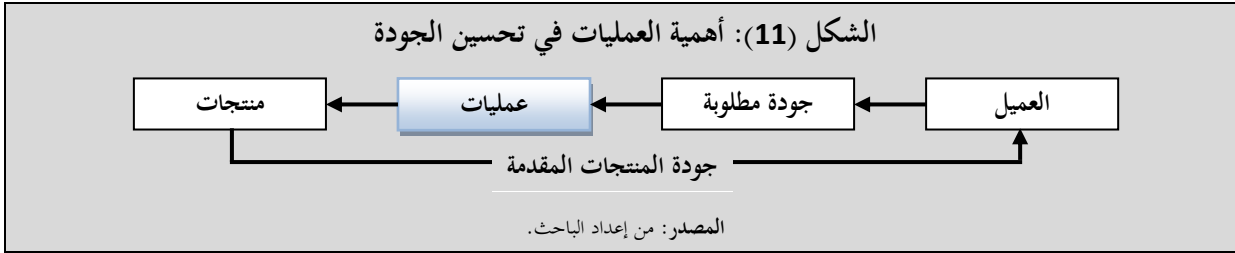
¹ الطائي يوسف حجي سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية بجامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 03، (2005)، جامعة الكوفة، بغداد، ص 35.

² شارلز هل وجارث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، مرجع سابق، ص 272.

³ أحمد سيد مصطفى، (2005)، مرجع سابق، ص 18.

⁴ رعد عبد الله الطائي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 174 - 175.

الذي يظهر في العمليات، وهو ما يؤدي إلى الرفع من كفاءة المؤسسة والارتقاء بمستوى الجودة؛ فالتركيز على العمليات يظهر الأسلوب الجديد الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة في العمل وفي السيطرة على العمليات بما يقلل الانحرافات ويعزز الجودة العالية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



فالهدف من التركيز على العمليات يتمثل في تقليل الهدر والمعيب من خلال تحسين العمليات المرتبطة بالمنتج وبحسب المواصفات المطلوبة بما يؤدي للرفع من جودة هذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

هـ. **الاعتماد على التحسين المستمر:** ينصب التحسين المستمر على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، أي معرفة كل التغيرات التي تحدث أثناء العمل والعمليات التي تحتاج إلى تحسين، إضافة إلى الاعتماد على هذا الأسلوب كأساس لتطوير الجودة؛ بمعنى أن كل شيء داخل المؤسسة قابل للتحسين المستمر. كما أن نجاح برامج التحسين المستمر في تحسين الجودة يتأتى من خلال الآتي:

- تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية للعمليات، وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتجات،

- تنظيم أساليب ضبط العملية إحصائياً على أساس أنها نشاط عادي من الأنشطة اليومية،

- تشكيل فرق التحسين المستمر ومشاركة العاملين فيها،

- تنمية ثقافة الفرد على المستوى التشغيلي بشأن العملية التي يكون مسؤولاً عنها.

إن التركيز على بعد الجودة في بناء المزايا التنافسية يفرض على المؤسسة ضرورة تصور كيفية تطور احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين، حيث لا يقتصر اهتمام المؤسسة على عملائها الحاليين فقط، بل يجب أن تركز، أيضاً، على العملاء المحتملين، مما يمنحها فرصة لاكتسابهم من خلال تلبية حاجاتهم، وهذا يتوقف على القدرة الإبداعية للمؤسسة.

المطلب الثالث: التركيز على الإبداع

بعد أن ازدادت رغبات العملاء سرعة في التغيير والتنوع، فإن كل من التكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تحقق تفوقاً تنافسياً للمؤسسة، حيث أصبح كل من السعر والجودة من الضرورات التنافسية في منتجات كثير من المؤسسات، ونتيجة لذلك فقد أصبح الإبداع بمثابة البعد التنافسي الحاسم، حيث مع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضماناً لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر وبمختلف أشكاله. وبذلك، فإن الإبداع بوصفه البعد الحاسم في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها، فهو يتطلب، ليس فقط، تبنى إستراتيجية استباقية في

تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج مستحدثة، وإنما أن تكون المؤسسة أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على منتجاتها وأساليبها الحالية.

أولاً. مفهوم الإبداع وأشكاله في المؤسسة:

لتوضيح مفهوم الإبداع بشكل أكثر وضوحاً فمن الضروري التمييز بين الابتكار الذي يتمثل في التوصل إلى حل جوهري لمشكلة ما أو تقديم أفكار جديدة¹، فالابتكار يتوقف عند التوصل إلى أفكار جديدة، بينما يمتد الإبداع ليشمل وضع هذه الأفكار الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لعملائها أو المتعاملين معها²، وبذلك فالابتكار يعد مرحلة مبكرة من مراحل الإبداع.

1. مفهوم الإبداع: لقد تعددت التعريفات التي أعطيت للإبداع، ويمكن توضيح أهم هذه التعريفات فيما يلي:

أ. عرف الإبداع بأنه ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار شيء جديد، وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المؤسسة³.

ب. كما عرف الإبداع على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، وقد حددت خمسة أشكال للإبداع وفقاً لهذا التعريف⁴:

- إنتاج منتج جديد،

- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق،

- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية،

- اكتشاف وفتح سوق جديدة،

- تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

ج. وعرف الإبداع من طرف منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، واستخدام أساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات⁵.

من خلال ما تقدم من تعريفات يمكن اعتبار الإبداع على أنه إيجاد وتطبيق أفكار جديدة بحيث تؤدي إلى تحسين ملحوظ في المنتجات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي على أداؤها ونتائجها.

2. خصائص الإبداع: من خلال مفهوم الإبداع، يمكن تحديد أهم خصائصه في العناصر التالية⁶:

¹ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، ص 22.

² فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 01، (2004)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 49.

³ مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، (2004)، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، ص 10.

⁴ Jean Lachmann, (2003), Le Financement des Stratégies de L'innovation, Ed. Economica, Paris, p 22.

⁵ نشرة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (أسكوا)، (2002)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، ص 10.

⁶ نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، (2004)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص 22-23.

- أ. الإبداع هو عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
- ب. لا بد أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (فريق العمل، المؤسسة ككل) حتى ولو لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يتولون تحقيقه.
- ج. يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
- د. يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمؤسسة.
- هـ. يجب أن يتسم الإبداع بشمولية آثاره وفوائده.
- و. يتطلب نجاح عملية الإبداع قدرات علمية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية وتكنولوجية).
- ي. يتطلب الإبداع دعم اقتصادي، باعتباره المجال الذي يعنى بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي متطلبات السوق.

3. أشكال الإبداع في المؤسسة: يمكن التمييز بين أربعة أشكال أساسية من الإبداع بحسب طبيعته، وهي كالآتي¹:

أ. **الإبداع في المنتج:** يقصد به إحداث التغيير في مواصفات أو خصائص المنتج بهدف تلبية بعض الرغبات أو إشباع بعض الحاجات بطريقة أفضل²، كما يهدف إلى تقديم منتجات تتصف بالتجديد مقارنة بالمنتجات المتواجدة في السوق، ويمكن أن يحدث الإبداع في الوظائف التي يؤديها المنتج أو شروط استعماله أو توزيعه³.

فهذا النوع من الإبداع يشمل كل مكونات وخصائص المنتج، من خلال تحسين المنتجات المقدمة للعميل، أو تقديم منتجات جديدة كلياً، وبذلك تزيد أهمية إبداع المنتج بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على التمييز كإستراتيجية تنافسية؛ كما أنه يخص ثلاثة جوانب رئيسية، تتمثل في إبداع له علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج، إبداع يغير في التركيبة التكنولوجية للمنتج، وإبداع يغير العناصر أو الخصائص المتضمنة في المنتج⁴؛ مع إمكانية تداخل هذه الجوانب فيما بينها، حيث يمكن للإبداع الخاص بالتركيبة الوظيفية للمنتج أن تستوجب إبداعات لتغيير التركيبة التكنولوجية له، وعليه، فكل الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والرامية لإحداث تغييرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتج بهدف إشباع وتلبية حاجات العملاء بشكل أفضل، واكتساب ميزة تنافسية في قطاع النشاط. ويمكن تصنيف إبداع المنتج إلى ما يلي⁵:

¹ بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، (2008)، دمشق، ص ص 149-152.

² السعيد أوكيل، (1994)، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 34.

³ Jean Claude Tarondeau, (2003), Recherche et Développement, 2^e Edition, Ed. Vuibert, Paris, p 37.

⁴ Joel Broustail, Frederic Frery, (2001), Le Management Stratégique de L'innovation, 2^e Edition, Ed. Dalloz, Paris, p 07.

⁵ راجع:

- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، (2008)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 185.

- البكري ثامر ياسر، (2002)، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ص 168.

- Peter Paul, Donnelly James, (2008), Marketing Management: Knowledge and Skills, 9th Edition, Published by MC Graw-Hill/Irwin, England, pp 99-100.

- تقديم منتج جديد؛ ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات مختلفة جوهريا عن تلك التي يتم تسويقها حاليا، حيث يتم تطوير مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له بما يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديدا بالنسبة للمؤسسة أو السوق أو العملاء.

- تحسين منتج موجود؛ حيث أن المنتج المحسن هو ذلك المنتج الذي أجريت عليه تعديلات أو تحسينات للتكيف مع تطور حاجات العملاء، كما أن تحسين المنتج الحالي هو قرار تتخذه الإدارة العليا في المؤسسة، إلا أن المعلومات المطلوبة لإجراء التحسين يكون مصدرها العميل، أما تنفيذ قرار تحسين المنتج الحالي فيتطلب تنسيق الجهود بين عدد من وظائف المؤسسة، خاصة التسويق، الإنتاج والبحث والتطوير، حيث يساعد هذا التكامل على تأكيد ما يلي¹:

- توجيه احتياجات العميل لمشروعات سهلة التصنيع،

- تصميم عمليات لتطوير المنتج تلبية لاحتياجات العميل،

- الفحص الدائم لتكاليف التطوير،

- تخفيض وقت الوصول إلى السوق إلى أدنى حد ممكن.

ويلاحظ بأن العديد من الحالات قد أظهرت أن التحسينات التي تدخل في عملية تطوير المنتج قد حققت تخفيضا كبيرا في تكاليف الإنتاج تراوحت ما بين 25% إلى 40%، إضافة إلى تخفيض وقت تطوير المنتج بأكثر من (5%) وتحسين جودته بنسب معتبرة. وعليه، فالمؤسسة تركز من خلال عملية تحسين المنتج على مجموعة من العناصر تتعلق بتخفيض تكلفة الإنتاج، تحقيق الجودة المتميزة، وتنمية القدرة على خدمة العملاء.

ب. الإبداع في طرائق الإنتاج (العملية): يتم من خلال إدخال طريقة إنتاج في المؤسسة، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم منتجات جديدة، بحيث يكون معبرا عنها في المنتج الجديد، على أساس الجودة أو تكلفة الإنتاج والتوزيع²، وبذلك فالإبداع في طريقة الإنتاج يشمل تغييرات في المواد الأولية أو في المعدات الإنتاجية، هذه التحولات يمكن أن تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الإنتاجية، ويتمحور الهدف منها حول تخفيض التكاليف.

ويتم إبداع العملية من خلال الاستثمار في موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة التي تمكنها من تخفيض تكلفة عمليات الإنتاج، ويقدم أيضا تقنيات جديدة تمكن من إنتاج منتج متميز (متفرد) عن المنتجات الموجودة، إضافة إلى أن إبداع العملية قد يشير إلى الإبداع التقني المعتمد على البحث والتطوير، بمعنى التغيير التقني للعملية الإنتاجية لتقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة بهدف تحقيق متطلبات العملاء، وبذلك فإبداع

¹ راجع:

- Vonderembse Mark, White Gregory, (2001), Operations Management: Concepts- Methods and Strategies, 2nd Edition, Ed. West Publishing Company, USA, p 115.

- شارلز هل وجارث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، مرجع سابق، ص 282.

- جبرين علي هادي، (2006)، إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 145.

² بن عنتر عبد الرحمن، (2008)، مرجع سابق، ص 150.

العملية يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية¹، كما أن الإبداع في العملية يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، إضافة إلى السرعة في تقديم منتج جديد أو تحسين منتج قائم. وعليه، يمكن القول بأن إبداع العملية يقصد به استحداث أساليب جديدة أو القيام بتحسينات وتحديد أفضل الأساليب للقيام بانجاز العمل المطلوب، وبذلك يتضمن إبداع العملية جانبين رئيسيين يتمثل الأول في تصميم عملية إنتاجية جديدة، والثاني في تحسين عملية إنتاج قائمة².

ج. الإبداع التنظيمي: يخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد، وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة³.

د. الإبداع التسويقي: يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على المنتج، السعر، الترويج أو التوزيع، أو على كل هذه العناصر مجتمعة، بمعنى أن الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة⁴.

ثانياً. أثر الإبداع في بناء المزايا التنافسية:

يعتبر الإبداع من أهم أبعاد بناء المزايا التنافسية، باعتبار أنه يحقق للمؤسسة التفرد (التمييز) مقارنة بالمنافسين، هذا التفرد يسمح بفرض أسعار أعلى أو تخفيض التكاليف إلى مستوى أقل من المنافسين⁵؛ فالإبداع بكل أشكاله يهدف إلى تحسين أسلوب العملية الإنتاجية من الناحيتين التقنية والاقتصادية معاً، حيث يكمن الجانب التقني في تحسين جودة المنتجات وسرعة معالجة المدخلات، ويتجسد الجانب الاقتصادي في تخفيض تكاليف الإنتاج؛ مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية نتيجة التمييز والتكلفة المنخفضة للوحدة⁶. ويمكن تفصيل آثار الإبداع في بناء المزايا التنافسية من خلال دراسة مجموعة من العناصر الرئيسية، تتمثل فيما يلي:

1. الأثر على القيمة المحتملة للنشاط: حيث يساهم الإبداع في الحفاظ على معدل نمو، أو على مردودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح

¹ حسن حسين عجلان، (2008)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 47.

² أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الفترة: 27-29 أبريل 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص 467-468.

³ Oukil Said, (1999), Recherche et Développement: aspects théoriques et pratiques, CERIST, Algérie, p 5.

⁴ عطا الله فهد سرحان، (2005)، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه دولة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، ص 11.

⁵ شارلز هل وجارث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوي، (2008)، مرجع سابق، ص 274.

⁶ بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الفترة: 27-29 أبريل 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص 350.

بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي تحسين الربحية، كما يؤدي إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها دفع نشاط كان مستقرا أو متجها إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا¹.

2. الأثر على تحقيق التمييز: حيث يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى التأثير على المنافسين وخاصة الداخلين المحتملين، ويتجسد هذا الأثر أساسا في حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة من الداخلين المحتملين؛ فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، وفي هذه الحالة تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال تفردا وتميزها على أساس التحكم في طرائق الإنتاج وقدرتها على تصميم منتجات جديدة. فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، وتميز المؤسسات التي بإمكانها السيطرة على السوق، كما يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، وبخاصة التأثير على نموه؛ حيث كلما كان النشاط مزدهرا، فإن عدد المؤسسات الراغبة في الدخول إلى هذا النشاط يكون كبيرا، و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، سيقبل عدد المنافسين بما يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة.

3. الأثر على بنية التكاليف: حيث أن اعتماد المؤسسة على الإبداع يؤدي إلى تحقيق آثار عديدة في بنية تكاليفها، أهم هذه الآثار موضحة في الآتي:

أ. الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: حيث يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكلة لمنتج معين، كما في حالة الاعتماد على التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج، كما يساهم الإبداع في التخفيض من تكاليف المشتريات واستهلاك الطاقة من خلال تحسين مردودية طرائق الإنتاج؛ فالإبداع يؤدي، بشكل عام، إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتكلفة الوحدة المنتجة بشكل خاص²، مما يعني التأثير إيجابيا على ميزة التكلفة الأقل.

ب. الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة: حيث أن الإبداع في المنتج يعدل من طبيعة المكونات الداخلة في إنتاجه، وبذلك التعديل في تكلفته المتغيرة، كما يؤدي الإبداع في العملية إلى التخفيض أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج، و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس؛ و قد يؤدي إلى التأثير في التكاليفتين (الثابتة والمتغيرة) معا، و لكن بنسب متفاوتة³، وكل ذلك ينتج عنه تعديل في بنية التكاليف باتجاه تخفيض التكلفة الوحودية بشكل عام.

ج. بالنسبة للعملاء: فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التحويل (التبديل)، حيث قد يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق، مما يؤدي إلى تخفيض معدل التحويل بما ينتج عنه انخفاض تكاليف تحول العملاء إلى التعامل مع المنافسين، ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال الإبداع، فيما يلي⁴:

¹ Joel Broustail, Frederic Frery, (2001), op.cit, pp 81-82.

² عمري عمار وبوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، (2004)، جامعة سطيف، الجزائر، ص 51.

³ بن نذير الدين، منصورى الزين، (2009)، مرجع سابق، ص 355.

⁴ Wheelwright steven, Pisano Gary, The new Logic of high-tech, Harvard Business Review, Vol. 73, N° 05, (1995), Harvard Business School,

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، مع تحقيق زيادة المبيعات،
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث،
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجتها ومواجهتها،
- تطوير أساليب إنتاج وتوزيع، وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في أنشطة المؤسسة،
- تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض تكاليف التصنيع ورأس المال نتيجة الإبداع في العمليات، ومواكبة التطور مع إمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية لتقديم منتجات جديدة،
- تحسين كفاءة المؤسسة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد.

المطلب الرابع: تحقيق الاستجابة لاحتياجات العميل

تمثل الاستجابة لاحتياجات العميل بعدا رئيسيا من أبعاد بناء المزايا التنافسية، فعملية تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة تحقق التمييز يجب أن تتماشى وتحقيق الاستجابة لاحتياجات العميل؛ حيث يعتبر العميل في مركز اهتمام المؤسسة، فهي تستقي منه المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير للإنتاج، كما أن تطوير منتجات لا تتوافق مع هذه المعايير محكوم عليها بالفشل لأنها لا تحمل مواصفات الجودة في نظر العميل؛ أي لا تتضمن بعد الاستجابة لاحتياجاته ومتطلباته.

ويمتد مفهوم الاستجابة أبعد من معايير التفضيل المعتادة مثل تحقيق تواريخ التسليم المتفق عليها، تحقيق الجودة المناسبة وخدمات ما بعد البيع¹، ليشمل التركيز على العميل من خلال الاستجابة لاحتياجاته وفق مستويات الإنتاج حسب الطلب، وتحقيق وقت الاستجابة بأسرع ما يمكن، فهذه العوامل تمكن من تمييز المؤسسة وتساعد على تحقيق رضا وولاء العملاء بما يسمح لها من فرض أسعار أعلى نتيجة ارتفاع قيمة منتجاتها من وجهة نظر العملاء²، كما تتمكن المؤسسة من تخفيض معدلات وتكاليف التحول نتيجة تحقيق رضا العملاء. غير أن هدف المؤسسة في الحفاظ على قاعدة العملاء من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم يعني ضرورة البحث عن الأساليب التي من شأنها تحقيق هذه الاستجابة، من خلال تركيز المؤسسة على تحديد وإشباع حاجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين، بمعنى أن تعمل على مواءمة منتجاتها مع المطالب الفردية والجماعية لهؤلاء العملاء³، وفيما يأتي توضيح لأهم الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في هذا المجال.

أولا. الإنتاج حسب الطلب:

يشير الإنتاج حسب الطلب، بالمعنى المستخدم في هذا المجال، إلى تقديم منتجات تناسب بالضبط رغبات وحاجات العميل، غير أن كثير من الاحتياجات لا يكون محددًا بدقة مما يستدعي إيجاد مدى لاحتواء هذه الاحتياجات، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

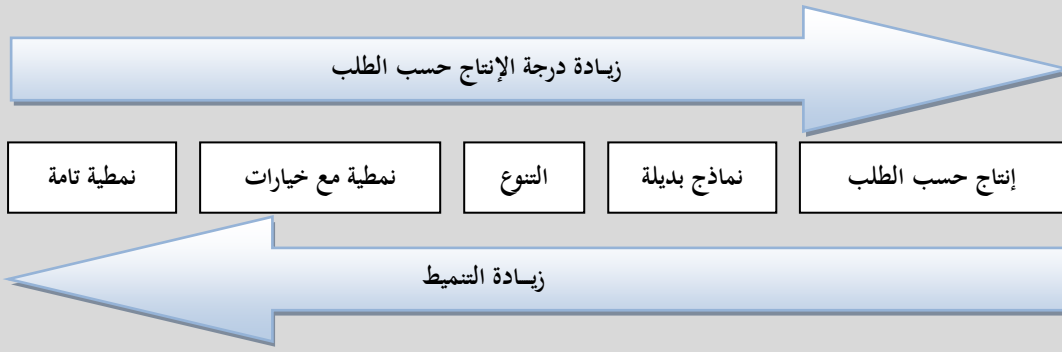
USA, p 101.

¹ Paul Pinto, (2003), La Performance Durable, Ed. Dunod, Paris, P 47.

² عادل زايد، (2003)، مرجع سابق، ص 59.

³ Jacques Castelnau, Loic Daniel, Bruno Mettling, (2002), Le pilotage stratégique, 2^e Edition, Ed. Organisation, Paris, p 63.

الشكل (12): مدى الإنتاج حسب الطلب



المصدر: سكوت شافيز وجاك ميرديث، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ومحمد يحي عبد الرحمان، (2005)، إدارة العمليات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص 107.

وحسب الشكل، فإنه توجد منتجات نمطية بشكل كامل تناسب شريحة كبيرة من العملاء، ويمتد المجال إلى المنتجات النمطية مع بعض الخصوصيات والخيارات، لينتهي عند الإنتاج حسب الطلب اعتمادا على أمر العميل، مع الإشارة إلى أن كثير من المنتجات تبدأ كطليبات، لتصبح نمطية مع مرور الوقت نتيجة تقليد المنافسين. وبشكل عام، كلما زاد مستوى الإنتاج حسب الطلب كلما زادت درجة الاستجابة، مع مراعاة عوامل الجودة والتكلفة المقبولين، وعلى الرغم من الاعتقاد بأن عملية الإنتاج حسب الطلب تؤدي إلى رفع التكاليف، غير أن الاعتماد على نظم الإنتاج المرنة من شأنه أن يبدد هذا الاعتقاد، من خلال القدرة على إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات على حسب احتياجات العملاء ومن دون تكاليف إضافية كبيرة؛ وكاستجابة لاكتشاف أن الكفاءة والإنتاج حسب الطلب يمكن تحسينهما معا، انبثقت إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب بحجم كبير، من خلال منتجات منخفضة التكلفة ومرتفعة الجودة والتنوع، ويمكن تحديد شكلين رئيسيين من الإنتاج حسب الطلب بحجم كبير فيما يلي¹:

1. **الإنتاج حسب الطلب بالتعاون:** من خلال قيام المؤسسة بمساعدة العملاء على صياغة احتياجاتهم، لتطور بعد ذلك منتجات حسب الطلب لتلبية هذه الاحتياجات.

2. **الإنتاج حسب الطلب بالتكيف:** تقدم المؤسسة منتجات نمطية مع إمكانية تعديلها من طرف العملاء كل واحتياجاته.

مما ذكر، يمكن التأكيد على أن مساهمة الإنتاج حسب الطلب في تحقيق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العملاء يعتمد على ما توفره مرونة المؤسسة في الجوانب التالية:

أ. التحديد الدقيق لاحتياجات العملاء والمقدرة على توريد المنتجات المطلوبة وبالكميات اللازمة.

ب. تخفيض وقت التصميم والإنتاج لتلبية الاحتياجات الجديدة للعملاء.

ج. أن تكون تكاليف تغيير الإنتاج لتلبية الاحتياجات منخفضة.

د. القدرة على تلبية طلبات العملاء، حتى إذا حدثت تأخيرات في الإنتاج أو التوزيع.

¹ سكوت شافيز وجاك ميرديث، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ومحمد يحي عبد الرحمان، (2005)، مرجع سابق، ص 109 - 110.

هـ. التكيف السريع مع احتياجات العملاء، من خلال تخفيض وقت التغيير والتحول من منتج إلى آخر، فوقت الاستجابة يكتسي أهمية بالغة من وجهة نظر العميل.

ثانياً. وقت الاستجابة:

يعتبر الوقت من العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، فالعملاء يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم إضافة إلى فترات انتظار قصيرة، كما أن العديد من المؤسسات تعرف كيف تستخدم الوقت كبعد تنافسي، من خلال تسليم المنتجات إلى العملاء بشكل أسرع وأفضل¹، ويقصد بالاستجابة السريعة تخفيض الوقت المستغرق من استلام طلبات العملاء إلى تسليمهم المنتجات بشكل نهائي؛ بمعنى تلبية احتياجاتهم في الوقت المناسب، وبما ينعكس على بعدي سرعة واعتمادية التسليم².

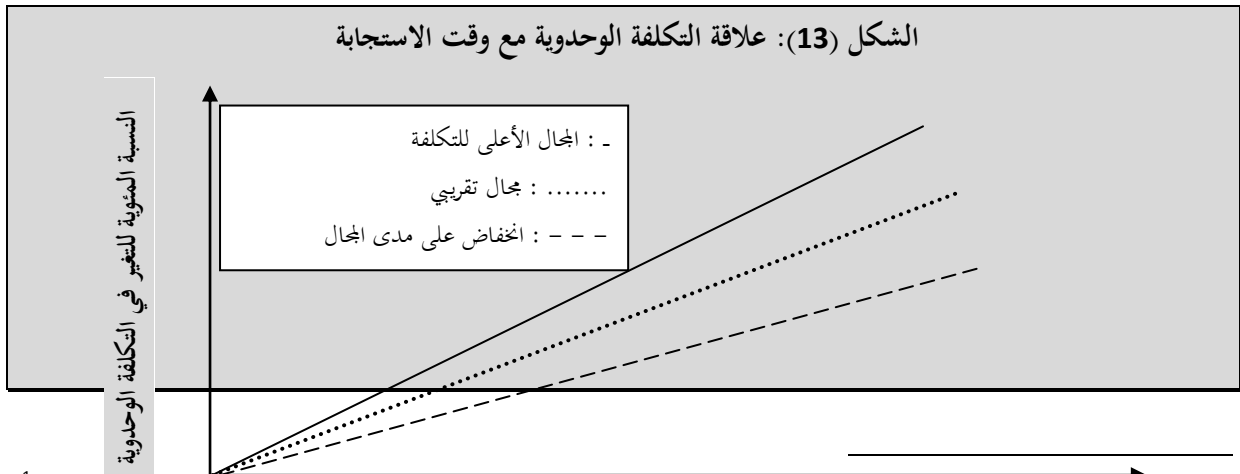
1. سرعة التسليم: تتمثل في قدرة المؤسسة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج المطلوب بما يرضي العملاء.
2. اعتمادية التسليم: بمعنى التزام المؤسسة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً إيجابياً لدى العميل، بالمقارنة مع المنافسين، مما يمكنها من رفع أسعار منتجاتها نتيجة تميزها في وقت الاستجابة، وتبرز أهمية ذلك فيما يلي:
أ. تقليل تكاليف العمليات وتخفيض الهدر في الوقت والعمل.

ب. إمكانية تخفيض تكلفة التخزين والمخاطرة من خلال التسليم في الوقت المحدد.

ج. تجنب تكاليف عدم رضا العملاء من شكاوي وتكاليف تحول العملاء إلى المؤسسات المنافسة.

د. تجنب تكاليف إحلال العميل؛ حيث تزيد تكاليف استقطاب عميل جديد بشكل كبير عن تكاليف الاحتفاظ بالعميل الحالي.

كما أن الاستجابة السريعة للعملاء تخفض من تكاليف الوحدة المنتجة بشكل كبير؛ حيث بينت الدراسات التجريبية بأنه "توجد علاقة طردية بين تخفيض وقت الاستجابة وتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة، حيث تبين أن تخفيض وقت الاستجابة بـ 50% يؤدي إلى تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة ما بين 10% إلى 30%"³، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:



¹ Evans al... lier, Operation Management an Integrated... h western, U.S.A International, Student Edition, www.swlearning.com.2007, (22/08/2011)

² Krajewski Lee, Ritzman Larry, Manoj Malhotra, (2007), Operations Management: Processes and Value Chains, 8th Edition, Ed. Prentice Hall Inc, USA, p 64.

³ سكوت شافيز وحاك ميرديث، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ومحمد يحي عبد الرحمان، (2005)، مرجع سابق، ص 112.

يتبين من الشكل أن التكلفة الوحودية تنخفض مع انخفاض وقت الاستجابة، وهذا الانخفاض مضاعف بحيث يكون تناسبي من جهة، ومن جهة أخرى يكون على مستوى المجال بكامله، وهو الأكثر تأثيراً، وتنعكس هذه النتيجة بشكل جوهري على المزايا التنافسية للمؤسسة، خاصة، إذا قابلها تخفيض في السعر؛ حيث ترتفع القيمة التي يدركها العميل من خلال كل من الاستجابة المتفوقة والسعر المنخفض، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع كبير في الحصة السوقية، أما في حالة عدم تخفيض السعر فينتج عن ذلك ربحية متزايدة بشكل معتبر، وتتمكن المؤسسة من تخفيض وقت الاستجابة بالاعتماد على مجموعة من العوامل، تتمثل فيما يلي¹:

- ضبط الوقت اللازم لتطوير المنتج بما يحقق الاستجابة السريعة للعميل مع المحافظة على السعر التنافسي،
- تحقيق الأثر المباشر على رضا العميل من خلال تلبية احتياجاته في الوقت المحدد،
- تطوير العمليات الإنتاجية من خلال إيجاد الطريقة المثلى للإنتاج بشكل أسرع وبأقل تكلفة ممكنة،
- قسم تسويق قادر على توصيل طلبات العملاء بسرعة إلى قسم الإنتاج،
- ضبط وجدولة المواد والإنتاج استجابة لطلبات العملاء غير المتوقعة؛ ويمكن أن يساعد على ذلك بناء شبكات للمعلومات بهدف التنبؤ والتوقع بالاحتياجات المستقبلية للعملاء.

ثالثاً. خدمة العملاء:

مع تزايد حدة المنافسة وما نتج عنها من تطابق ومعيارية المنتجات، فإن العديد من العملاء يجدون التمييز بين مؤسسة وأخرى في الخدمة المقدمة لهم، وبذلك فقد أصبحت من الأبعاد التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق الاستجابة المتفوقة وبناء مزاياها التنافسية. وتعرف خدمة العميل بأنها "فلسفة موجهة للعميل تجري تكاملاً وإدارة كل عناصر تداخل العميل في خليط خدمة/تكلفة"².

1. أنواع خدمات العملاء: تتضمن خدمة العملاء على الأنشطة التي تقدمها المؤسسة لهؤلاء العملاء، كخدمات ما بعد البيع، الاستشارات المقدمة بخصوص تعليمات التشغيل وقطع الغيار... إلخ، كما توجد جوانب أساسية للتمييز في خدمة العملاء تشتمل على الإجراءات التالية³:

أ. تجديد إجراءات المستندات لتتلاءم وطلب العملاء.

ب. الشروط المالية وشروط الائتمان وتوضيح طرق استخدام المنتج.

ج. ضمان التسليم ضمن فترة زمنية محددة.

د. تقديم خيارات للبيع وتقديم خدمات الصيانة والمواد اللازمة للإصلاح.

¹ عبد الستار محمد العلي، (2006)، مرجع سابق، ص 48.

² جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، ص 67.

³ جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، مرجع سابق، ص 166-169.

هـ. معالجة شكاوي العملاء واعتراضاتهم.

2. سياسة خدمة العملاء: لغرض أن تتم خدمة العملاء بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها في تمييز المؤسسة، فيجب عليها تطبيق مجموعة من السياسات متمثلة فيما يلي¹:

أ. التزام الإدارة العليا للمؤسسة باتجاه خدمة العملاء كإستراتيجية واضحة وكاملة.

ب. توجيه ثقافة المؤسسة نحو خدمة العملاء من حيث ترسيخ وتأكيد أهميتها وتوضيحها للأفراد.

ج. تدريب وتطوير المهارات الفردية، بحيث تتمكن من التنفيذ الدقيق لتوقعات العملاء، وكل ما له علاقة باحتياجاتهم، استقبال شكاويهم واعتراضاتهم، مع العمل على حلها بشكل يحقق الرضا.

د. الأنظمة والإجراءات التي تضمن للمؤسسة تقديم خدمات في مستوى توقعات العملاء أو أكثر.

هـ. وضع خطة رئيسية تبين في تفاصيلها أساليب تلبية التوقعات المستقبلية للعملاء.

وعليه، فإن تحقيق الاستجابة لاحتياجات العملاء تتطلب من المؤسسة العمل على تحسين كفاءتها مع مراعاة بعد الجودة في تحقيق هذا الهدف، كما أن تحقيق الاستجابة للعملاء قد يتطلب تطوير منتجات جديدة، فالعلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية هي علاقة تكاملية تراكمية، تصب كلها في اتجاه تحقيق رضا العميل من خلال الاستجابة لاحتياجاته، بما يرفع من القيمة التي يولها لمنتجات المؤسسة والتي ترتبط بالمرونة ووقت الاستجابة مع مراعاة أهمية خدمة العميل في هذا الجانب في إطار إدارة العلاقة مع العميل.

المبحث الثالث: محددات وعوامل استدامة المزايا التنافسية

بناء على أهمية الميزة التنافسية، فمن الضروري معرفة محدداتها وتقييم قوتها بدقة، حتى تبقى محافظة على معناها من وجهة نظر العملاء، وتؤدي الهدف المرجو من اكتسابها، كما أن البيئة التنافسية تفرض تحديات مستمرة على المؤسسة، تدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية عن منافسيها ثانياً، وينتج ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية بيئة/ميزة تنافسية، باعتبار أن البيئة التنافسية تدفع إلى ضرورة بناء الميزة التنافسية، والتي تطرح بدورها عناصر وعوامل جديدة تزيد من درجة تعقيد البيئة وترفع من حدتها التنافسية؛ وبذلك، فمن الضروري أن تعمل المؤسسة على تحقيق استدامة مزاياها التنافسية لمواجهة المنافسة، وتتضح هذه الصورة من خلال الشكل التالي:



¹ راجع:

- عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، (2009)، مرجع سابق، ص ص 100-101.

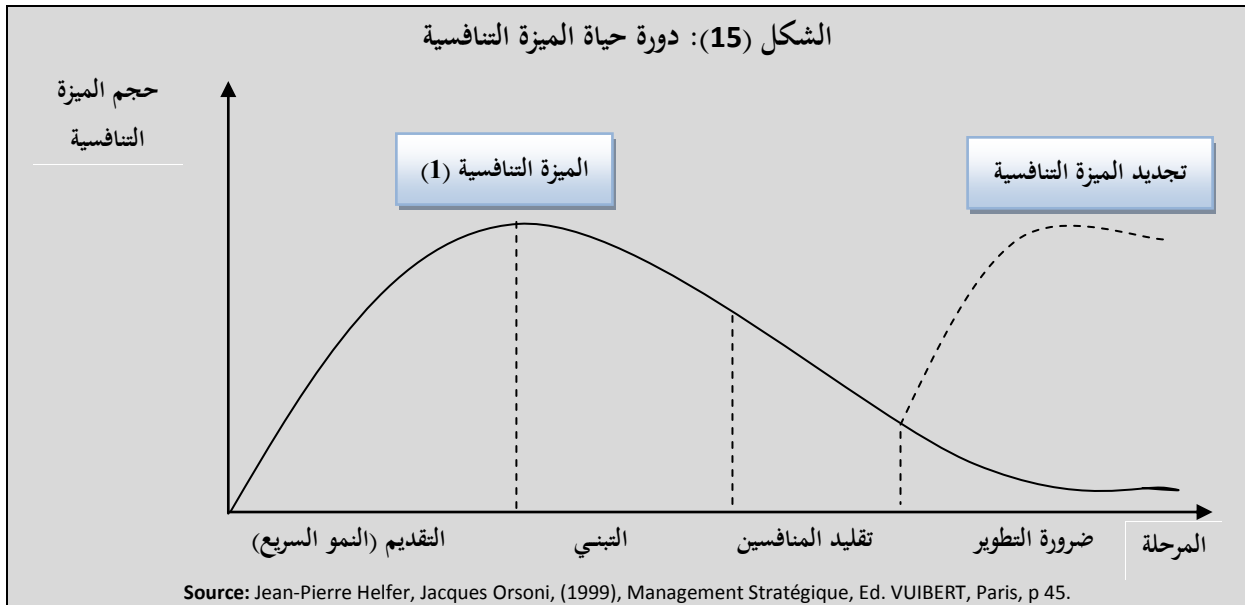
- مقدم عبيرات، ميلود زيد الحيز، (2006)، مرجع سابق، ص 78.

المطلب الأول: محددات المزايا التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عاملين رئيسيين، يتمثل الأول في حجم الميزة؛ ويقصد بذلك مدى استمراريته ودرجة صعوبة تقليدها من المنافسين، أما الثاني فيتمثل في خيار المؤسسة من حيث نطاق التنافس أو السوق المستهدف؛ حيث يمثل هذا الخيار عاملا مهما في تحديد طبيعة المزايا التنافسية.

أولا. حجم الميزة التنافسية:

كلما كانت الميزة التنافسية كبيرة وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة لتحديد أثرها في السوق، فالميزة التنافسية لها دورة حياة من حيث مصادرها تشبه تلك الخاصة بالمنتجات، ويمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:



ويمكن شرح المراحل أعلاه فيما يلي¹:

¹ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الفترة: 1-4 نوفمبر 2009، معهد أقدارة العامة، الرياض، ص ص 25-26.

1. **مرحلة التقديم:** تعد من أطول مراحل دورة حياة الميزة التنافسية؛ كونها تحتاج للكثير من التفكير والموارد (مادية ومعنوية)، ونتيجة تقبلها من طرف العملاء من جهة، وتأخر رد فعل المنافسين من جهة أخرى؛ فالمؤسسة تحقق أرباحاً معتبرة ناتجة من أسبقيتها في اكتساب الميزة التنافسية.

2. **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة تعمل المؤسسات المنافسة للتعرف عن الميزة التنافسية ومصادرها، نتيجة تأثيرها على حصصهم السوقية وأرباحهم، ويتم ذلك من خلال محاولة تبني هذه الميزة كضرورة تنافسية، وبذلك تعرف نوعاً من الاستقرار، مع الإشارة إلى أن أسبقية المؤسسة في بناء الميزة تبقئها محافظة على معدل الربح المرتفع الذي يكون في أعلى مستوياته.

3. **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة يظهر رد الفعل الحقيقي للمؤسسات المنافسة، من خلال تقليدهم للميزة التنافسية، فتبدأ بذلك الميزة الأصلية في الركود، وتراجع أرباح المؤسسة نتيجة فقدانها للأسبقية التنافسية، وحتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة فعليها أن تبدأ التفكير في تطوير ميزتها التنافسية، التي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

4. **مرحلة ضرورة التطوير:** في هذه المرحلة تكون المؤسسة مضطرة إلى تطوير ميزتها التنافسية، كما أنها في حاجة إلى بناء مزايا جديدة وفق أسس ومصادر مختلفة لتخفيض التكاليف أو تدعيم ميزة التمييز، وإذا لم تتمكن المؤسسة من تطوير مزاياها الحالية أو بناء ميزة جديدة فإنها تفقد مبيعاتها وتنخفض مردوديتها.

ثانياً. نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، ففي النطاق الواسع تتمكن المؤسسة من استغلال علاقاتها المتداخلة بين الأنشطة لتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال توزيع تكاليف الأنشطة المشتركة على عدد من المنتجات المتنوعة أو القطاعات السوقية المختلفة¹، أما في النطاق الضيق فتنشأ الميزة التنافسية (تكلفة أقل، تمييز) من خلال التركيز على قطاع سوقي محدد، اعتماداً على مواءمة وتوجيه أنشطة المؤسسة لخدمة هذا الجزء المستهدف من السوق²، ويتحدد نطاق التنافس الذي من شأنه التأثير على الميزة التنافسية من خلال أربعة أبعاد؛ يوضحها الجدول التالي:

الجدول (3): أبعاد نطاق التنافس

نطاق التنافس (السوق)	الشرح
1. نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على جزء معين من السوق (التركيز) أو خدمة كل السوق
2. النطاق الرأسي	يعبر عن طريقة أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً (قرار التصنيع)، أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)؛ فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا تنافسية (تكلفة أقل، تمييز)، دون إهمال أن التكامل يجد من مرونة المؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع

¹ العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي: حالة مؤسسة سونلغاز مع استخدام البرمجة الخطية، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الفترة: 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 440.

² الزعبي حسن، (1999)، أثر نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، ص 63.

3. النطاق الجغرافي	يعكس مدى توسع وتعدد المناطق الجغرافية التي تنشط فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال توزيع تكاليف الأنشطة والوظائف المشتركة بين عدة مناطق جغرافية (أثر مشاركة الموارد-التعاقد)، وتبرز درجة أهمية هذه الميزة، خاصة، بالنسبة للمؤسسة التي تنشط على المستوى العالمي
4. نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تنشط فيها المؤسسة، فوجود روابط مشتركة بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، يساهم في اكتساب مزايا تنافسية؛ حيث يمكن استخدام التكنولوجيا، اليد العاملة، الخبرات... الخ عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة؛ وبذلك تتمكن من تخفيض تكاليفها الإجمالية

المصدر: نبيل مرسي خليل، (2006)، إستراتيجيات الإدارة العليا، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 100.

وعليه، فالحفاظة على الميزة التنافسية أو تجديدها، تتطلب من المؤسسة معرفة العوامل المؤثرة فيها من جهة، والعمل على تقييمها اعتمادا على مجموعة من المعايير من جهة أخرى، والهدف من هذه العملية يتمثل في الحكم على مدى قوة الميزة التنافسية وقدرتها على الاستمرار.

المطلب الثاني: معايير تقييم المزايا التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

بالنظر لعولمة الإنتاج والأسواق وامتداد المنافسة لتشمل الاقتصاد العالمي ككل، تصبح المؤسسات مضطرة لمراجعة وتقييم مزاياها التنافسية بشكل متواصل؛ من حيث درجة قوتها وقدرتها على الاستمرار لتحقيق التفوق التنافسي، وهذا التقييم يشمل، خاصة، المصادر التي يمكن للمؤسسة اعتمادها في بناء مزاياها التنافسية وتطويرها، كما تأخذ المؤسسة في اعتبارها عوامل البيئة الوطنية التي تنشط فيها، والعمل على الاستفادة من إيجابياتها لدعم قوة مزاياها التنافسية.

أولا. معايير تقييم المزايا التنافسية:

تهدف المؤسسة من تقييم قوة ميزتها التنافسية إلى اتخاذ القرار المناسب بشأن الاحتفاظ بها أو العمل على تطويرها، أو تجديد مصادرها إذا كانت غير حاسمة ولا تحقق التفوق التنافسي، ويتم تقييم قوة الميزة التنافسية بالاعتماد على مجموعة من المعايير، أهمها:

1. مصدر الميزة التنافسية: حيث ترتب الميزة التنافسية حسب مصدرها وفقا لما يلي¹:

أ. ميزة تنافسية من مرتبة منخفضة: إذا كانت تعتمد على التكلفة الأقل لليد العاملة والمواد الأولية، حيث سهل، نسبيا، تقليدها من طرف المنافسين، كما تتأثر بمخاطر التغير التكنولوجي الذي يلغي فعالية المصدر الذي بنيت عليه ميزة التكلفة الأقل.

ب. ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة: وترتبط، خاصة، بالتميز في تكنولوجيا التشغيل، المنتج، العلامة، الجودة، علاقات متميزة مع العملاء والموردين محكومة بتكاليف تحول مرتفعة*، في هذه الحالة يصعب تقليد الميزة التنافسية في المدى القصير وحتى المتوسط؛ نتيجة العوامل التالية²:

- يتطلب تقليدها توافر قدرات ومهارات عالية،

¹ غول فرحات، (2009)، مرجع سابق، ص 97.

* تكاليف التحول: تشير إلى التكاليف التي يتحملها العملاء والموردون نتيجة تحويل تعاملهم من المؤسسة إلى المنافسين.

² نبيل مرسي خليل، (1998)، مرجع سابق، ص ص 99 - 100.

- تعتمد على الاستثمار المتواصل والتراكمي في البحوث والتطوير، التسويق، التعلم...إلخ.

غير أن مصدر التمييز يحتم على المؤسسة التي تعتمد ضرورة المحافظة على ولاء العملاء، نتيجة الفارق الكبير بينها وبين المؤسسات الرائدة في التكلفة، إضافة إلى تأثير نضج الصناعة على إمكانية تقليد ميزة المؤسسة من طرف المنافسين¹. وعليه، يمكن القول أن الميزة التنافسية المترتبة عن تخفيض التكاليف أقل قابلية للاستمرار مقارنة مع تلك المترتبة عن التمييز بمختلف أشكاله.

2. عدد مصادر الميزة ودرجة استقلاليتها: كلما تنوعت مصادر الميزة التنافسية كلما كان من الصعب على المنافسين تقليدها، وعلى العكس في حالة الاعتماد على مصدر واحد، فالموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها؛ فكلما صعب نقل وتقليد الموارد أدى ذلك إلى استدامة الميزة التنافسية، كما أن التمييز في بعض الأنشطة فقط إنما يخفي النقائص الموجودة في أنشطة أخرى؛ بحيث يؤدي التكامل بينها إلى انخفاض قوة الميزة التنافسية، لذلك فمن الأفضل التركيز على استقلالية مصادر بنائها².

3. درجة التطوير المستمر في الميزة التنافسية: تفاديا لخطر تقليد الميزة التنافسية تعمل المؤسسات، وبشكل متواصل، على تطوير مزاياها التنافسية تماشياً والتغيرات الحاصلة في بيئتها، وقد تعمل على تجديدها كضرورة ابتكارية للمحافظة على مكانتها في السوق وضمان ولاء عملائها. كما يفترض بالمؤسسة التي تهدف إلى بناء ميزة تنافسية قوية أن تعمل على تحديد مواردها وإمكانياتها، مع ضرورة معرفة أسباب العيوب والنتائج غير المطابقة للمواصفات لمعالجتها من خلال عمليات التعلم المتواصل مع اعتماد المعرفة والبحث والتطوير كأساس لذلك³، وترتكز قوة الميزة التنافسية بشكل رئيسي على عامل الاستدامة، حيث ينتهي دور الميزة التنافسية بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها، أو فقدانها نتيجة للتغيرات التي تحدث في بيئة النشاط⁴؛ كما أن قدرة المؤسسة على بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بطبيعة المنافسة، وتأثير مختلف العوامل المرتبطة بالاقتصاد القومي للدولة.

ثانياً. العوامل المؤثرة في المزايا التنافسية:

حتى تتمكن المؤسسة من استغلال كل المجالات المتاحة في بناء مزاياها التنافسية، فمن الضروري أن لا تهمل تأثير عوامل البيئة الوطنية، حيث يتيح الإطار الوطني الملائم دعائم مساعدة على بناء المزايا التنافسية؛ لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن مؤسسات دول أخرى، وعليه، فالمؤسسة تعمل على دراسة وتحليل تأثير العوامل الوطنية في الميزة التنافسية، خاصة من حيث تحديد طبيعة المنافسة والأطر المتحكمة فيها، إضافة إلى أهمية التعرف على مدى ملاءمة التشريعات الحكومية والفرص التي تتيحها البيئة الخارجية، بشكل

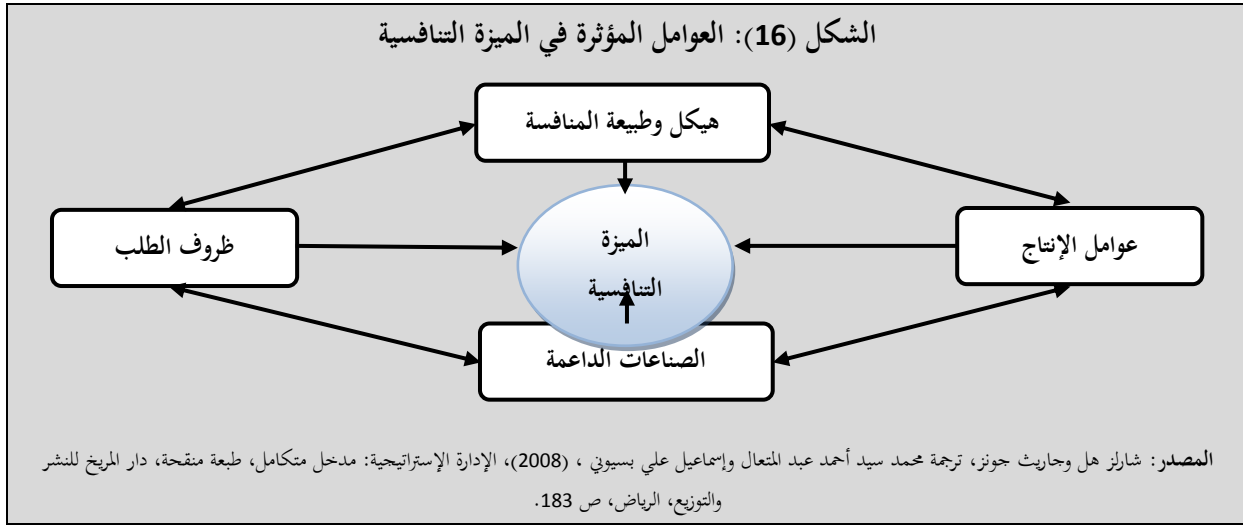
¹ Michael Porter, (1998), Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Ed. The Free Press, USA, p 46.

² وورستر توماس، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، (2008)، الإستراتيجيات الاقتصادية في عصر المعلومات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ص 72.

³ محسن أحمد الحضيري، (2004)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص ص 163 - 164.

⁴ التميمي إباد، الخشالي شاكر، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 08، العدد 02، (2004)، جامعة البتراء، عمان، ص 21.

عام، للمؤسسات في مجال اكتساب مزايا تنافسية، ويمكن توضيح مختلف العوامل المرتبطة بالبيئة الوطنية مثل ما يشير إليها (M. Porter) من خلال الشكل التالي:



يشير الشكل أعلاه إلى أن العوامل المرتبطة بالبيئة الوطنية تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتتشابك مع بعضها البعض، فكل عامل يؤثر ويتأثر بالعوامل الأخرى، وتعد هذه العوامل رئيسية في تأثيرها على الميزة التنافسية، كما توجد عوامل أخرى مساعدة تتمثل في دور الدولة، والتغيرات الاستثنائية والتي يشار إليها بالصدفة¹.

1. العوامل الرئيسية: وتتمثل فيما يلي²:

أ. **عوامل الإنتاج:** وتشمل عوامل أساسية مثل العمل، الأرض، رأس المال، المواد الأولية، إضافة إلى عوامل متقدمة كاللمعرفة، المهارات الفنية والخبرات الإدارية، البنية التحتية؛ هذه العوامل تؤثر بشكل رئيسي على الميزة التنافسية من حيث مدى توفرها، تكلفتها وجودتها.

ب. **ظروف الطلب:** يتعلق هذا العامل بهيكل الطلب، حجمه، نموه والآلية التي يتم بها تدويل هذا الطلب في الأسواق العالمية، وأشار (M. Porter) إلى أن الضغوط المستمرة من قبل العملاء المحليين لطلب منتجات متميزة، قد يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات وتحفيزها على المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجاتهم، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية وتعزيز المزايا التنافسية المتحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين،

¹ راجع:

- حواس عبد الرزاق، بوشول السعيد، القدرة التنافسية للصناعة العربية في ظل الاقتصاد الجديد، الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، الفترة: 02-03 ديسمبر 2008، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 5.

- عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 06، (2008)، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 83.

- روبرت بنس، ديفيد لي، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 431.

- لحول سامية، تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ Porter، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، (2009)، جامعة سطيف، الجزائر، ص 31.

- عمر صقر، (2001)، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 94.

² نيفين حين شعث، (2010)، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 56-61.

وتؤثر طبيعة وظروف الطلب في السوق على نجاح إستراتيجية المؤسسة وهو ما يعكس حجم الابتكارات، الاختراعات، والتطورات التي تقدمها المؤسسات الوطنية لتطوير منتجاتها بما يلائم حجم وطبيعة الطلب المحلي.

ج. الصناعات الداعمة: حيث يعتبر توفر مجموعة من الصناعات المرتبطة والمساندة* أحد العوامل المؤثرة في المزايا التنافسية نظرا لما توفره من مدخلات في الوقت المناسب وبمرونة كبيرة، وبما يساهم في تخفيض التكلفة، كما يتيح وجود تلك الصناعات زيادة وسهولة تبادل المعلومات والتكنولوجيا بما يرفع من درجة التطوير ويساهم في توليد مهارات إنتاجية وإدارية أفضل.

د. هيكل وطبيعة المنافسة: حيث تنتج تنافسية صناعة معينة من تداخل بين طرق الإدارة والتنظيم من جهة، ومصادر الميزة التنافسية في الصناعة ذاتها من جهة أخرى، كما أن هناك ترابط بين المنافسة المحلية القوية وبين بناء واستمرارية المزايا التنافسية في أية صناعة؛ فالمنافسة المحلية القوية تدفع المؤسسات إلى السعي نحو تحسين الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف، كما تولد المنافسة المحلية نوعا من الضغوط نحو عملية الإبداع والتجديد، الجودة وتخفيض التكاليف، وهو ما يساعد على تحسين المزايا التنافسية للمؤسسات على المستوى العالمي.

2. العوامل الثانوية: وتمثل فيما يلي:

أ. التغيرات الاستثنائية: تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا مؤثرا في تنافسية ونجاح عديد المؤسسات على الرغم من محدودية أثرها، حيث أنها في الغالب تحدث خارج إطار سيطرة المؤسسات وحتى سيطرة الدولة، وتتجسد أهميتها فيما ينتج عنها من فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي؛ فالتغيرات الكبيرة والمفاجئة في معدلات سعر الصرف، أسعار المنتجات، أسعار النفط والطاقة، يمكن أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسات الناشطة في كثير من القطاعات.

ب. دور الدولة: حيث يؤكد (M. Porter) أن الدولة تؤثر في العوامل الأربعة سالفة الذكر، وذلك من خلال السياسات الحكومية التي تعنى بتطوير الموارد البشرية، التكنولوجيا والبنية التحتية... الخ، ويمتد دور الدولة ليشمل التأثير على الطلب المحلي من خلال التشريعات والتنظيمات التي تؤثر على احتياجات العملاء، التشريعات المتعلقة بحماية البيئة... الخ، كما تؤثر على طبيعة وشدة المنافسة من خلال التشريعات الجمركية والجبائية، التشريعات المنظمة للأسواق... الخ. ويبرز هذا التأثير بشكل واضح في الاقتصاديات النامية، حيث تمثل السياسات الحكومية العامل الأساسي المؤثر في المنافسة والاقتصاد.

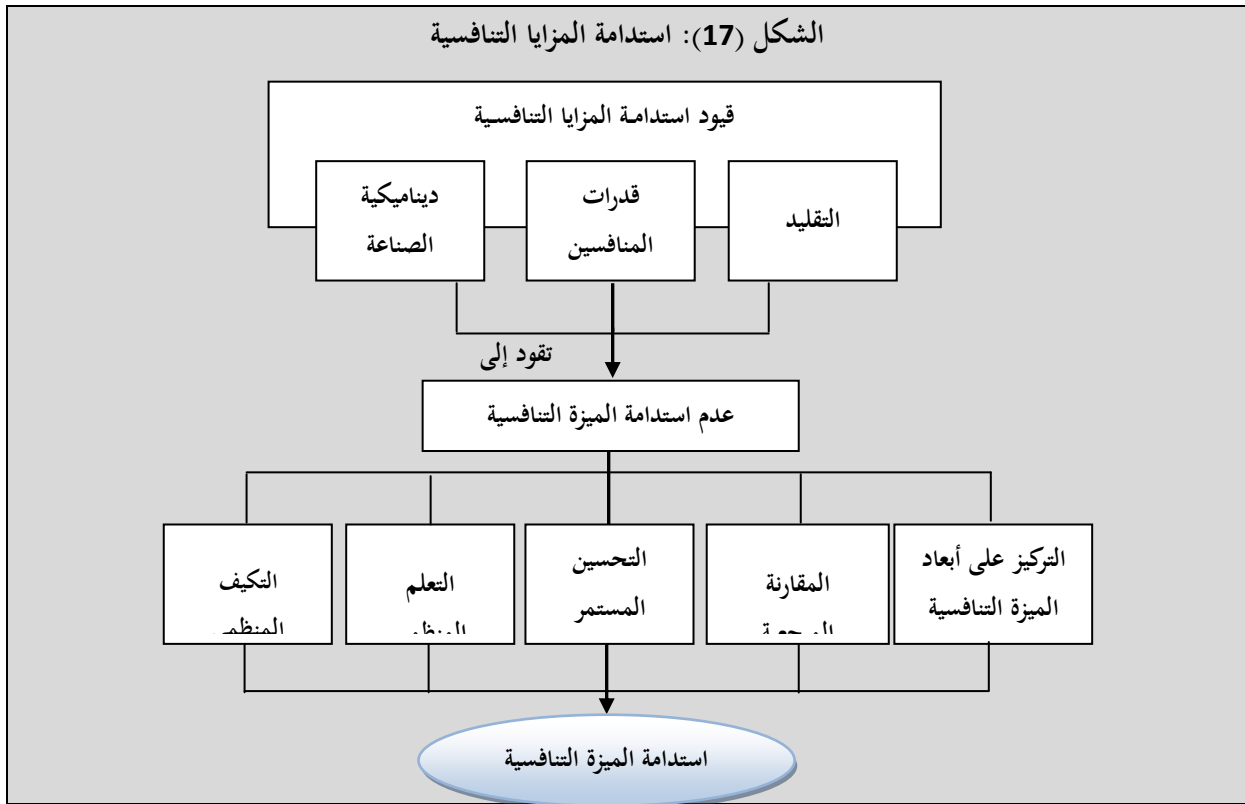
مما ذكر، فإن قدرة المؤسسة على بناء مزايا تنافسية والمحافظة عليها تعتمد على عوامل داخلية، كالموارد والمهارات التي تمتلكها، كما ترتبط بعوامل خارجية متعلقة بمدى إيجابية البيئة الوطنية ومساعدتها على بناء المزايا التنافسية، وذلك من خلال مجموعة من العوامل المتشابكة والمتداخلة، لعل أهمها عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، الصناعات الداعمة وطبيعة المنافسة المحلية، كما لا يجب إغفال الدور الرئيسي الذي تلعبه الدولة في هذا المجال،

* الصناعات المرتبطة والمساندة: يقصد بها تلك التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة، أما الصناعات المغذية أو المساندة فهي التي تمد الصناعة بالمدخلات اللازمة للإنتاج؛ لمزيد من المعلومات أنظر: M. Porter, (2003), op.cit, p 205

وفي ظل كل هذه العوامل تسعى المؤسسات بشكل متواصل لتطوير مزاياها التنافسية وتنتهج العديد من الأساليب لضمان استدامتها.

المطلب الثالث: استدامة المزايا التنافسية

مع تزايد حدة المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار؛ بمعنى ما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق استدامتها؛ فالمنافسة تتطلب استخدام جوانب قوة وقدرات متفردة تساهم في حماية المؤسسة من تقليد المنافسين، وهذا ما يدخل في إطار مواجهة المخاطر التي تتسبب في عدم استدامة الميزة التنافسية. وعليه، فمن الضروري على المؤسسة أن تتعرف على الآليات التي تمكنها من تحقيق استدامة ميزتها التنافسية، مع الإشارة إلى عدم التركيز على عنصر الزمن فقط (المدى الطويل) بوصفه محددًا لاستدامة الميزة التنافسية، بقدر التركيز على البعد الإستراتيجي للميزة التنافسية كإطار للاستدامة¹، وذلك من خلال قيام المؤسسة بإحداث تغييرات بنيوية في آليات عمل أنشطتها مما يكسبها ميزة جوهرية شاملة وطويلة الأمد يصعب تقليدها من المنافسين، بحيث تكون بنيوية (تدخل في كل هياكل المؤسسة)، شمولية (تشمل كل أنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية)، مستمرة ودائمة، تحقق عوائد على الاستثمار تفوق المعدل الذي يحققه قطاع النشاط²، ويمكن توضيح مختلف العناصر المرتبطة باستدامة الميزة التنافسية وآلياتها من خلال الشكل التالي:



¹ Jay Barney, Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage, Journal of Management, Vol. 17, N° 01, (1991), Southern Management Association (SMA), USA, p 102.

² Halawi Leila, Aronson Jay, V. McCarthy Richard, Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, www.ejkm.com/volume-3/v3i2/v3i2-art2-leila.pdf, (22/09/2011).

أولاً. قيود استدامة الميزة التنافسية:

وتتمثل في تلك العوامل التي ينتج عنها فقدان المؤسسة لميزتها التنافسية، نتيجة لمجموعة من القيود يمكن توضيح أهمها فيما يلي¹:

1. تقليد المنافسين: في إطار الضرورة التنافسية تسعى المؤسسات إلى تقليد مصادر الميزة التنافسية، هذا التقليد يمكن أن يشمل الموارد والقدرات والكفاءات المتميزة باعتبارها أحد المصادر الرئيسية لبناء الميزة التنافسية.

أ. تقليد الموارد: فتقليد الميزة التنافسية يتم، في المرحلة الأولى، من خلال الحصول على الموارد المعتمدة في بنائها، وقد يسهل تقليد الموارد المادية متفردة القيمة كالتجهيزات؛ بحيث يمكن الحصول عليها بسهولة مقارنة مع الموارد المعنوية، كالعلامة التجارية وبراءة الاختراع فهي أكثر صعوبة في التقليد، وبشكل عام، فإن تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية يتحدد بمدى امتلاك المؤسسة للموارد التي تلي خمسة خصائص رئيسية في إطار تحليل الموارد، هذه الخصائص تتعلق بالقيمة، التقليد، الندرة، قابلية الاستبدال، قدرة التملك، ويمكن شرحها فيما يلي:

- القيمة (Valeur): من خلال القيمة التي يحققها المورد، وتتجسد هذه القيمة من خلال العائد المرتفع مقارنة بالمنافسين، وبذلك فالمؤسسة يجب أن تختار الأفضل من بين الموارد المتاحة وبشكل أحسن من المنافسين.

- قابلية التقليد (Imitation): من خلال مدى قابلية المورد للتقليد، إذ تزيد صعوبة تقليد المورد إذا كان فريد مادياً، ناتج عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً، غامضاً يصعب على المنافسين تحديد مصدره، ناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة، كما يمكن حماية الموارد من خلال حقوق الملكية الفكرية (براءات الاختراع).

- الندرة (Rareté): من خلال مدى ندرة المورد بحيث تتمكن مؤسسات قليلة فقط من الحصول عليه، مع التركيز على أن الندرة لا تكون من حيث العرض فقط، بقدر ما ترتبط بالقدرة على تحويل واستخدام المورد.

¹ راجع:

- Afuah Allan, (2004), Business Models: A Strategic Management Approach, Ed. McGraw-Hill Companies Inc, England, p 111.
- Eric Lamarque, Avantage Concurrentiel et Compétences Clés: Expérience d'une Recherche sur le Secteur Bancaire, <http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/041088.pdf>, (22/09/2011).
- Teece David, Pisano Gary, Shuen Amy, Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 18, (1997), Ed. Wiley, USA, pp 110-116.
- Rasoava Rijamampianina, Russell Abratt, February yumiko, A framework for concentric diversification through Sustainable competitive Advantage, Management decision, Issue 4, N° 41, 2003, P. 368, in: <http://www.deepdyve.com/lp/emerald/a-framework-for-concentric-diversification-through-sustainable-bCvdVn9buU?key=emerald>, (31/09/2011).
- سملاي محضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المركزة على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الفترة: 09 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 158.
- جياماوت بانكاج، ترجمة سعاد الطنبولي، (1993)، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 139-141.
- المعاضدي معن وعد الله، (2001)، تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص 21.

– قابلية الاستبدال (Substitution)؛ من خلال معرفة مدى وجود موارد بديلة تحقق ذات الغرض، ويرتبط هذا العامل بمعدل التغير التكنولوجي، معدل دخول المنافسين الجدد... الخ، وهنا يمكن إدراج أهمية المورد البشري المتميز باعتبار صعوبة قابليته للاستبدال.

– التملك (Appropriation)؛ من خلال تحديد الأطراف المشتركة في الاستفادة من القيمة التي ينشؤها المورد (المؤسسة، العملاء، الموردون، العاملون)، فالمؤسسة يجب أن تعمل على تحصيل أكبر جزء من القيمة الناتجة عن تحويل الموارد والكفاءات، وينطبق ذلك بشكل واضح على المورد البشري والقدرات المرتكزة عليه، ففي حين تمتلك المؤسسة مواردها المادية والتكنولوجيا الخاصة بها، فالأفراد يمتلكون مهاراتهم التي يعتمدون عليها كقوة ضغط لتحصيل أكبر قدر من العوائد المحققة، وهو ما دفع بعديد المؤسسات إلى تقليل الاعتماد على الأفراد كمورد ضعيف التملك والاتجاه إلى التنظيم المعتمد على فريق العمل والعمل الجماعي.

ب. تقليد القدرات: تعد عملية تقليد القدرات أكثر صعوبة من تقليد الموارد، نتيجة أن قدرات المؤسسة، عادة، تكون غير ملموسة، كما تصعب تجزئة العمليات والأنشطة التي تنتج عنها القدرات الإستراتيجية*، نظرا لتفاعل وتداخل العديد من المستويات التنظيمية في تشكيلها خاصة في إطار اعتماد مبدأ فريق العمل؛ لذلك تعمل المؤسسة على تحديد وتعيين القدرات الإستراتيجية الداخلية والخارجية التي يصعب تقليدها بهدف توفير الدعم اللازم لمنتجاتها وخدماتها في إطار تحديد الخيارات الملائمة لاستدامة المزايا التنافسية، ونتيجة للدور الجوهرى الذي تؤديه القدرات الإستراتيجية في استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة فمن الضروري إدراك ودراسة أبعادها، والتي يمكن أن تعد معيارا للتمييز بين المؤسسات في تحقيق استدامة مزاياها التنافسية، والحد من تقليد قدراتها بوصفها من الحالات التي تشكل خطرا على المؤسسة قد يفقدها مزاياها التنافسية ويحد من استدامتها، هذه الأبعاد تتمثل في الآتي:

– العمليات (Processes)؛ وهي مجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة تتمثل في التعاون والتكامل، التعلم، إعادة التشكيل.

– المواقع (Position)؛ ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المؤسسة والتي تساعدها في تحديد موقفها الإستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية تحقيق استدامتها.

– المسارات (Paths)؛ وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد المتزايدة والمستمرة للمؤسسة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية، جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية.

وعليه، يمكن النظر للقدرات من جانبين، أنها تعد مصدرا للميزة التنافسية من جانب، ومن جانب آخر تمثل أحد العوامل التي تقيد استدامة الميزة التنافسية، خاصة في حالة عدم إمكانية تغييرها للتلاءم مع التغيرات البيئية، حيث نجد أن بعض المؤسسات تركز على القدرات التي حققت لها النجاح في الماضي، وإهمال حقائق

* القدرات الإستراتيجية: تشير إلى مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها المادية والمعنوية، وتكمن تلك المهارات في النمط الذي تعتمده المؤسسة في اتخاذ القرارات، وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتدرج القدرات ضمن الموارد المعنوية (غير ملموسة)، التي تكمن أساسا في الطريقة التي يتفاعل من خلالها الأفراد بمختلف مستوياتهم ضمن المؤسسة، للمزيد راجع: شارلز هل وجارث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسويو، (2008)، مرجع سابق، ص ص 186 - 187.

السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية، مما يقود إلى فقدانها للأسس الرئيسية في تحقيق هذه الميزة واستدامتها. وبما أن أية كفاءة متميزة (موارد / قدرات) يمكن تقليدها من طرف المنافسين مع مراعاة الدور الذي يلعبه الوقت في نجاح عملية التقليد، فإنه يمكن القول أن الميزة التنافسية المرتكزة على قدرات المؤسسة تكون أكثر استدامة مقارنة بالتي تركز على الموارد، نظرا لأن الموارد تتصف بسهولة التقليد مقارنة بالقدرات.

2. قدرات المنافسين: وتمثل تلك القدرات في تمكن المنافسين من امتلاك القدرة على تقليد الميزة التنافسية للمؤسسة، وإحلال مزاياهم بديلا عنها، من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة من الموارد والقدرات الإستراتيجية لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة، وحتى إلغائها، بهدف تحسين حصصهم السوقية ورفع حجم العوائد والأرباح. وفي هذا الصدد فإن حالة التقليد والإحلال بين المنافسين من شأنها أن تهدد استمرارية الميزة التنافسية للمؤسسة وبما يحول دون استدامتها، ويتأتى ذلك، أساسا، من أن تبني منهج التقليد ومن ثم الإحلال من قبل المنافسين يتصف بكلفته المنخفضة مقارنة بالابتكار الجديد، وعليه، يعمل المنافسون في إطار ما يعرف بالغيرة التنافسية، للحصول على مزايا تنافسية تم بناؤها من طرف مؤسسات أخرى، وهنا تبرز ضرورة العمل في إطار المدى الإستراتيجي طويل المدى للبحث عن قيود تحد من التقليد، ويتم ذلك من خلال تبني التزامات إستراتيجية تضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول، خاصة، من حيث:

أ. تأخر الاستجابة: ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم للمنافسين لإحداث عملية التقليد، والذي تستغله المؤسسة في تحسين وتطوير كفاءاتها أو تدعيم كفاءات أخرى.

ب. العرقلة الاقتصادية: من خلال زيادة حجم الاستثمارات للحد من قدرات المنافسين على تقليد واكتساب الموارد اللازمة للتنافس.

3. ديناميكية الصناعة: حيث تنشط أغلبية المؤسسات في إطار بيئة تتصف بديناميكية متزايدة وتغيير متسارع، وتنعكس هذه الحالة على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية، وعليه، نجد أن المؤسسات التي تنشط في ظل معدلات عالية من الديناميكية والتغير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما ينعكس على استدامة مزاياها التنافسية، نظرا للتجديد المستمر من طرف المنافسين، لذلك فالمؤسسات التي تنشط في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها باعتمادها مدخل التجديد المستمر لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها. كما أن للتغيرات البيئية، بشكل عام، تأثيرات جذرية على استدامة الميزة التنافسية، وتتضمن أهم التغيرات البيئية التي تؤدي إلى تغيير طبيعة المنافسة ومصادر الميزة التنافسية ما يلي¹:

أ. ظهور تكنولوجيات جديدة: حيث يمكن للتغير التكنولوجي أن ينشئ فرصا جديدة في مجالات التصميم، طرائق التسويق، أساليب إنتاج جديدة، الخدمات المقدمة للعميل... إلخ.

¹ روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، (2008)، مرجع سابق، ص 420-434.

ب. **قنوات توزيع جديدة:** وتشير إلى إمكانية حصول العملاء على المنتج من خلال قنوات توزيع أخرى أكثر ملاءمة، أسرع، وعادة أقل تكلفة، وقد يرتبط هذا العامل بظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها.

ج. **التحولات الاقتصادية:** حيث تحدث التغيرات في المؤشرات الاقتصادية الأساسية أو في هيكل الصناعة تحولات جذرية في طبيعة الميزة التنافسية، هذه التحولات تربط أساسا بتغير تكاليف عوامل الإنتاج ودرجة توافرها، فقد تمتعت الشركات اليابانية لفترة طويلة، نسبيا، بمزايا الجودة والتكلفة المنخفضة، غير أن ارتفاع معدل الأجور والتذبذب في سعر صرف العملة إضافة إلى عوامل أخرى مرتبطة بالاقتصاد القومي ساهمت في تدهور الميزة التنافسية لهذه الشركات، وهو ما دفع بها لاتخاذ سياسات بهدف تخفيض التكاليف من خلال تحويل الإنتاج إلى مناطق توفر عوامل إنتاج أقل تكلفة وجودة مقبولة مثل دول جنوب شرق آسيا.

د. **التغير في الصناعات المرتبطة:** وهي التي تكون مشتركة في كثير من الخصائص الاقتصادية، التكنولوجية، الإنتاجية والتسويقية، حيث أن التغيرات في صناعة معينة يؤدي مباشرة على تغيرات في الصناعات المرتبطة بها.

هـ. **التغيرات في اللوائح والقيود الحكومية:** مثل القيود المتعلقة بمواصفات المنتج، حماية البيئة، اللوائح المنظمة للأسواق والتجارة الدولية، كلها عوامل من شأنها أن تؤثر على استدامة الميزة التنافسية.

مما ذكر، يمكن اعتبار القيود المتحركة في استدامة الميزة التنافسية مزدوجة التأثير، حيث تعد من ضمن العوامل ذات الآثار السلبية التي تتسبب في فقدان الميزة التنافسية إذا لم تتمكن المؤسسة من الاستفادة منها لصالحها، وعلى العكس من ذلك، تعد من العوامل المؤثرة إيجابيا في إطار اعتماد المؤسسة على دعائم تحقق لها استدامة مزاياها التنافسية.

ثانيا. آليات استدامة الميزة التنافسية:

لا تكفي المؤسسات باكتساب مزايا تنافسية فقط، وإنما تسعى جاهدة للمحافظة عليها وضمن استدامتها، وتعد هذه العملية أكثر صعوبة من عملية البناء، وكما تنوع القيود التي تهدد استدامة المزايا التنافسية، تنوع أيضا آليات التعامل معها بما يضمن الحد من تأثيرها، أو الاستفادة من جانبها الإيجابي، ويعتمد ذلك على انتهاج المؤسسة لمجموعة من الآليات.

1. **التركيز على أبعاد بناء المزايا التنافسية:** حتى تتمكن المؤسسة من ضمان استدامة مزاياها التنافسية فمن الضروري أن تركز على الأبعاد الأساسية لبناء هذه المزايا متمثلة في الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة للعملاء، وهذا ما يتطلب تطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة، مع التأكيد على ضرورة تجنب المؤسسة لحالات عدم التوازن في بناء أو تحقيق الكفاءات المتميزة، فلا يجدي أن تسعى إلى تحقيق تلك الكفاءات في جزء من بنائها التنظيمي، أو في جزء من أنشطتها، وإنما تسعى إلى بناء تلك الكفاءات في إطار إستراتيجية تنافسية واضحة ضمن منظور بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

2. **التعلم المنظمي:** يمثل أحد أشكال القدرات الإستراتيجية في المؤسسة، ويكمن الهدف الأساسي منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة، بهدف الاستجابة للتغيرات الديناميكية، كما أنه يعبر عن قدرة المؤسسة على توجيه وإدارة مواردها في استجابات تنافسية؛ فالمؤسسات الناجحة هي التي تعمل باستمرار

لتحسين عملياتها استنادا إلى التعلم من التجارب السابقة، فالتعلم لا يعتمد، فقط، على جهود الاستثمار بقدر اعتماده على المعارف المتراكمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، بما يمكنها أن تكون أكثر كفاءة في اكتساب المعرفة وتطبيقها¹، وبشكل يجعلها تعتمد منهج المؤسسة المتجهة نحو المعرفة من خلال أن تعمل هي في حد ذاتها على إنتاج المعرفة، لذلك تعد عملية تقليد التعلم صعبة جدا، وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المبنية على التعلم من التقليد ويعطيها خاصية الاستدامة.

3. التحسين المستمر: يعتمد التحسين المستمر على خطوات تحسين صغيرة تدريجية وطويلة الأجل تسهم فيها جميع مستويات المؤسسة (المشاركة الجماعية)، كما أنه يتصف بشموليته لكل أنشطة المؤسسة ووظائفها وأقسامها، والتوجه نحو العمليات وليس النتائج؛ فمن خلال التحسين المستمر للمنتجات ونظم الإنتاج تتمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف والعيوب، وتحقيق الاستجابة المستمرة لحاجات العملاء. كما أن تراكم هذه التحسينات الصغيرة يؤدي إلى ظهور منتجات جديدة وأساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة المختلفة بما يدعم استدامة الميزة التنافسية نتيجة صعوبة تحديد مصدرها من طرف المنافسين؛ بسبب ما يعرف بحاجز الغموض العرضي المرتبط بالتعقيد الناتج من تداخل الأنشطة والعلاقات، والمعرفة المتراكمة من الخبرة والمشاركة².

4. المقارنة المرجعية: وهي العملية التي تتضمن مقارنة ممارسات المؤسسة مع أقوى المنافسين، أو مع المؤسسات الرائدة، من خلال تحديد وتحليل هذه الممارسات بهدف تبنيها في إطار تحسين ميزتها التنافسية³. وتكون هذه المقارنة تنافسية؛ أي مع مؤسسات منافسة، أو شمولية تتم فيها المقارنة مع مؤسسات رائدة من خارج الصناعة، غير أن المقارنة المرجعية لا تحقق أهدافها إلا في إطار إستراتيجية واضحة، وغير ذلك ستكون مجرد تقليد لممارسات المؤسسة الرائدة، كما أن التقليد بحد ذاته قد يؤدي إلى تحسين مؤقت في موقف المؤسسة، وليس إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية.

5. التكيف المنظمي: ويقصد به قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات بيئتها؛ حيث يفترض بالمؤسسات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية حتى تحد من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا، ويمكن للمؤسسة أن تحقق التكيف المنظمي من خلال الآتي:

أ. اليقظة: وتمثل في العمل بشكل متواصل على جمع ومعالجة المعلومات التي تعطي صورة عن تغيرات بيئة المؤسسة الداخلية بما تتضمنه من جوانب قوة وجوانب ضعف، والبيئة الخارجية بما تتضمنه من فرص وتهديدات⁴، ويتم التركيز أكثر على اليقظة الإستراتيجية التي تعطي صورة مستقبلية عن توقع المؤسسة في ظل فرص وتحديات

¹ Lopeza Jose, (2004), Organizational Capital as Competitive Advantages of the Firm, Working Paper, University of Complutense de Madrid, Academic Track (K), Madrid, p 48.

² راجع:

- Gilbert Rock, Marie-Josée Ledoux, (2006), Le Service à la Clientèle, Ed. Renouveau Pédagogique Inc, Québec, Canada, p 86.

- Krajewski Lee, Ritzman Larry, Manoj Malhotra, (2007), op. cit, p 200.

³ Octave Gélinier, (2007), Les Meilleures Pratique de Management, 4^e Tirage, Ed. Organisation, Paris, p 34.

⁴ Brigitte Fournier, Jean-Francois Dhénin, (2006), 50 Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, 3^e Edition, Ed. Bréal, Paris.p 203.

بيئتها، حيث تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية في المحافظة على استدامة الميزة التنافسية الحالية من خلال المعلومات التي توفرها، والأكثر أهمية توفير معلومات عن المصادر المستقبلية للميزة التنافسية¹.

ب. **الذكاء الاقتصادي:** يرتبط الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية من خلال الاستخدام المستقبلي (المحتمل) للمعلومة، باعتبارها من أصول المؤسسة²، بهدف السيطرة والتكيف مع متطلبات المنافسة، فالذكاء الاقتصادي يعني بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حتى يتم اتخاذ القرار المناسب، والعمل على تطوير بيئة المؤسسة وفقا لما ترغب فيه³.

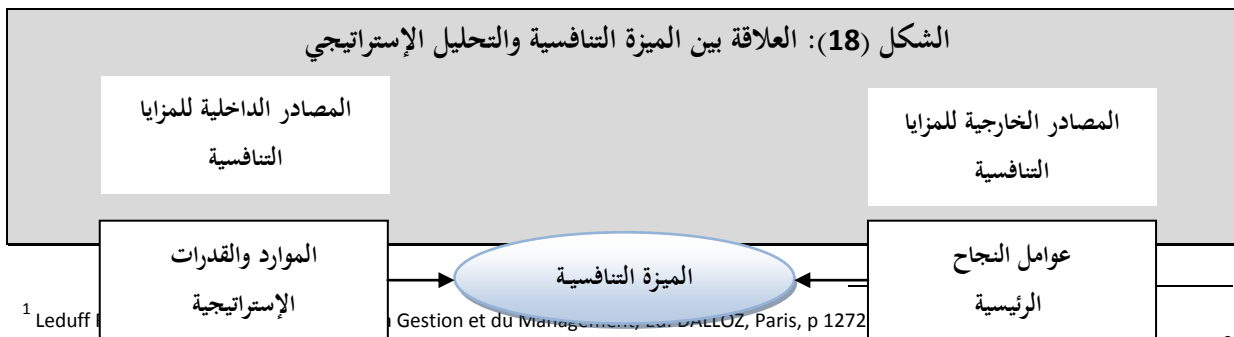
ج. **التحليل الاستراتيجي:** حيث يعتبر المدخل الرئيسي لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة وتهديدات، مع موازنتها مع جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة⁴، وبذلك فالتحليل الإستراتيجي يساهم في تحقيق التكيف البيئي من خلال ما يلي⁵:

- تحديد مركز المؤسسة في بيئتها التنافسية والكيفية التي تتأثر بها خياراتها الإستراتيجية بأبعاد قوى المنافسة كقوى مدعمة أو قيود معيقة،

- يهتم بتحليل الموارد والقدرات الإستراتيجية التي تحدد بدورها قدرة المؤسسة على استثمار الفرص وتجنب التهديدات، بما يساهم في بناء المزايا التنافسية.

فإذا تمكنت المؤسسة من الاستمرار في النشاط فإن ذلك يرجع إلى استفادتها من متغيرات بيئتها بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، هذه الاستفادة تتجسد من خلال التكلفة المنخفضة، خاصية المنتج، الصورة... الخ؛ بمعنى امتلاكها لمزايا تنافسية⁶، والمؤسسة يجب أن تركز جهودها حول تطوير تلك المزايا، أو على الأقل المحافظة عليها.

وبذلك يعد مفهوم المزايا التنافسية جوهر عملية التحليل الإستراتيجي كونه يؤدي إلى اكتشاف المجالات أو المصادر الرئيسية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في بناء هذه المزايا والمحافظة عليها؛ هذه المجالات مرتبطة بمصادر القوة ضمن البيئة الداخلية من جهة، وباستغلال الفرص التي تتيحها تغيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى، مع التركيز على أن نجاح المؤسسة في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها يعتمد على استغلال موارد وقدرات المؤسسة الداخلية بما يتلاءم مع عوامل النجاح الرئيسية في بيئة نشاطها الخارجية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



¹ Leduff, Gestion et du Management, DALLOZ, Paris, p 1272

² فالخ عبد القادر الحوري، (2004)، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ص 190.

³ François Jakobiak, (2001), L'intelligence Economique, 2^e Edition, Ed. Organisation, Paris, p 64.

⁴ أحمد القطامين، (2002)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 72.

⁵ أحمد علي صالح، زكريا الدوري، (2009)، مرجع سابق، ص 87.

⁶ Jarrosson Bruno, (2000), 100 Ans de Management, Ed. Dunod, Paris, p 60.

فإذا كان بناء المزايا التنافسية يرتبط بالاستجابة للفرص التي تتيحها البيئة الخارجية استنادا إلى الموارد والقدرات الداخلية، فإنه يعني ضمنا أن المؤسسة يجب أن تدرك هذه الفرص بالسرعة المطلوبة اعتمادا على مسح بيئي شامل، ولا يقتصر هذا المسح على جمع وتحليل المعلومات كما يحدث في بحوث السوق المعتمدة على الإحصائيات، ولكن حتى يتم الكشف عن مجالات بناء المزايا التنافسية، فمن الضروري أن لا يكون المدخل الرئيسي يقتصر على المعلومات بقدر ارتكازه على التبصر والنظرة المستقبلية للتغيرات البيئية، وهنا تبرز الأهمية المحورية للتحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة، فهو يختص بالمستقبلية في التفكير¹، من حيث مساهمته في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معها، ولما لا حتى قيادة هذه التغيرات.

خلاصة الفصل الأول:

- من خلال دراسة الأسس النظرية لبناء المزايا التنافسية في المؤسسة، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كما يلي:
- تتمحور العناصر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية حول قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات السوق بشكل أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز المتمثلة في الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة لاحتياجات العملاء،
 - ترتبط المزايا التنافسية بشكل مباشر بالموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة ضمن بيئتها الداخلية،
 - يتم بناء المزايا التنافسية في إطار إستراتيجية تنافسية واضحة لتخصيص الموارد والقدرات الداخلية تماشيا ومتطلبات البيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات،
 - تتجسد المزايا التنافسية من خلال المجالات التي تتمتع فيها المؤسسة بقدرة أكبر من المنافسين على استغلال فرص البيئة الخارجية، اعتمادا على ما تمتلكه من موارد وجوانب قوة في بيئتها الداخلية،
 - يتمثل الجانب الأكثر أهمية في بناء المزايا التنافسية في قدرة المؤسسة على تحديد فرص وتهديدات بيئتها الخارجية، إضافة إلى جوانب قوتها وجوانب ضعفها،
 - يرتبط نجاح المؤسسة في مجالات أعمالها، بطبيعة المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقدرتها على الاحتفاظ بها وتحقيق استدامتها في الأجل الطويل،

¹ حسن بشير الطيب، التخطيط الإستراتيجي في نماذج مختلفة لمعاهد التدريب، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة، الفترة: 6-8 مارس 1999، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 73.

وبشكل عام، فبناء وتطوير المزايا التنافسية له علاقة ارتباطية قوية بأبعاد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وبذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل الإستراتيجي لهذه الأبعاد، ودراسة علاقات التأثير والتفاعل المتبادلة بينها، والتي ينتج عنها تحديد الموقف التنافسي المفضي إلى اعتماد إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم.

الفصل الثاني: أهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية

تمهيد:

يعد التحليل الإستراتيجي من المقومات الرئيسية لتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة؛ حيث يختص بمتابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك بهدف معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، واكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في بيئتها الخارجية، وعليه، فهو يتضمن مجموعة من العمليات المتمركزة حول تحديد أبعاد ومتغيرات بيئة المؤسسة الكلية، كما يكتسي أهمية كبيرة في إطار التفاعل بين المؤسسة كنظام مفتوح وبيئتها، ومدخلا رئيسيا لبناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها لتحقيق استدامتها.

وعلى أساس هذا التحليل، ومن خلال دمج العناصر التي تشكل نقاط قوة ونقاط ضعف مع الفرص والتهديدات يتم تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة، واعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب لهذا الموقف والذي يضمن تحقيق المزايا التنافسية ويساعد على تحديد سبل استدامتها في الأجل الطويل، وبما يضمن النجاح والاستمرارية للمؤسسة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنوع والتعقيد، الاضطراب وعدم الاستقرار.

وعليه، فقد خصص هذا الفصل لتحديد مفاهيم التحليل الإستراتيجي ومجالاته، التعريف بتحليل البيئة الداخلية وعناصرها، دراسة مضمون تحليل البيئة الخارجية وتحديد مكوناتها، ليتم التطرق إلى تحديد الموقف التنافسي.

المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتحليل الإستراتيجي ومجالاته

يمثل التحليل الإستراتيجي جانبا مهما من جوانب الإدارة الإستراتيجية، يركز على دراسة العناصر المؤثرة في المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، كما أنه يحدد طبيعة تفاعلاتها مع البيئة والتي على أساسها يتحدد سلوكها الإستراتيجي فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع كل من الفرص والتهديدات الخارجية، القدرات والإمكانات الداخلية التي قد تمثل جوانب قوة تدعم السلوك التفاعلي الإيجابي، أو قد تكون نقاط ضعف تحد من قدرتها على التأثير في متغيرات البيئة الخارجية؛ وسيتم التعرف من خلال هذا المبحث على مفاهيم التحليل الإستراتيجي، أهميته، دوافعه ومجالاته.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الإستراتيجي أبعادا متعددة نتيجة اختلاف المجال الذي يهتم به والأهداف المرجوة منه والرؤية المعتمدة في تفسير نتائجه وكذلك تعدد أدوات التحليل التي تستعين بها المؤسسة في تقييم وتقدير تغيرات بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، مع التركيز بشكل رئيسي على الحركية المستقبلية لهذه التغيرات، ومراعاة تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحسين وضعيتها التنافسية¹.

أولا. تعريف التحليل الإستراتيجي:

¹ عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، (2003)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 111.

يتم في هذا الصدد التطرق إلى مجموعة من المفاهيم التي تبرز طبيعة التحليل الإستراتيجي وأهم التعريفات التي أعطيت له في هذا المجال.

1. يعد التحليل الإستراتيجي "مرحلة هامة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية، يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة المسائل التي تتطلب حلولاً إستراتيجية، بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الإستراتيجية الممكنة مع الأخذ في الاعتبار الأهداف والغايات"¹؛ فهذا المفهوم يشير إلى أهمية التحليل الإستراتيجي في تحديد الفرص والتهديدات ومطابقتها مع كل من جوانب القوة وجوانب الضعف المتعلقة بالأداء الداخلي وتأثيرها على الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

2. ينظر للتحليل الإستراتيجي على أنه "مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات المؤسسة ومستقبلها، ويمثل إطاراً شاملاً ومتكاملاً لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، البيئة التنافسية، البيئة الخارجية، مع دراسة طبيعة العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة"²؛ وحسب هذا التعريف تتضمن سيورة التحليل الإستراتيجي دراسة كل من المتغيرات التنافسية، متغيرات الأداء، والمتغيرات الخارجية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، ومختلف التفاعلات الحاصلة بينها، والتي تكون محصلتها متمثلة في الموقف الإستراتيجي الذي تكون عليه المؤسسة في قطاع نشاطها.

3. التحليل الإستراتيجي هو تحليل دقيق لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسيين، الأول يتمثل في بيئتها الخارجية والثاني يتمثل في خصائص بيئتها الداخلية؛ حيث يتطلب البعد الأول تحليل بيئي خارجي لاكتشاف الفرص والتهديدات، ويتطلب البعد الثاني إجراء تحليل داخلي لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف³؛ فالتحليل الإستراتيجي هو تحليل موقفي يتمحور حول تقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة، للتمكن من التوفيق بين متغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة الداخلية وبالتالي الوصول إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة.

4. ينطوي مفهوم التحليل الإستراتيجي على مجموعة من المضامين، نبينها حسب الجدول التالي:

الجدول (4): مضمون التحليل الإستراتيجي

المضمون	التحليل الإستراتيجي
فهو يركز على تحليل جميع الخصائص الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، والتي تساعد في صياغة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ويشمل ذلك تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، التجزئة الإستراتيجية، تقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية، تحديد الموقف التنافسي والإستراتيجية التنافسية	باعتباره عملية
يهتم بفهم التموقع الإستراتيجي للمؤسسة وهو متبادل العلاقة والتأثير مع اختيار وتنفيذ الإستراتيجية في الحدود التصورية لنموذج عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث أن الإستراتيجية الجيدة تبدأ باختيار التموقع الإستراتيجي في ظل الأوضاع	باعتباره متغير

¹ Manuel Théorique LADRADA, Méthodes et outils d'analyse stratégique, sur le site web www.bessis.com/download/lastrada/lstheorie.pdf, (20/10/2011).

² فلاح حسن عداي الحسيني، (2006)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 120.

³ راجع: بشار يزيد الوليد، (2010)، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 75.

الحالية والمستقبلية لقطاع النشاط	
تستخدمها المؤسسة في تحديد مدى تغير البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المتميزة ضمن البيئة الداخلية بما يساهم في زيادة القدرة على تحديد الموقف التنافسي؛ بمعنى أنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال جوانب القوة وجوانب الضعف النسبية، الفرص والتحديات الخارجية الحالية والمستقبلية	باعتباره وسيلة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

- نعمة عباس الخفاجي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 112.
- واثق العبادي، وائل إدريس، (2006)، إستراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 18.
- حسن على الزعبي، (2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 105.
- [Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington](#), (2010), Exploring Corporate Strategy, 8 illustrée, 4th Edition, Ed. Prentice Hall International, USA, p 46.
- Courtney Henry et al, (1997), Quelles stratégie dans un environnement incertain?, Ed. Organisation, Paris, p 20.
- J. Supizet, l'Analyse Stratégique, www.orgasys.com, (20/09/2010).
- Gerry Johnson et autre, (2008), Stratégique, 8^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris, p 17.

يتضح أن التحليل الإستراتيجي يتضمن مجموع العمليات التي تساعد على استكشاف مصادر بناء المزايا

التنافسية في المؤسسة، وذلك من خلال الآتي¹:

- أ. التحليل الإستراتيجي هو عملية منظمة، لا تهتم بتحديد القدرات الداخلية فقط.
- ب. التحليل الإستراتيجي يختص بتوضيح ركائز الإستراتيجية التنافسية المستقبلية.
- ج. تحديد قدرات التمييز المستقبلية هي الهدف الأساسي من التحليل الإستراتيجي.

وعليه، فاهتمام المؤسسة المتزايد بالبيئة من خلال تحليل حركية عواملها في الماضي والحاضر وتقدير توجهاتها المستقبلية استعداداً لمواجهة مختلف التحولات وضمان بقائها واستمراريتها هو جوهر عملية التحليل الإستراتيجي، كما أن توجيه التفكير نحو الأساليب التي ينبغي القيام بها لتبني الاختيارات الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التفوق يمثل سبيلاً لاكتساب المزايا تنافسية.

ثانياً. أهداف التحليل الإستراتيجي:

يتمثل الهدف من القيام بالتحليل الإستراتيجي في معرفة المتغيرات الإستراتيجية، مثل الحصة السوقية، التطورات التكنولوجية، جودة المنتجات، المنافسة... الخ، في كل حالة أو وضعية من الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، لذلك فقد أشار أغلب الباحثين في هذا المجال إلى أن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بعملية التحليل الإستراتيجي بغرض مراقبة بيئة المؤسسة عبر زاويتين تحدد الأولى التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية، وتحدد الثانية ما تمتلكه المؤسسة من مصادر قوة في بيئتها الداخلية وما تتضمنه من جوانب ضعف؛ فالمؤسسة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الإستراتيجي إلى تحقيق ما يلي²:

1. مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها.

¹ Rudolf Grunig, Richard kuhn, (2004), Planifier la Stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique, 1^e Edition, Ed. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse. P 04.

² حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، الفترة: 16-18 أبريل 2008، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 258.

2. التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها.
3. تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الإيجابي معها.
4. تدعيم القدرة في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. يوفر المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
6. يوفر أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية للعناصر البيئية.

وعليه، فالهدف الرئيسي يتمثل في تحليل بيئات متعددة، على أن تصب النتائج في تمكين المؤسسة من تحديد جوانب قوتها بدقة، إضافة إلى بناء وتطوير المزايا التنافسية التي تنتج من الأنشطة التي تمارسها واستجابة للضغوط العامة المفروضة عليها؛ ويتم ذلك من خلال بناء إستراتيجيات على أساس استغلال جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف لبلوغ ميزة الفرص والإحاطة بالتهديدات الخارجية؛ بمعنى مراعاة تغيرات البيئة، الإيجابية منها والسلبية، بهدف تطوير إستراتيجيات تحقق المزايا التنافسية للمؤسسة، وهو ما يشكل جوهر ومحور أهداف التحليل الإستراتيجي؛ فهو لا يركز على ماضي وحتى حاضر المؤسسة بقدر تركيزه على إسقاط هذه الأخيرة في تصور افتراضي للتغيرات البيئية المستقبلية¹.

فإذا تمكنت المؤسسة من الاستمرار في النشاط فإن ذلك يرجع إلى استفادتها من متغيرات بيئتها بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، هذه الاستفادة تتجسد من خلال التكلفة المنخفضة، خاصية المنتج، الصورة... الخ؛ بمعنى امتلاكها لمزايا تنافسية²، وعلى المؤسسة أن تركز على تطوير أو على الأقل المحافظة على تلك المزايا؛ وبذلك يعد مفهوم المزايا التنافسية جوهر عملية التحليل الإستراتيجي كونه يؤدي إلى اكتشاف المجالات أو المصادر الرئيسية التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في بناء هذه المزايا والمحافظة عليها؛ هذه المجالات مرتبطة بمصادر القوة ضمن البيئة الداخلية من جهة، وباستغلال الفرص التي تتيحها تغيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى.

المطلب الثاني: أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة

تتجسد أهمية التحليل الإستراتيجي في محاولة فهم المقومات الأساسية للنجاح في قطاع النشاط، وتوجيه موارد المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية، من خلال دعم قدرتها على التكيف مع شروط ومتطلبات البيئة الجديدة التي أصبحت جد معقدة وتؤثر في النمو والتطور³، وبذلك يتضمن هذا المطلب توضيحا لأثر التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية مع الإشارة إلى أهمية اعتماده بالنسبة للمؤسسة.

أولا. أثر التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة:

¹ J. p. Helfer, Diagnostique Stratégique et Conjoncture Economique, In: www.univ-paris1.fr, (13/11/2009).

² Jarroson Bruno, (2000), op. cit, p 60.

³ Jean-Pierre Détrie, (2005), STRATEGOR: Politique Générale de L'Entreprise, 4^e Edition, Ed. Dunod, Paris, p 381.

تزداد أهمية التحليل الإستراتيجي كلما زادت سرعة تغيرات البيئة التي تنشط فيها المؤسسة¹؛ حيث تشير بعض الدراسات إلى أن فعالية التحليل الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ترتبط بطبيعة البيئة التي تنشط فيها، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي²:

1. دراسة (تيون وهاوس-1970, Thune and House)؛ والتي أجريت على مستوى ستة (6) قطاعات هي صناعة الأدوية، الصناعات الكيماوية، صناعة الآلات، الصناعات الغذائية، الصناعات البترولية وصناعة الصلب، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات التي تنشط في القطاعات الثلاثة الأولى والتي اعتمدت على التحليل الإستراتيجي كان أداؤها أفضل من تلك التي لم تعتمد عليه، في حين بينت الدراسة عدم وجود أي فارق في الأداء بين المؤسسات التي تعتمد على التحليل الإستراتيجي وتلك التي لم تأخذ به بالنسبة للقطاعات الثلاثة الأخرى، وقد تم تفسير هذه النتيجة بأن البيئة الخاصة بالصناعات الثلاثة الأخيرة تتصف بالثبات النسبي، وعليه فالحاجة إلى استخدام التحليل الإستراتيجي تقل في مثل هذا النوع من البيئة.

2. دراسة (1978, Kallman and Shapiro)؛ أشارت الدراسة إلى عدم وجود فارق في أداء المؤسسات التي اعتمدت التحليل الإستراتيجي وتلك التي لم تعتمد عليه، وذلك في قطاع النقل، وقد أرجعت هذه النتيجة إلى حقيقة أن البيئة الخاصة بهذا القطاع تتصف بالاستقرار النسبي ومن ثم قلت الحاجة للتحليل الإستراتيجي.

3. دراسات أخرى: بينت أن مدخل المؤسسة اتجاه تحسين أدائها وبناء المزايا التنافسية يتمثل في اعتمادها على التحليل الإستراتيجي للتعامل مع تغيرات وتعقيدات بيئتها؛ حيث يساهم في تحقيق نمو المؤسسة على المدى البعيد وتحسين الأداء المالي، بصفة أساسية، في الأمد القصير³؛ وقد اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين اعتماد التحليل الإستراتيجي ومستوى أداء المؤسسة، وأهمها بينها الجدول التالي:

الجدول (5): الدراسات التي توضح أثر استخدام التحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسة

الدراسة	العينة	مؤشرات القياس	نتائج الدراسة
H. I. Ansoff et all, (1970)	62 شركة صناعية أمريكية	13 مؤشرا ماليا	تفوق المؤسسات التي تعتمد التحليل الإستراتيجي عن تلك التي لا تعتمد
Ansoff, (1979)	93 مؤسسة صناعية	تطور المبيعات، العائد على حقوق الملكية، سعر السهم	تفوق أداء المؤسسات التي تمارس التحليل الإستراتيجي
Robinson, (1982)	51 مشروع صغير متنوع	تطور المبيعات، الربحية، الإنتاجية، نمو المؤسسة عموما	ساعدت عملية الاستعانة بمستشارين خارجيين متخصصين في التحليل الإستراتيجي في الرفع من مستوى الأداء
Acklesber et Ger Arow, (1985)	135 مشروع صغير متنوع	متوسط المبيعات	تفوق أداء المؤسسات التي تميل إلى خطط رسمية مكتوبة ناتجة عن التحليل الإستراتيجي
Parker et Person, (1986)	188 مشروع صغير متنوع	تطور العائد	تفوق أداء المؤسسات التي لديها نظم رسمية مكتوبة للتحليل الإستراتيجي

¹ أحمد سيد مصطفى، (2008)، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الكتب، الكويت، ص 53.

² راجع: إسماعيل محمد السيد، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 36.

³ Patrick Joffre, Gérard Koenig, (2002), Gestion Stratégique, 3^e Edition, Ed. Litec, Paris, p 104.

L. C. R Hyn, (1986)	أكبر 1000 مؤسسة في الو.م.أ	العائد الإجمالي للمستثمرين لمدة 10 سنوات	تفوق أداء المؤسسات التي تطبق التحليل الإستراتيجي على تلك التي تعتمد على التخطيط قصير المدى
Opera, (1987)	عينة من المشروعات صغيرة الحجم	الربحية، النمو، الإنتاجية	تفوق في أداء المؤسسات التي تحلل بيئتها إستراتيجيا
Bourgeois et Eisenhardt, (1988)	مؤسسات تنشط في مجال الحواسيب	المقابلات الشخصية	حققت المؤسسات التي تعتمد على التحليل الإستراتيجي أداء أفضل

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على: كاظم نزار الزكابي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 83 - 86.

يلاحظ من خلال الدراسات المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

- أ. تنوع المؤسسات التي تناولتها الدراسات من حيث طبيعة النشاط، ومن حيث الحجم، وقد أثبتت فعالية التحليل الإستراتيجي في تحسين مستوى الأداء بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة وحجمها.
 - ب. لقد تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق نجاح مؤقت اعتمادا على أساليب الخبرة والتجربة، إلا أنها لم تتمكن من المحافظة على هذا النجاح أو تدعيمه، فالأساليب المبنية على الخبرة لا يمكنها الاستمرار في النجاح، خاصة، في حالات كبر حجم المؤسسة، زيادة المستويات الإدارية، التغير السريع في بيئة المؤسسة واشتداد المنافسة.
 - ج. تنوع معايير قياس الأداء من معايير كمية ومالية، ومعايير نوعية.
 - د. تفوق أداء المؤسسات التي تعتمد على التحليل الإستراتيجي مقارنة مع تلك التي لا تعتمد.
- وعليه، يكمن دور التحليل الإستراتيجي في تحقيق عديد المزايا المتمثلة في تمكين المؤسسات من تمييز الأنشطة والأعمال الناجحة عن تلك الفاشلة، تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل؛ حيث لا يمكن للمؤسسة التأثير في متغيرات بيئتها على المدى القصير، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في المدى الطويل، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها في استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر التهديدات البيئية، يساعد المؤسسة على التكيف مع التغير، وذلك من خلال دراسة متغيرات المستقبل بما يحقق استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات أو تحجيم أثرها، تدعيم المركز التنافسي؛ حيث تنجح المؤسسات التي تتبنى التحليل الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى دراسة البيئة الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة أفضل من منافسيها، يساعد على النظر للمؤسسة كنظام متكامل مما يعزز ويدعم التنسيق بين مختلف أنشطتها، وهو ما من شأنه تحقيق استغلال أفضل للموارد المتاحة، كما يمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية مستمرة، من خلال استخدام الموارد استخداما فعالا¹.

¹ راجع:

- جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، (2007)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 25.
- كاظم نزار الزكابي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 86.
- عادل محمود عبد الله حبيشي، (2005)، التحليل الإستراتيجي لتفعيل دور الإدارة الجامعية المبنية في تحقيق أهدافها، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشور)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية، ص 83-86.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 34.
- سليمان سلامة أبو حرمة، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ودورها في تطوير القطاع العام، ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، الفترة: 16-17 جوان 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 6.

ثانيا. مزايا التحليل الإستراتيجي في المؤسسة:

يمكن إبراز أهم مزايا التحليل الإستراتيجي في المؤسسة من خلال العناصر التالية¹:

1. يعطي التحليل الإستراتيجي تصورا عن الوضع المستقبلي للمؤسسة وليس الحاضر فقط، مما يساعد على تطوير بدائل إستراتيجية تأخذ في الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها وهذا يستلزم توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات، لتجنب مخاطر الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة، وتؤكد الاتجاهات الفكرية في هذا المجال على أهمية الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في تفعيل سيورة القرارات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. يساهم التحليل الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام؛ باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاوله التعامل معها، حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتحليل الإستراتيجي دورا محوريا في مواجهتها والحد من آثارها السلبية.

3. يرتبط التحليل الإستراتيجي بالاتجاهات التي تحكم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية فإذا كانت هذه الاتجاهات تتجه إلى الثبات، وهو احتمال لا يعكس الواقع، فإن الحاجة إلى التحليل الإستراتيجي تكون غير مبررة بشكل كامل، ولكن الواقع يشير إلى عكس ذلك؛ حيث أن بيئة المؤسسة تتصف بعدم الثبات والتغير السريع، فالثبات الوحيد في مجال الأعمال هو التغير، وهذا يؤكد ضرورة تبني المؤسسات عملية التحليل الإستراتيجي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغيرات والتكيف معها بشكل يساهم في تحقيق أهداف النمو والتوسع.

4. يمكن التحليل الإستراتيجي المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الأعمال، عن طريق تبني نظرة مستقبلية، التنبؤ بمتغيرات الأسواق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات العملاء، كما أنه لا يخص المؤسسات الكبيرة فقط، فحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت بحاجة إلى اعتماده نتيجة الترابط الوثيق في اقتصاديات العالم من جهة، وعالمية الأسواق والمنافسة من جهة أخرى.

مما سبق ذكره، يمكن القول بأن المؤسسات التي تطبق مبادئ التحليل الإستراتيجي تحقق نجاحا أكبر مقارنة مع تلك التي لا تعتمد، فعلاوات التمييز تبدو واضحة، ويمكن تبرير هذا التفوق من خلال مساهمة التحليل الإستراتيجي في تحديد المصادر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية التي تعد محور وأساس تحسين الأداء في المؤسسة، سواء من خلال تخفيض التكاليف أو التمييز الذي ينتج عنه أسعار أعلى.

المطلب الثالث: دوافع ومجالات التحليل الإستراتيجي

¹ راجع:

- Salles Maryse, (2006), Stratégie des PME et Intelligence économiques : une méthode d'analyse du besoin, 2^e Editio, Ed. Economica, Paris, p 04.

- حسن بشر الطيب، التخطيط الإستراتيجي في نماذج مختلفة لمعاهد التدريب، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة: 6-8 مارس 1999، القاهرة، ص 73.

- عبد الله محمد الخياط، التحليل الإستراتيجي، الملتقى العربي الأول حول: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، الفترة: 8-10 جانفي 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 166.

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2001)، التسويق المصري: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، ص 117.

يتناول هذا المطلب أهم دوافع تبني التحليل الإستراتيجي، والتي تفسرها جملة التحديات التي تواجهها مختلف المؤسسات من خلال تعاملها مع متغيرات بيئتها، إلى جانب التعريف بالمجالات التي يختص بها التحليل الإستراتيجي في المؤسسة.

أولا. دوافع التحليل الإستراتيجي:

بما أن التحليل الإستراتيجي ينطوي في مفهومه على المتابعة المستمرة للتغيرات البيئية فلا شك أن دوافعه ترتبط، إلى حد كبير، بالتعامل مع تلك التغيرات، والتي يمكن تلخيص أهم مظاهرها فيما يلي¹:

1. التنافسية: وتعد من أهم التحديات التي فرضتها التحولات الاقتصادية على مختلف مستوياتها، ففي ظل بيئة تنافسية تطبعها سياسة الانفتاح غير المتحكم فيها، تتصف السوق الجزائرية حاليا بنقص التجانس والتنسيق على مستوى التنظيم والتنسيق والرقابة من طرف مختلف الأعوان الاقتصاديين المعنيين (مصالح الجمارك، مصالح الضرائب والتفتيش، معايير وأنظمة الجودة، الملكية الصناعية والشهادات)، وبالتالي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات التأقلم مع ظروف هذه السوق، ولمواجهة هذه التحديات فمن الضروري بناء مزايا تنافسية تمكنها من البقاء في ظل التنافسية المتزايدة، ويتم ذلك من خلال متابعة وتحليل عناصر بيئتها سعيا لبناء الإستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

2. العولمة: بمعنى تحول العالم إلى قرية صغيرة محدودة الأبعاد نتيجة التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما ينتج عنه من توحيد الأسواق والمنتجات، مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية نتيجة حرية التبادل التجاري؛ حيث أصبح مجال الأعمال أكثر عالمية؛ ومن أبرز التحديات في هذا المجال نذكر:

أ. عولمة التجارة: من خلال إنشاء منظمة التجارة العالمية، والتي تهدف إلى تحرير التجارة وبصفة أساسية تجارة السلع الزراعية والصناعية، وكذا تحرير الخدمات بالإضافة إلى الملكية الفكرية والاستثمار...إلخ.

¹ راجع:

- سعد غالب ياسين، (2002)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 22.
- محمد أحمد عوض، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 32-33.
- عبد المطلب عبد الحميد، (2009)، المنظور الإستراتيجي للتحولات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 434-438.
- نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الفترة: 17 - 18 أبريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص 117 - 119.
- عبد الله بلوناس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق، ص 130.
- فائزة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية؟، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، (2005)، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 202.
- محمد عقلة مبيضين، (2007)، التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص، أعمال مؤتمرات الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 6 - 18.

- Gary Hamel, Prahalad Coimbatore Krishnao, Strategy as a Field Study: Why Search For a New Paradigm, Strategic Management Journal, Issue 2, Vol. 15, (1994), Ed.Wiley, USA, p 8.

ب. **عولمة الحد من التلوث:** حيث أصبحت المؤسسات ملزمة بترشيد استخدام الموارد، ووضع استراتيجيات حماية البيئة من المخلفات الصناعية، واستعمال المواد غير الضارة بصحة الأفراد وبالبيئة الطبيعية، والحد من استعمال المركبات والألوان الصناعية إضافة إلى إعادة استخدام مخلفات الإنتاج.

ج. **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** حيث تعتبر جانبا مهما يجب أن تهتم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فدور المؤسسة في توفير المنافع الاقتصادية للمجتمع مقابل تعظيم الأرباح، يعتبر دورا تقليديا مقارنة بالدور المطلوب منها حاليا، والمعبر عنه بمفهوم المؤسسة المواطنة "Entreprise citoyenne"، حيث تتحدد مسؤوليتها اتجاه المجتمع وفق هذا المفهوم من خلال التزامها بتحقيق مصالح الملاك، أخذا في الاعتبار المعيار الأخلاقي في إدارة استثماراتهم، المسؤولية اتجاه العاملين بتمكينهم والمساهمة في حل مشكلاتهم الوظيفية، المسؤولية اتجاه العملاء، والمسؤولية اتجاه البيئة.

د. **زيادة التكتلات الاقتصادية و الاتجاه نحو الاندماج و الاستحواذ** وقد يعكس هذا الاتجاه الرغبة في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسات عن طريق تجميع الموارد وزيادة الفاعلية والوصول إلى اقتصاديات الحجم.

3. **الأمثلية:** ويقصد بها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بمعنى عدم ترك المجال لأي هدر أو تبديد للموارد والطاقات، فهي بذلك تهدف إلى تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

4. **تغيير هيكل العمالة:** حيث ازدادت أهمية الكفاءات والمهارات، وأصبحت تعد عاملا رئيسيا في بناء إستراتيجيات فعالة، ومصدرا جوهريا في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة.

5. **ندرة الموارد:** فالمنافسة الحالية أصبحت حادة على موارد الطاقة والكفاءات البشرية، وهو ما يتطلب من المؤسسة ضرورة وضع إستراتيجيات تضمن توفير هذه الموارد من مصادرها، وبرجحة استخدامها بطريقة رشيدة لتلبية احتياجاتها الحالية والمستقبلية.

6. **التغيرات التكنولوجية المتزايدة:** حيث تعتمد المؤسسة على بعض الأساليب التكنولوجية لبناء المزايا التنافسية، ولكن هذا لا يستمر طويلا، فسرعان ما يحدث التغيير، وهو ما يؤدي إلى ضرورة البحث عن مزايا تنافسية تكنولوجية جديدة، وهنا يكون للتحليل الإستراتيجي دورا محوريا في تمكين المؤسسة من امتلاك المزايا التنافسية الدائمة، من خلال جعلها مبادرة أكثر منها مستجيبة.

7. **التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:** فقد أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية هامة في الاقتصاديات المتقدمة على وجه الخصوص، وهي تشكل مصدرا رئيسيا لبناء المزايا الإستراتيجية باعتبار أنها تمثل أساس المنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية، كما أنها تساهم في تحقيق مستويات عالية من الإبداع بمختلف أشكاله.

8. **زيادة معدلات التغيير الكمي والنوعي:** فالتغيير هو الذي ينشئ الفرص والتهديدات، وبذلك أصبح بناء إستراتيجيات للتعامل معه عاملا جوهريا في المؤسسات المعاصرة مقارنة بأهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسات التي تنشط في ظل بيئة تتصف بالاستقرار والثبات النسبيين.

ثانيا. مجالات التحليل الإستراتيجي:

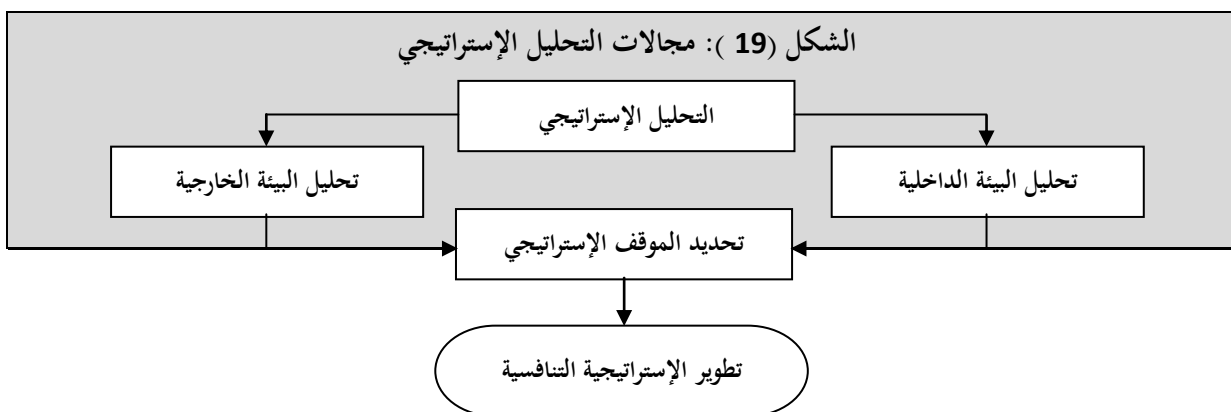
يهتم التحليل الإستراتيجي بدراسة المؤسسة سواء تعلق الأمر بعوامل بيئتها الخارجية أو بمواردها وعوامل بيئتها الداخلية؛ حيث أن فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في مختلف أنشطتها ومواردها، ومعرفتها لبيئتها الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز جوانب القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، إضافة إلى محاولة التخلص من جوانب الضعف أو تحجيم آثارها إلى أدنى حد ممكن مع تطوير إستراتيجيات لبناء المزايا التنافسية في ظل هذه العوامل؛ ولغرض معرفة المجالات التي يشملها التحليل الإستراتيجي سيتم الاعتماد على آراء وأفكار مجموعة من باحثي الإدارة الإستراتيجية، وهي الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (6): مجالات التحليل الإستراتيجي حسب بعض كتاب الإدارة الإستراتيجية

الكاتب والسنة	مجالات التحليل الإستراتيجي
Jauch & Glueck, (1988)	تحليل البيئة العامة، تحليل البيئة الصناعية والدولية، تحليل العوامل الداخلية
Mintzberg & Quin, (1993)	تحليل النشاط، تحليل المنافسة
Daft, (1995)	البيئة الخارجية، البيئة الداخلية
Hill & Jones, (1995)	تحليل البيئة الخارجية، تحليل المصادر الداخلية للميزة التنافسية
Wheelen & Hunger, (1995)	تحليل البيئة العامة، تحليل النشاط
Aker, (1996)	التحليل الداخلي، التحليل الذاتي
Johnson & Scholes, (2008)	تحليل البيئة، تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل الثقافة التنظيمية، تحليل توقعات المساهمين

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 117-118.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مجالات التحليل الإستراتيجي تتمحور حول تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، مع مراعاة تكملة التحليل من خلال تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة الذي يسمح بتطوير الإستراتيجية المناسبة لبناء المزايا التنافسية في ظل نتائج هذا التحليل، و يمكن تلخيص معطيات الجدول أعلاه في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى أدبيات تعريف التحليل الإستراتيجي.

من خلال الشكل يتبين أن التحليل الإستراتيجي ينطوي على تحليل البيئة الداخلية لاستكشاف جوانب القوة وجوانب الضعف المرتبطة بموارد وقدرات المؤسسة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، ولا يقتصر على تحليل هاذين الجانبين فقط بل يمتد ليشمل تحليل الموقف التنافسي مما يفضي إلى تطوير إستراتيجية تنافسية تمكن المؤسسة من بناء وتطوير مزاياها التنافسية، وعليه فالتحليل إستراتيجي هو عملية تشمل المجالات التالية:

1. تحليل عناصر البيئة الداخلية، ويشمل ذلك تحليل الموارد والاستعدادات الإستراتيجية، تحليل توقعات المساهمين، تحليل الثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمي، وتحليل سلسلة القيمة.
2. تحليل متغيرات البيئة الخارجية، والمتمثلة في بيئة النشاط التي تبرز هيكل المنافسة، العملاء، الموردين، المنافسين، والبيئة العامة التي تعكس مؤثرات مختلف الأنظمة الاقتصادية، السياسية، القانونية، والاجتماعية.
3. تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة، من خلال دمج ومقابلة نتائج التحليل على المستويين الداخلي والخارجي، وصولا إلى تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يحقق المزايا التنافسية للمؤسسة.

المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

يركز التحليل الإستراتيجي الداخلي على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية في المؤسسة معبرا عنها بمفهوم الموارد والقدرات الإستراتيجية؛ حيث أن المعيار الأساسي في النظر إليها كجانب قوة يتمثل في قدرة المؤسسة على إضافة القيمة للعملاء مجسدة في صيغة منتجات تجعلهم راضين عن دفع مقابل مادي للحصول عليها، وعلى هذا الأساس فمن الضروري على المؤسسة التوجه نحو دراسة وتحليل مواردها وقدراتها بقصد معرفة ما يمكنها في هذا المجال، وهو ما يمثل جوهر عملية التحليل الإستراتيجي الداخلي؛ فعند تحديد المؤسسة لما يمكنها القيام به في إطار مواردها وقدراتها تكون قد حققت الاستخدام الأمثل لهذه الموارد والقدرات على نحو يتجسد في بناء المزايا التنافسية والمحافظة على استدامتها؛ مع التركيز على النظر للمؤسسة من جانب أنها محفظة من الموارد والقدرات وليست محفظة من النشاطات والأعمال فقط.

وحتى يكون التحليل الإستراتيجي الداخلي مكتملا فمن الضروري النظر إلى موارد المؤسسة وقدراتها في إطار الوظائف الرئيسية والوظائف المساعدة المنشئة للقيمة؛ بمعنى ضمن التحليل الذي يشمل سلسلة القيمة، حيث يساعد هذا التحليل في توضيح الدور الجوهرية الذي تلعبه الوظائف المختلفة في مجال بناء المزايا التنافسية سواء من حيث تخفيض التكاليف، أو من حيث زيادة القيمة التي يولتها العميل لمنتجات المؤسسة نتيجة التمييز.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي وأبعاده

تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية بغرض تحديد جوانب قوتها وضعفها حاليا ومستقبلا، مع الإشارة إلى نسبية هذه الجوانب فهي تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن فترة لأخرى على مستوى المؤسسة ذاتها، كما تنطبق

هذه النسبية على مختلف العوامل المكونة للبيئة الداخلية، بمعنى صعوبة أن تتصف المؤسسة بالقوة أو بالضعف في جميع عواملها الوظيفية والإدارية، وهو ما يفرض ضرورة تحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من عوامل البيئة الداخلية بهدف تجنب المخاطر والتحديات واستغلال الفرص في البيئة الخارجية.

ويتفق أغلب الباحثين على تجميع عناصر ومكونات البيئة الداخلية في مجموعة من الأبعاد تضم الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارهما من العوامل التنظيمية الداخلية التي تلعب دوراً مهماً في مجال الحصول على المزايا التنافسية، كما تشمل عناصر البيئة الداخلية على موارد المؤسسة مجسدة بشكل رئيسي ضمن العوامل الوظيفية، التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، الموارد البشرية، البحث والتطوير.

أولاً. مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي:

يتمثل الغرض الرئيسي من التحليل الإستراتيجي الداخلي في تقييم وتدقيق وضع المؤسسة لتحديد جوانب قوتها وجوانب ضعفها بما يمكنها من حصر المجالات التي تتميز بها وتلك التي تنطوي على جوانب ضعف، ويتم ذلك من خلال تحليل قدراتها ووضعها المالي، الفني، طبيعة الأفراد ومهاراتهم، إمكاناتها التسويقية وكل ما يندرج تحت سيطرتها، فهذا التحليل يوفر قائمة تحصر فيها المؤسسة جوانب قوتها وجوانب ضعفها والتي تحتل أهمية بارزة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة لبناء المزايا التنافسية¹، وفيما يلي شرح مفصل لمفهوم التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والمضامين الفكرية المرتبطة بذلك، مع توضيح أهمية هذا التحليل.

1. مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي: تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية؛ حيث تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، ويتجسد اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات باختلاف في قدراتها وجوانب قوتها الجوهرية أو ضعفها، والتي تعتبر محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع التحديات في البيئة الخارجية؛ فالبيئة الداخلية تتضمن المتغيرات المتعلقة بكل من العملية التسويقية، الإنتاج والعمليات، التمويل وجوانب الإدارة المالية، الموارد البشرية، البحوث والتطوير، القدرات التنظيمية للمؤسسة².

أما التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية فيشير إلى العملية التي تمكن المؤسسة من اختبار نشاطاتها الداخلية كالتسويق، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات، موارد المؤسسة وأفرادها، المالية والمحاسبة، والغرض الرئيسي من هذه العملية يتمثل في تحديد مجالات الكفاءة المتميزة بالشكل الذي يمكن المؤسسة من استخدامها بشكل فعال في إطار تعزيز موقفها التنافسي، من خلال الحد من آثار جوانب الضعف الداخلية والتحديات الخارجية؛ فعملية تحليل البيئة الداخلية تشير إلى مرحلة تحليل وتحديد المصادر الداخلية للميزة التنافسية³.

¹ شفيق كايد عبد الله شاكر، (2007)، التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، ص 39.

² إسماعيل محمد السيد، (2004)، مرجع سابق، ص 145.

³ راجع:

- سعد غالب ياسين، (2002)، مرجع سابق، ص 82.

2. أهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي: يتمثل الهدف الرئيسي من التحليل الإستراتيجي الداخلي في بيان جوانب القوة وجوانب الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية؛ بما يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية واختيار البدائل المناسبة في إطار الوضع التنافسي للمؤسسة، وبشكل يمكنها من بناء مزايا تنافسية في مجال نشاطها؛ حيث يمثل التحليل الإستراتيجي الداخلي أحد الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واستكشاف مصادر المزايا التنافسية من موارد وقدرات، وذلك من خلال أهميته البارزة في تحقيق العناصر التالية¹:

أ. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية، البشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.

ب. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة في قطاع النشاط.

ج. بيان وتحديد جوانب القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات التي تتضمنها الخارجية.

د. استكشاف جوانب الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، حتى تتمكن المؤسسة من تحجيم آثارها السلبية ومعالجتها.

مع الإشارة إلى ضرورة تحقيق الترابط بين التحليل الإستراتيجي الداخلي (جوانب القوة وجوانب الضعف) مع التحليل الإستراتيجي الخارجي (فرص وتهديدات)، فإذا كان الهدف الرئيسي من التحليل الداخلي يتمثل في تحديد جوانب القوة والمصادر الداخلية للمزايا التنافسية فإن ذلك يمثل السبيل الذي يقود لاستغلال الفرص البيئية الخارجية بالشكل الذي يدعم ويعزز المزايا التنافسية ويساهم في تجنب التهديدات أو تحجيم تأثيرها؛ فالتحليل الإستراتيجي الداخلي يعد بمثابة المرآة التي تعكس بدقة تفاصيل بناء وتنظيم المؤسسة من الداخل؛ فالمزايا التنافسية يجب أن تستند إلى مقومات واقعية لموارد وقدرات المؤسسة الداخلية، بمعنى إلى ما تمتلكه من جوانب قوة والعمل على تعزيزها من جهة، مع معالجة جوانب الضعف من جهة أخرى.

ثانياً. أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي:

يتجه أغلب الباحثين إلى دراسة أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي من وجهة نظر وظائف المؤسسة في إطار ما يعرف بالتحليل الوظيفي، غير أن هذا التحليل لا يعطي صورة شمولية ومتكاملة عن كل العوامل الداخلية التي يجب أن يشملها التحليل الإستراتيجي الداخلي، خاصة في ظل النظر للمؤسسة على أنها محفظة من الموارد والقدرات وليس محفظة من النشاطات والمنتجات فقط، مما يتطلب ضرورة شمولية أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي على مجالات رئيسية تتمحور حول الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إضافة إلى المجالات الوظيفية المتعارف عليها من التسويق، العمليات الإنتاجية، إدارة الموارد البشرية، المالية، والبحث والتطوير².

- Sébastien Duizabo, Dominique Roux, (2005), Gestion et Management des Entreprises, Ed. Hachette Livre, Paris, p 231.

¹ راجع: جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، (2007)، مرجع سابق، ص 229.

² Wheelen Thomas, Hunger David, (2006), Strategic Management and Business Policy, 10th Edition, Ed. Pearson Education Inc, New Jersey, USA, p 133.

1. **الهيكل التنظيمي:** يعتبر الهيكل التنظيمي من الأبعاد الرئيسية لبيئة المؤسسة الداخلية، فمن خلاله يتم توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات، وتحدد شبكة الاتصالات وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، ومن أهم العناصر التي يتأسس عليها تحليل وتقوم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ما يلي¹:
- أ. مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ب. مدى ملاءمة السلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأفراد.
- ج. مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع متطلبات أقسام المؤسسة معبرا عنها باحتياجات المسيرين والأفراد العاملين.
- د. درجة المركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي.
- هـ. درجة استجابة الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المراد تنفيذها.
- و. سهولة الاتصالات وانسياب المعلومات في ظل طبيعة الهيكل التنظيمي.
- ز. درجة الاستفادة من تفويض السلطة.

مع الإشارة إلى أن الجانب الأكثر أهمية في تحليل الهيكل التنظيمي يتمثل في مدى كفاءته وفعالته في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛ حيث تعد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية من العوامل الأساسية والحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن منظور أكثر واقعية تكون هذه العلاقة ديناميكية تبادلية التأثير، وأكثر تعقيدا من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمتغير المستقل.

2. **الثقافة التنظيمية:** تتمثل الثقافة التنظيمية في الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وقد عرفت في أدبيات إدارة الأعمال بأنها مجموعة القيم، المعتقدات والتقاليد السائدة في المؤسسة بشكل يعطيها تفردا وخصوصية². وتشير ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التوافق بين قيم المسير وأسلوب إدارته للأعمال مع قيم الأفراد المساهمين في هذه الأعمال، سواء كان ذلك في إطار التنظيم الرسمي، أو في شكل تنظيم غير رسمي، حيث أن عدم التوافق الثقافي في هذه الحالة، بمعنى ثقافة المسير والأفراد غير متجانسة، يؤدي إلى حدوث الصراعات³؛ ويفسر ذلك عادة بمحاولة تجنب مواجهة المشاكل القائمة، أو كنتيجة لكبت حالات عدم الرضا، لذلك فقد تكون الثقافة أهم جوانب القصور في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما إذا كانت إيجابية فهي تمثل نقطة قوة تعزز الأداء. وتكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تتجسد في أنها تمنح العاملين شعورا بالهوية الخاصة والمتميزة، تساعد على تنمية الولاء والالتزام خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة

¹ راجع:

- زكريا مطلق الدوري، (2005)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 128.

- محمد الصيرفي، (2009)، البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 231-232.

² Philippe de Woot, Gérard Koeing, (1995), Management Stratégique et Compétitivité, Ed. DeBoeck, Bruxelles, pp 345-346.

³ Fourcade Colette, Marchesnay Michel, (1997), Gestion de la PME-PMI, Ed. Nathan, Paris, p 108.

بالمصالح الشخصية، وتساعد على تحقيق وترسيخ الاستقرار في المؤسسة، وتشكل مرجعية العاملين عند ممارسة مختلف المهام والأنشطة¹.

وتتجسد أهم العناصر التي يتضمنها تحليل الثقافة التنظيمية فيما يلي²:

- أ. مدى اتجاه معتقدات المؤسسة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط، مع تحديد أولويات الأهداف.
 - ب. درجة توافق معتقدات المؤسسة مع التطور التكنولوجي ومتغيرات بيئة النشاط.
 - ج. انتشار علاقات الثقة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة.
 - د. مدى اتجاه معتقدات المؤسسة نحو إدراك التغيير، والقدرة على استكشاف الفرص وتجنب مخاطر البيئة الخارجية.
 - هـ. درجة اتجاه معتقدات المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية في قطاع النشاط.
 - و. التركيز على مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والإستراتيجية المعتمدة.
- 3. العوامل الوظيفية:** يمكن عرض العوامل الوظيفية من وجهة نظر وظائف المؤسسة، فيما يلي:
- أ. **التسويق:** يرتبط التحليل المتعلق بوظيفة التسويق بمدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف المؤسسة ذات الطابع التسويقي، فعند تحليل وتقويم الأنشطة التسويقية وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف فيها يكون من الضروري التركيز على العناصر التالية³:

- تحديد العملاء الحاليين والمحتملين للمؤسسة، ومدى تقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة علمية مدروسة،
- فعالية الأساليب المعتمدة لضمان الصلة مع العملاء،
- مدى اعتماد المؤسسة للمفهوم التسويقي ضمن إطار الرؤية الإستراتيجية التنافسية،
- مدى اتساق، عمق واتساع خط المنتجات أو مزيج المنتجات مع طبيعة الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة،
- درجة فعالية المزيج الترويجي من إعلان وبيع شخصي،
- مدى اهتمام المؤسسة بتغليف المنتجات، ومدى توافقه وتلبيته لرغبات العملاء،
- مدى ملاءمة قنوات التوزيع الحالية، ودرجة نجاحها في المستقبل،
- مدى امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية متميزة ودرجة تأثيرها الإيجابي في العملاء،
- مدى رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة،
- مدى الاتساق بين السعر الحقيقي وبين توقعات المؤسسة.

يلاحظ أن هذه العناصر تركز بدرجة رئيسية على تحديد مدى امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية في السوق من وجهة نظر العملاء؛ حيث تتحدد جوانب القوة في الوظيفة التسويقية من خلال تحليل العناصر سابقة الذكر والتي

¹ راجع:

- أحمد القطامين، (2002)، مرجع سابق، ص 68.

- Olivier Devillard, Dominique Rey, (2008), Culture D'Entreprise: un actif Stratégique, Ed. DUNOD, Paris, pp 3-4.

² زكريا مطلق الدوري، (2005)، مرجع سابق، ص 129.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 213.

ترتكز عليها المؤسسة في بناء مزاياها التنافسية، أخذًا في الاعتبار تخفيض أثر جوانب الضعف في هذه الوظيفة والعمل على معالجتها.

ب. العمليات الإنتاجية: يتم تحليل العمليات الإنتاجية من جانب البحث عن القدرات المتميزة التي تمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية من خلال هذه الوظيفة، حيث تختص الأنشطة الخاصة بالعمليات الإنتاجية بكل من الجودة، التكاليف، الخدمة، التسليم، وتحليل أنشطة وظيفة الإنتاج يتم من خلال الاهتمام بالعناصر التالية¹:

- انخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين،
- توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق،
- توافر المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، من حيث الكمية، التكاليف، ومن حيث الجودة،
- مدى قرب ورشات الإنتاج من مصادر المواد الأولية ومن الأسواق،
- تحليل مواصفات الآلات والمعدات من حيث التكنولوجيا المعتمدة،
- مدى وجود علاقات إيجابية بين العاملين في الأنشطة الإنتاجية والأنشطة التسويقية أو مع الأقسام الأخرى،
- كفاءة نظم الرقابة على المخزون،
- كفاءة نظم التصميم، جدولة الإنتاج، الصيانة، والرقابة على الجودة.

فالهدف من تحليل أنشطة العمليات الإنتاجية إنما يتمثل في تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في هذا المجال، بالشكل الذي يمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية المناسبة وتحديد الجوانب الرئيسية التي يمكن اعتمادها كأساس في بناء مزاياها التنافسية انطلاقًا من هذه الوظيفة الهامة.

ج. إدارة الموارد البشرية: تختص إدارة الموارد البشرية بمختلف السياسات المتعلقة بالأفراد من حيث الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز، وتوفير مناخ العمل المناسب، ويتم التركيز على جوانب متعددة لتحليل العوامل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تعتبر عوامل مهمة في تحديد الهيكل التنظيمية، طريقة التعامل مع العاملين، وإدارة حياتهم الوظيفية، ويتضمن ذلك دراسة وتحليل ما يلي²:

- مهارات وقدرات العاملين،
- تكلفة الأفراد معبر عنها بالأجور، المكافآت، معدل الدوران، التغيب عن العمل،
- طبيعة نظر المؤسسة للأفراد، من حيث أنهم أصول ذات قيمة مرتفعة، أو تكاليف تتحملها،
- درجة اعتماد توصيف الوظائف،
- فعالية سياسات العلاقات مع الأفراد وكفاءتها،
- درجة اعتماد السياسات والتطبيقات الخاصة بالأفراد من تعيين، اختبار، تحفيز وترقية... إلخ،
- تحليل مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة ودرجة ولائهم وانتمائهم،

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2005)، مرجع سابق، ص 137.

² راجع:

- Samuel Grandval, Richard Soparont, (2008), Le management stratégique: concepts et cas, Ed. Lavoisier, Paris, pp 189-195.

- Marteau Jean-Luc, Combasson Jean-noël, (2008), La reprise de PME, Ed. Lavoisier, Paris, pp 104-105.

- العلاقات مع النقابات والاتحادات العمالية،

- مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

هذه العناصر تعطي صورة واضحة عن أهم المجالات التي تبحث فيها المؤسسة عن مزايا تنافسية تتفوق بها عن منافسيها، وتمكنها من استغلال أية فرص متاحة أو تجنب التهديدات البيئية الخارجية.

د. الوظيفة المالية: يساهم تحليل العوامل المالية في تحديد الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تنتهجها تماشياً مع موقفها المالي، وتتجسد عملية تحليل الموارد المالية من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى تحديد درجة السيولة والربحية، ومن أهم العناصر الواجب تحليلها فيما يتعلق بالوظيفة المالية ما يلي¹:

- تحليل المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي، مع تحديد الانحرافات وأسبابها،

- مدى ملاءمة الخطط المالية للأقسام والخطة المالية العامة للمؤسسة،

- مدى ملاءمة التدفقات النقدية مع الخطة الموضوعية لأنشطة المؤسسة،

- درجة تحقيق المؤسسة أفضل ملاءمة فيما يخص الربحية، السيولة، التشغيل عند مقارنتها مع النسب على مستوى النشاط، أو عند مقارنتها بالمؤشرات السابقة للمؤسسة،

- درجة وجود التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها.

فالهدف من تحليل هذه العوامل يتمثل في تحديد مدى قوة الجوانب المالية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، وإذا بإمكانها أن تنافس بطريقة أكثر كفاءة نتيجة قدراتها المالية.

هـ. البحث والتطوير: تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية التي تعمل على تطوير المعرفة، من خلال تصميم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية، إضافة إلى طرائق الإنتاج، ولهذا فتحليل هذه الوظيفة يركز على العناصر التالية²:

- مدى الاعتماد على تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في الأنشطة المختلفة للمؤسسة،

- مدى تطوير أساليب جديدة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة،

- طبيعة العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير والوظائف الأخرى،

- درجة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ومدى قوته،

- النطاق الزمني لتحقيق نتائج نشاط البحث والتطوير،

- دور نشاط البحث والتطوير في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة.

مع الإشارة إلى أن أهمية البحث والتطوير تتزايد في المؤسسات التي تعتمد التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فهذه الوظيفة تساعد على اكتشاف وابتكار معرفة أو منتج أو طريقة إنتاج جديدة تعطي للمؤسسة قدرة على المنافسة، مع مراعاة عامل الاستمرارية في البحث والتطوير لتجنب تقليد ومحاكاة المنافسين. و مما سبق،

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، (2007)، مرجع سابق، ص 215.

² أحمد القطامين، (2002)، مرجع سابق، ص 70.

يتضح أن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية يتمحور حول اختبار المؤسسة لمجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بوظائفها المختلفة من تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ، أخذًا في الاعتبار للهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، والهدف من هذا التحليل يتركز بشكل رئيسي حول الموارد والقدرات التي تمتلكها المؤسسة في إطار وظائفها المختلفة، والتي تستند إليها كمصادر لبناء مزاياها التنافسية. وعليه، فهي تعتمد على عديد المدخل لتحليل بيئتها الداخلية، من أهمها مدخل تحليل الموارد، ومدخل تحليل سلسلة القيمة.

المطلب الثاني: تحليل موارد وقدرات المؤسسة

وفقا لهذا المدخل ترتكز مصادر المزايا التنافسية على الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة، حيث يتأسس مدخل الموارد على ضرورة التركيز في التحليل على خصوصيات المؤسسة من الداخل أكثر من التركيز على خصوصيات البيئة التنافسية¹، بمعنى أن مصادر المزايا التنافسية تنبع من داخل المؤسسة أكثر من كون مصدرها قطاع النشاط فقط، والمعيار الأساسي في النظر إلى الموارد والقدرات على أنها المصدر الرئيسي للمزايا التنافسية يتمثل في قدرة المؤسسة على بناء قيمة للعملاء، والقيمة بهذا المعنى تتشكل من خصائص الأداء وصفاته مجسدة في صيغة منتجات يتطلب الحصول عليها دفع مقابل مادي، ومن هنا تبرز الضرورة للتوجه نحو تحليل ودراسة الموارد والقدرات بقصد تحديد ما تستطيع المؤسسة تحقيقه وليس ما الذي تريد تحقيقه²؛ وبذلك تتحقق الاستفادة المثلى من هذه الموارد والقدرات بالشكل الذي يساهم بوضوح في بناء المزايا التنافسية.

أولا. مفهوم الموارد والقدرات:

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين بخصوص تحديد مفهوم دقيق لموارد المؤسسة، ويتجسد هذا الاختلاف في النظر إلى القدرات كجزء من موارد المؤسسة، وبشكل عام، يمكن التعامل مع موارد المؤسسة بقصد تدقيقها وفق مستويين؛ المستوى الفردي، الذي ينظر للموارد على أنها تتحدد بالمعدات الرأسمالية، المهارات البشرية، براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والمستوى الشمولي، الذي يهتم بكيفية تفاعل وتكامل الموارد مع بعضها البعض بهدف اكتساب القدرات التي تؤسس لامتلاك القدرات الجوهرية أو الكفاءات المتميزة³.

1. موارد المؤسسة: تشير الدراسات إلى أهمية شمولية التحليل لعدد من موارد المؤسسة متمثلة فيما يلي⁴:

أ. الموارد الملموسة متمثلة في الموارد المالية والمواد المادية من بنايات، أراضي ومعدات.

ب. الموارد المعنوية متمثلة فيما يلي:

¹ مزهودة عبد المليك، (2007)، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة باتنة، الجزائر، ص 67.

² برنارد مار، ترجمة خالد العامري، (2009)، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، ص 47.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 139.

⁴ راجع:

- Dominique Puthod, Catherine Thévenard, La Théorie de L'avantage Concurrentiel Fondé sur les Ressource: une illustration avec le group Salomon, www.strategie-aims.com/montreal/puthot.pdf, (12/05/2010).

- Magakian Jean-Louis, Payaud Marielle Audrey, (2007), 100 fiche pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2^e Edition, Ed. Bréal, Paris, pp 66-67.

- Durand Rodolphe, (2003), Guide du management stratégique: 99 concepts clés, Ed. Dunod, Paris, p 119.

- الموارد البشرية؛ وتشتمل على المهارات، المعرفة، التفاعل والاتصال، الدافعية، فرق العمل، وهي موارد جوهرية تشتمل على طاقات ومهارات الأفراد،
 - الموارد غير الملموسة؛ وتتضمن السمعة والعلامة التجارية، الثقافة التنظيمية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة، والعلاقات مع الأطراف الخارجية.
- ويمكن توضيح تصنيف الموارد وتعيينها من خلال الجدول التالي:

الجدول (7): تصنيف الموارد وتعيينها

المؤشرات الرئيسية	الخصائص	المجال	طبيعة الموارد
الموارد الملموسة			
الهيكل المالي، القدرة الائتمانية، الربحية والعائد على الاستثمار، التدفق النقدي والسيولة، مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل.	تحدد قدرة المؤسسة على الاستثمار وتحقيق الأرباح بعاملين: قدرة الحصول على الأموال من المصادر الخارجية (الاقتراض)، القدرة على التمويل الذاتي.	النشاط المالي المحاسبي	الموارد المالية
القيمة السوقية للأصول الثابتة، مميزات المعدات الرأسمالية، مرونة الأصول الثابتة، المواد الأولية ومدى سهولة الحصول عليها وملاءمتها، المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات، دورة حياة المنتجات.	تحدد إمكانيات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي، وتشمل: الحجم، التعقيد التكنولوجي، مرونة المعدات، الموقع وخيارات استخدام الأراضي والمباني، مستلزمات بحوث السوق، قنوات و منافذ التوزيع.	الإنتاج والعمليات، التموين والتخزين، التسويق.	الموارد المادية
الموارد المعنوية			
العوائد من حقوق الملكية، نسبة العاملين في البحث والتطوير على مجموع العاملين، عدد التراخيص الممنوحة وأهميتها.	الملكية الفكرية، أفراد يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية، تسهيلات البحث.	الإنتاج والعمليات، نظم المعلومات، التسويق.	التكنولوجيا
التمييز في العلامة التجارية، نسبة مساهمة السمعة في المبيعات، نسبة استرجاع العملاء بعد تحولهم.	علاقات مع العملاء من خلال سمعة المؤسسة، سمعة المؤسسة مع الموردين، الحكومة، والأطراف الخارجية بصفة عامة.	التسويق، الإدارة العليا.	السمعة
التعلم والتأهيل المهني للعاملين، معدل دوران العمل، نسبة الغياب.	خبرة العاملين ومستوى تدريبهم، المهارات المتوفرة في العاملين، ولاء وانتماء العاملين بما يحدد قدرة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية.	إدارة الموارد البشرية.	الموارد البشرية

إن إعداد بيان بالموارد هي عملية أبعد ما تكون عن الوضوح والمباشرة، ونقطة البداية فيها تتمثل في الميزانية العامة التي يفترض فيها أن تبين قيم أصول وموارد المؤسسة، غير أن الميزانيات العامة تركز على الموارد المادية مع تضمينها لبعض الموارد المعنوية كالعلامة التجارية، إلا أنها لا تعطي مؤشرا دقيقا عن قيمتها الاقتصادية الحقيقية. وتجدر الإشارة إلى أن الموارد المعنوية تلعب دورا جوهريا في بناء المزايا التنافسية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، إذا ما قورنت بتلك الموارد الملموسة؛ حيث تفقد المؤسسة هذه الموارد عند خروج العاملين منها، بينما تبقى الموارد المادية؛ وبالنسبة لأغلبية المؤسسات تكون الموارد المعنوية أكثر أهمية وأكبر قيمة من الناحية الإستراتيجية، حيث يتم تقييمها اعتمادا على بورصات الأوراق المالية أين تكون القيمة السوقية للمؤسسات الغنية بالموارد المعنوية؛ كالتيكنولوجيا والعلامة التجارية تتجاوز قيمتها الدفترية. لكن، الموارد مهما كان نوعها فهي ليست منتجة بصورتها المنفردة، بل يجب أن تتكامل مع بعضها البعض بشكل يكسب المؤسسة قدرات تمكنها من الوصول إلى الكفاءات المتميزة في تقديم مخرجاتها بما يساهم في بناء المزايا التنافسية¹.

2. القدرات والكفاءات المتميزة: يبقى التحليل بشأن الموارد غير مكتمل دون التطرق لكيفية ترابط الموارد المستقلة مع بعضها البعض لبناء القدرات والكفاءات المتميزة، وفيما يلي توضيح للمفاهيم الخاصة بهذا المجال.

أ. القدرات: تشير القدرات إلى مهارات المؤسسة في التنسيق بين تشكيلة مواردها للقيام بنشاط معين²؛ بمعنى أنها ترتبط بما تمتلكه المؤسسة من مهارات في الدمج بين الأفراد والموجودات والعمليات والتنسيق بين مواردها المتاحة ووضعها بالطريقة التي تزيد من إنتاجيتها، تلك المهارات تتجسد في القواعد التنظيمية، الأساليب المعتمدة في العمل والإجراءات، بمعنى في النمط أو الأسلوب الذي تعتمده المؤسسة لاتخاذ القرارات، وإدارة عملياتها الداخلية، وبشكل عام، فإن قدرات المؤسسة تعد نتاج هيكلها التنظيمي وعملياتها ونظم الرقابة المعتمدة فيها³.

والقدرات بطبيعتها المعنوية غير الملموسة لا تكمن في الأفراد فقط بقدر ما تتجسد في الطريقة التي يتفاعل ويتعاون بها هؤلاء الأفراد في تنفيذ الأنشطة المختلفة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وبذلك فالتكامل يزداد صعوبة مع زيادة المستوى التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى فإن القدرات لا تتحقق إلا من خلال المعرفة الكامنة في أفراد المؤسسة معبرا عنها بالموجودات المعرفية⁴. مع الأخذ في الاعتبار التركيز على القدرات الجوهرية التي تعني التنسيق والتكامل بين الموارد بشكل ينتج عنه تنفيذ المؤسسة لعملياتها وأنشطتها المختلفة بصورة أفضل من المنافسين⁵. وعليه، فمن الضروري التمييز بين الموارد والقدرات لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى اكتساب ما يعرف بالكفاءات المتميزة التي تعتبر بمثابة المصدر الأساسي للمزايا التنافسية في المؤسسة.

¹ جاسم محمد سلطان، (2006)، التفكير الإستراتيجي والمخرج من المأزق الراهن، الطبعة الأولى، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، القاهرة، ص 94.

² جيمس كراج، روبرت قرانت، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (2003)، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 113.

³ شارلز هل وجارث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، مرجع سابق، ص 186.

⁴ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، (2008)، مرجع سابق، ص 142.

⁵ جاسم محمد سلطان، (2006)، مرجع سابق، ص 96.

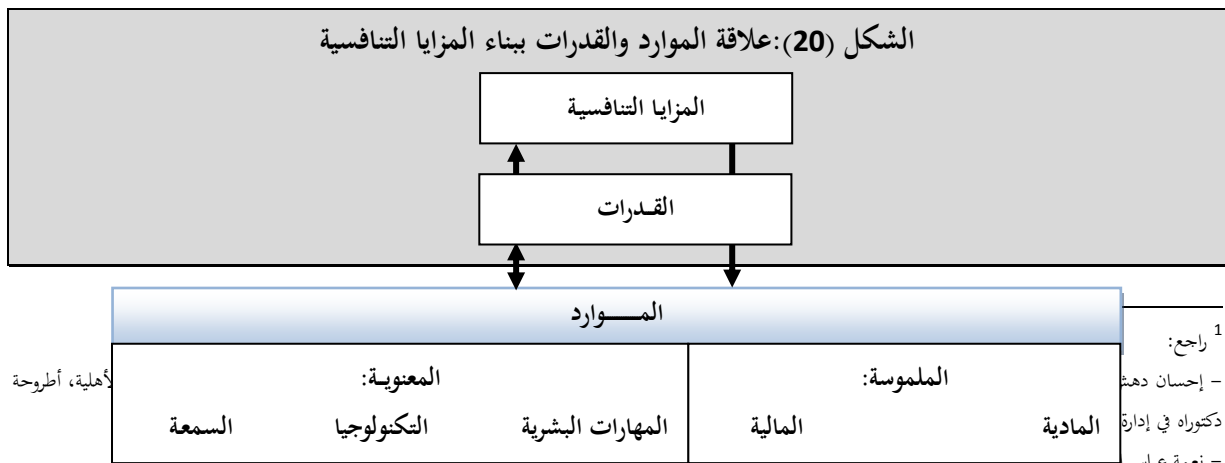
ب. الكفاءات المتميزة: يقصد بالكفاءات المتميزة، أو القدرات الجوهرية من وجهة نظر بعض الباحثين، إلى التعلم المتراكم الذي تكتسبه المؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مهارات الإنتاج المتعددة وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة، فهي بذلك ترتبط بتنظيم العمل في المؤسسة وبالطريقة التي تسهم بها في بناء المزايا التنافسية من خلال إضافة القيمة للعملاء، متمثلة في تخفيض جوهري للتكاليف أو تمييز المنتجات مقارنة بالمنافسين، والكفاءات المتميزة تشمل العديد من المجالات في المؤسسة ولا ترتبط بالإنتاج فقط، فهي تشمل العلاقات الجيدة مع العملاء والموردين، القدرة على تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية وفي وقت أسرع من المنافسين، الاستجابة لاتجاهات الأسواق وفهمها بصورة صحيحة، فالكفاءات المتميزة تنتج أساسا من أفراد المؤسسة ورأس مالها الفكري، وترتبط ارتباطا وثيقا بفكرة المؤسسة المعتمدة على التعلم، ويتحقق ذلك من خلال توفير مناخ مؤسسي ملائم وثقافة تنظيمية تتجه لتغليب أهداف المؤسسة على أهداف الأفراد، وهو ما يقتضي وجود التحفيز لتحقيق هذا التعلم وبما يسهم في ترجمته إلى تعاون بين الأفراد¹.

كما سبق، يتضح أن الكفاءات المتميزة تتمحور حول أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية بشكل أفضل من المنافسين، فهي بذلك تمكنها من بناء مزايا التنافسية من خلال المساهمة في إضافة قيمة متفوقة للعملاء، ناتجة من تمييز المؤسسة وتفرداها أو من خلال خفض هيكل التكاليف. وعليه، فالكفاءات المتميزة تنطوي على مجموعة المضامين التالية:

- تتبع من داخل المؤسسة وتعتمد على مواردها وتمثل مصدر قوة أساسي،
- تشمل التعليم المتجمع والمهارات المتراكمة داخل المؤسسة مع مرور الوقت،
- تعتمد على الموارد والقدرات النادرة، المتميزة صعبة التقليد وغير القابلة للاستبدال،
- تعد مصدرا أساسيا لبناء المزايا التنافسية في المؤسسة.

ثانيا. تحليل الموارد وبناء المزايا التنافسية:

يقوم مدخل تحليل الموارد على أساس أن بناء المزايا التنافسية إنما يتم من خلال امتلاك المؤسسة للموارد، وبدرجة أكثر تركيزا، امتلاكها للكفاءات المتميزة، باعتبار أن هذه الأخيرة هي التي تصنع الاختلاف والفارق بين المؤسسة ومنافسيها.



¹ راجع:

- إحسان دهب
دكتوراه في إدارة
نعمة عباس

ففي حين تعتمد القدرات على تشغيل الموارد بمختلف أصنافها، فإنه لا يمكن للمؤسسة تدعيم قاعدة مواردها إلا من خلال تطبيق القدرات التي تمتلكها لبناء مزايا تنافسية، والتي تعزز بدورها موارد وقدرات المؤسسة نتيجة المردودية المرتفعة التي تنتج عنها.

1. أساسيات تحليل الموارد: يرتبط تحديد ما يمكن للمؤسسة تحقيقه بمدى تحديدها وتقييمها الدقيق لمواردها وقدراتها، فعندما تظهر لدى المؤسسة مزايا تنافسية معبرا عنها بالمردودية المرتفعة يكون من السهل تصور امتلاكها لكفاءات متميزة، كمزيج من الموارد والقدرات في جوانب لا تكون موجودة فيها عمليا، وبالمثل لما تكون مردودية المؤسسة متدهورة فمن السهل أن تسود نظرة سلبية حول تلك الجوانب التي تمتلك فيها المؤسسة كفاءات متميزة عمليا، هذا يدفع للتسليم بضرورة تحليل وتقييم موارد وقدرات المؤسسة من خلال تحديد مكان الكفاءات المتميزة التي تعد الركيزة الأساسية لبناء المزايا التنافسية من منظور بيئتها الداخلية.

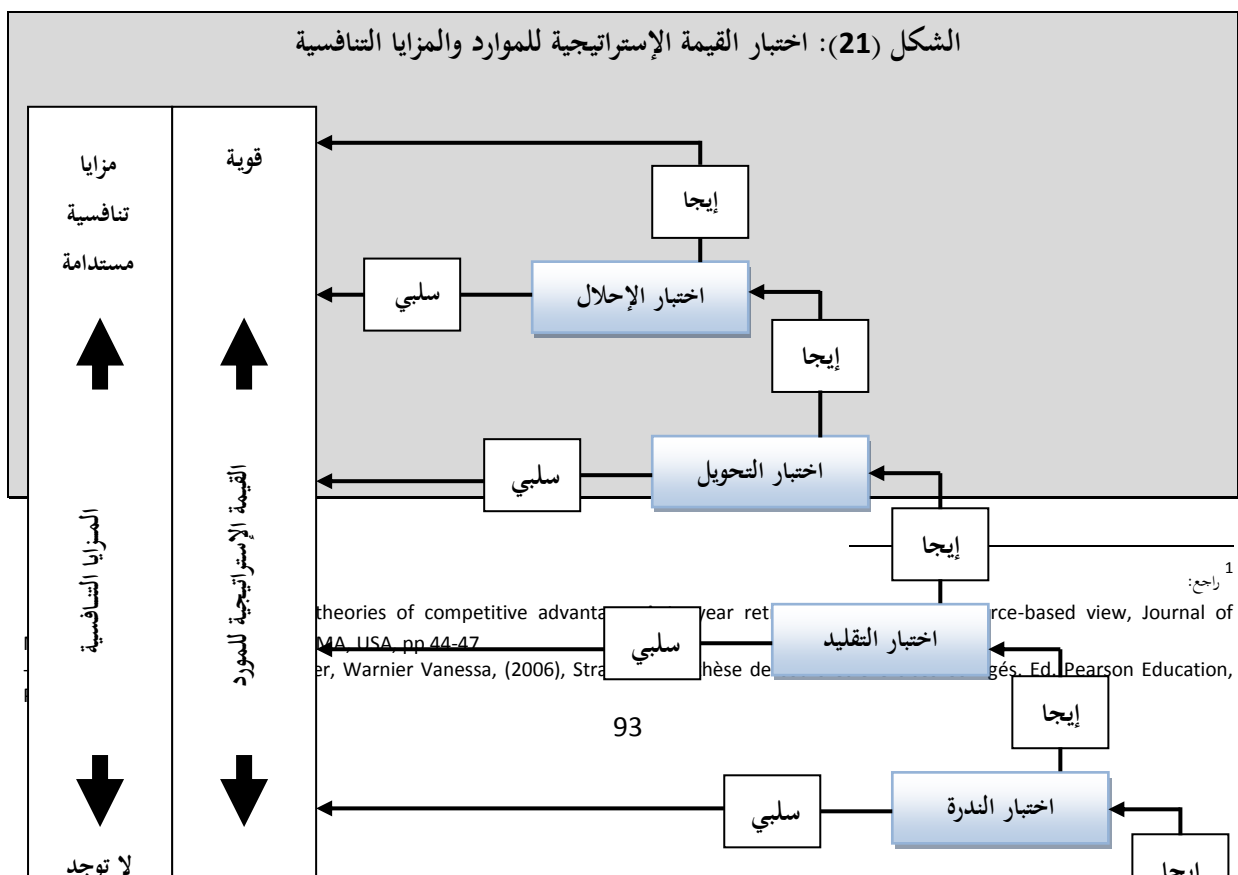
أ. مبادئ مدخل تحليل الموارد: تتمحور المبادئ الأساسية لمدخل تحليل الموارد فيما يلي¹:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد والقدرات، وليست محفظة منتجات فقط؛ حيث أن المنتجات ما هي إلا نتائج لإدارة هذه الموارد والقدرات على أساس تحقيق الأرباح،
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من بناء المزايا التنافسية، كما أن وفرتها لا تحقق ذلك بشكل مطلق وأكد؛
- الاختلاف بين المؤسسات يكمن في طريقة تنسيق مواردها بما ينتج عنه قدرات مختلفة،
- تحسين الكفاءة، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من جانب المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وجدت لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توجد للاقتصاد في تشغيلها،
- الاستعمال الفعال للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وزيادة العائد على الموارد من خلال تسريع استرجاعها بتقليل الأجل بين تشغيلها وتحقيق العوائد.

وعليه، فالجوانب الرئيسية المتصلة بتحليل الموارد تتمثل في كيفية الاحتفاظ بالأنشطة القائمة من خلال موارد أقل، وكيفية زيادة حجم أو كثافة المنتجات بالاعتماد على ذات الموارد؛ ويتطلب تحقيق هذه الأهداف تحديد موارد المؤسسة بدقة وتحليلها تحليلا معمقا لفهم أدائها وإمكاناتها التكاملية والتفاعلية المنتجة للقدرات.

¹ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الفترة: 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 174.

ب. تطبيق تحليل الموارد والقدرات: يقوم تحليل الموارد في جانب منه على أن بناء المزايا التنافسية في المؤسسة يعتمد على الموارد التي تحقق مجموعة من الشروط متمثلة في أن تكون نادرة، ذات قيمة، مكلفة التقليد، غير قابلة للإحلال أو الاستبدال، ولتحديد القيمة الإستراتيجية لمواردها تقوم المؤسسة بمجموعة اختبارات تركز على الشروط سابقة الذكر، مضافا إليها مدى قابلية المورد للتحويل والتي ترتبط بدرجة تملك المؤسسة لهذا المورد وللعوائد التي تتحقق من تشغيله، فكلما كانت الموارد غير قابلة للتحويل كلما زادت قيمتها الإستراتيجية من ناحية مساهمتها في بناء المزايا التنافسية¹، ويمكن توضيح هذه الاختبارات وعلاقتها ببناء المزايا التنافسية وفقا لما يلي:



المصدر: راجع:

- Jay Barney, Hesterly William, (2006), Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and Cases, Ed. Prentice Hall, USA, pp 139-140.
- Dominique Puthod, Catherine Thévenard, La Théorie de L'avantage Concurrentiel Fondé sur les Ressource: une illustration avec le group Salomon, www.strategie-aims.com/montreal/puthot.pdf, (12/05/2010).

وأخذنا في الاعتبار أن تحليل هذه الجوانب يتم في إطار تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المؤسسة، مع النظر إلى هذه الاختبارات في إطار المقارنة مع المنافسين الحاليين والمحتملين. كما يجب التركيز على أن الأهمية في تحليل الموارد وعلاقته ببناء المزايا التنافسية إنما ترتبط بالقدرات أكثر من ارتباطها بالموارد مستقلة عن بعضها البعض؛ فقد تمتلك المؤسسة موارد نادرة ذات قيمة عالية ولكن عدم اكتسابها للقدرات على تشغيل واستغلال تلك الموارد بفعالية يؤدي بها للفشل في بناء المزايا التنافسية المعتمدة على القدرات الجوهرية¹؛ فالقدرات هي نتاج أنماط معقدة من التنسيق بين أفراد يقدمون مهارات ومعارف متخصصة وتحقيق التكامل بينها وبين الموارد الأخرى للمؤسسة بما يجعل تحليلها يتطلب التمعن والتدقيق في أصولها ومكامنها²؛ ومن أهمها المعرفة باعتبارها من الركائز التنافسية الحديثة التي أفرزها التوجه نحو اقتصاد المعرفة وما يتطلبه من اكتساب وتطوير معارف جديدة للاعتماد عليها في ترشيد استعمال الموارد المتاحة، وبما أن المعرفة ذات طابع إدراكي غير ملموس فهي تتصف بارتفاع قيمتها الإستراتيجية نظرا لعدم نفاذها بالاستعمال وتراكمها مع الزمن³، نتيجة التعلم الذي لا يقتصر على الأفراد فقط بل يشمل كل المؤسسة في إطار ما يعرف بالتعلم المنظمي الذي ينتج من خلال نشر الموارد، خاصة المعرفية، للاستفادة منها في كل أنشطة المؤسسة.

فالتصور المتكامل لمدخل الموارد في تحليل وبناء المزايا التنافسية لا يقتصر على الموارد فقط، بل يركز أكثر على الكفاءات المتميزة (القدرات الجوهرية)، التي تعتمد في جوهرها على المهارات المكتسبة من خلال التعلم

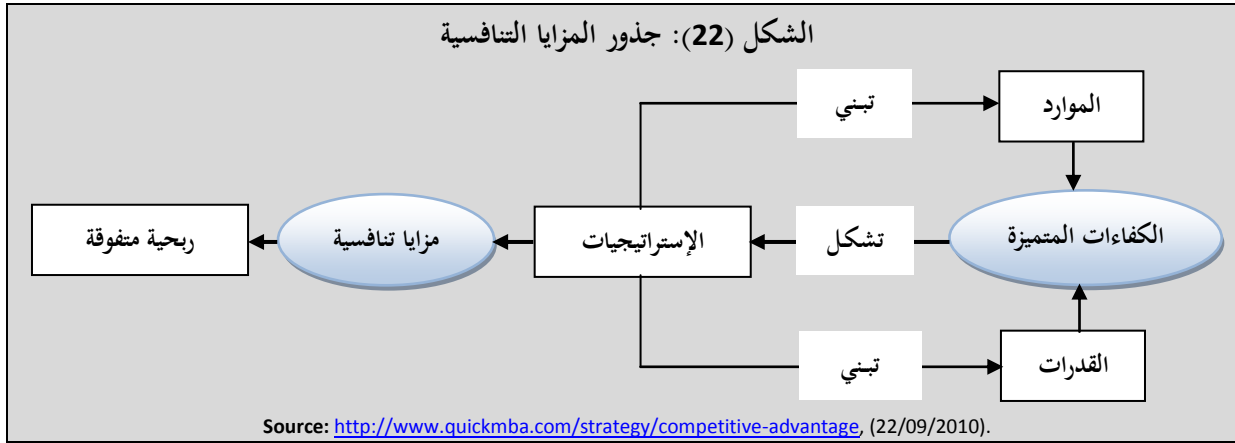
¹ شارلز هل وجارث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، مرجع سابق، ص 187.

² Macmillan Hugh, Tampoe Mahen, (2006), Strategic Management: Process, Content and Implementation, 3rd Edition, Ed. Oxford University Press, Oxford, England, p 231.

³ مزهودة عبد المليك، (2007)، مرجع سابق، ص 139.

الفردى والتعلم المنظمى وما يقتضيه من رغبة وإرادة لتنفيذ الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين وبما ينتج عنه إضافة قيمة متميزة للعملاء¹.

2. أسس مدخل الموارد في بناء المزايا التنافسية: يتأسس هذا المدخل على أن امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية يرتبط بمدى توفرها على الكفاءات المتميزة والتي هي عبارة عن مزيج من الموارد والقدرات²، فإذا كانت المؤسسة تمتلك موارد وقدرات متفوقة عن تلك الخاصة بالمنافسين فستتمكن من بناء مزايا تنافسية مع مراعاة ضرورة انتهاجها لإستراتيجية تشغل من خلالها هذه الموارد والقدرات بصورة فعالة بما ينتج عنه اكتسابها لكفاءات متميزة، فجذور المزايا التنافسية وفقا لهذا المدخل ترتبط بالكفاءات المتميزة، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



فالمؤسسات التي تمتلك الكفاءات المتميزة تتمكن من تمييز منتجاتها أو تحقيق نتائج كبيرة في مجال خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين، وبذلك تحقق معدلات ربحية تتجاوز المعدل المتوسط في قطاع النشاط، وحتى تتمكن المؤسسة من ذلك فهي تتجه إلى اعتماد أحد السبل التالية³:

أ. امتلاك موارد متفردة ذات قيمة عالية إضافة إلى القدرات الضرورية للاستفادة من هذه الموارد وتشغيلها.

ب. امتلاك قدرات متفردة على تشغيل وإدارة الموارد العامة.

ج. تكون الكفاءات المتميزة في أقوى حالاتها عند امتلاك المؤسسة لموارد متفردة وذات قيمة عالية إضافة إلى قدرات متفردة في إدارة وتشغيل هذه الموارد.

وجدير بالذكر توضيح العلاقة بين الكفاءات المتميزة والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة على مختلف مستوياتها؛ حيث تعمل الكفاءات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة على توجيه وتشكيل إستراتيجياتها سعياً منها لبناء

¹ Pierre-Xavier Meschi, Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, <http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf>, (16/03/2010).

² Gary Hamel, Prahalad Coimbatore Krishnao, (1994), Computing for the Future, Harvard Business School Press, USA, p 199.

³ <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage>, (22/09/2010).

مزايا تنافسية وتحقيق ربحية متفوقة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة يجب أن تتجه إلى بناء موارد وقدرات جديدة، أو على الأقل تدعم وتعزز الموارد والقدرات الحالية، وبذلك فالإستراتيجيات الناجحة إما أن تمكن المؤسسة في مجال تدعيم الكفاءات المتميزة الحالية، أو أن تساعد في تطوير كفاءات جديدة¹. فالعلاقة تبادلية تتجسد من خلال أن استغلال وإدارة الموارد والقدرات في إطار إستراتيجية ملائمة يؤدي إلى بناء مزايا تنافسية تساهم في تحسين ربحية المؤسسة، بما يمكنها من تعزيز وتدعيم قاعدة مواردها وقدراتها، لكن من حيث القدرة على تحقيق الأرباح من خلال المزايا التنافسية فالعملية ترتبط بمدى استدامة هذه المزايا والتي تعتمد بدورها على الخصائص الرئيسية للموارد والقدرات من حيث القيمة والاستمرارية، قابلية التحويل، القابلية للتقليد، مع ملاحظة أن قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من مزاياها التنافسية يعتمد أساسا على قابلية توزيع وتخصيص العوائد والطريقة التي يتم بها ذلك.

انطلاقا مما ذكر، فالمقاربة المبنية على الموارد تتأسس على أن التنافس بين المؤسسات يهدف إلى تعزيز المزايا التنافسية من خلال تعظيم الحصة السوقية المستقبلية أكثر من التركيز على الحصة السوقية الحالية، لكن حتى يكون التحليل أكثر موضوعية، فمن الضروري معرفة ما الذي تقوم به المؤسسة قبل الاتجاه إلى تحديد ما يمكنها تحقيقه في ظل ما تمتلكه من كفاءات، حيث أن أحد الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسات لا يكمن في غياب الكفاءات بقدر ما يكمن في العجز عن تحديدها ومن ثم الاستفادة منها بفعالية، وعليه، فالضرورة ملحة أن يبدأ تحديد القدرات والكفاءات كجوهر للتحليل الإستراتيجي الداخلي بإجراء تحليل دقيق ومفصل لأنشطة ووظائف المؤسسة. وفي هذا المجال اقترح (M. Porter) نموذج سلسلة القيمة لتحليل البيئة الداخلية؛ حيث يرى بأن نشاط المؤسسة يمكن تحليله بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، وهذا النموذج يستخدم لتحليل أنشطة المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية الحالية ويشمل حتى المستقبلية².

المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة

يعد تحليل سلسلة القيمة من المداخل الهامة في التحليل الإستراتيجي الداخلي، حيث يركز هذا المدخل على تحليل الأوضاع السائدة في المؤسسة وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف فيها؛ فالمضامين الجوهرية لسلسلة القيمة تتمثل في بعدين يمثلان الغاية الأساسية من اعتمادها في التحليل الإستراتيجي الداخلي، يتمثل الأول في دراسة وتحديد القدرات الإستراتيجية التي تحقق المزايا التنافسية، ويتمثل الثاني في تحليل التداخلات أو الروابط بين هذه القدرات والأنشطة المختلفة وبما يساهم في تحقيق التكامل بينهما³.

وعلى هذا الأساس، يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، التي ينظر إليها كمجموعة من

¹ شارلز هل وجارث جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، مرجع سابق، ص 188.

² سعد غالب ياسين، (2002)، مرجع سابق، ص 87.

³ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، (2009)، مرجع سابق، ص 104.

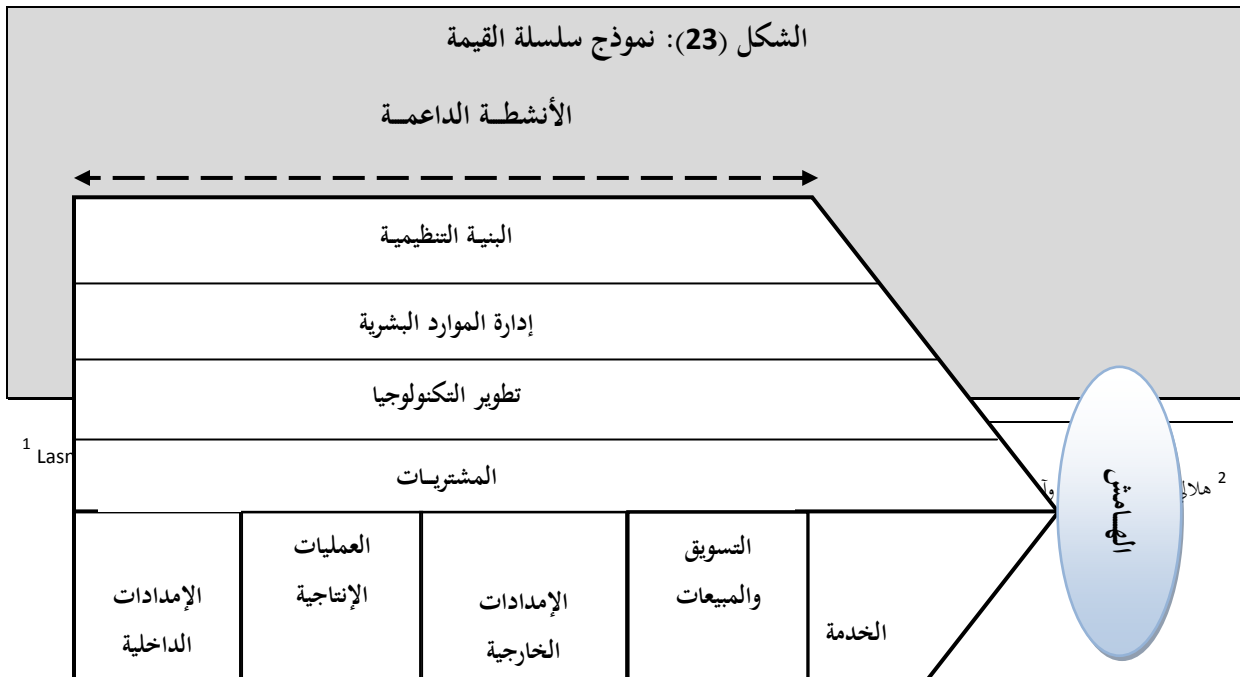
الأنشطة المترابطة والمتفاعلة التي يساهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها العميل، وأن الاختلافات بين المؤسسات المتنافسة في مقدار هذه القيمة يمثل جوهر المزايا التنافسية.

أولاً. مفهوم وأهمية تحليل سلسلة القيمة:

يتأسس تحليل سلسلة القيمة على اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة من وجهة نظر العملاء، وبذلك فمن الصعب فهم وتحديد مصادر المزايا التنافسية عند النظر للمؤسسة ككل، نتيجة أنها تبنى من خلال مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة كالإمداد، الإنتاج، التسويق... الخ، حيث يساهم كل نشاط من تلك الأنشطة في إضافة قيمة للمنتجات المقدمة من حيث التكاليف أو من حيث بناء قاعدة تمييزية¹. وعليه، فمن الضروري تحليل كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والبيئة التي تتفاعل فيها من خلال سلسلة القيمة.

1. مفهوم سلسلة القيمة: تعرف سلسلة القيمة على أنها "الطريقة النظامية للنظر إلى مجموعة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وللكيفية التي تتفاعل بها مع بعضها البعض بما يمكنها من فهم المصادر الحالية والمحتملة للمزايا التنافسية"²، بمعنى اعتبار المؤسسة كسلسلة من النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لإضافة القيمة؛ والتي هي عبارة عن السعر الذي يقبل العملاء دفعه نتيجة حصولهم على منتجات المؤسسة، بمعنى تجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة والوظائف من الناحية الإستراتيجية بهدف إدراك المصادر الحالية والمحتملة لتحقيق المزايا التنافسية، فمن خلال هذا النظام يتم فهم الأنشطة التي تؤديها المؤسسة في الصناعة واستيعاب سلوك كل نشاط من هذه الأنشطة، مع تحديد الأنشطة التي تمثل نسبة كبيرة من التكاليف الإجمالية؛ حيث أن أي تخفيض في تكاليفها سيؤدي إلى تخفيض كبير في التكلفة الإجمالية، كذلك تحديد الأنشطة غير الضرورية والتخلي عنها إذا أمكن بهدف تخفيض التكلفة.

كما يتم من خلال هذا النظام تحديد الأنشطة التي تتمتع بأداء متميز على مستوى الصناعة والتي يكون لها تأثير كبير في إضافة القيمة للعملاء، وبالتالي فهم سلوك التمييز ومصادره الحالية والمحتملة، و من هنا فإن الأنشطة هي المصادر الأساسية للمزايا التنافسية وهي أساس الاختلاف أو الأفضلية عن المنافسين، ووفقاً لهذا المدخل تقسم أنشطة المؤسسة إلى قسمين؛ أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة كما يوضحه الشكل التالي:



الأنشطة الأساسية

Source: Jean–Pierre D etrie, (2005), STRATEGOR: Politique Générale de L'entreprise, 4^e Edition, Ed. Dunod, Paris, p 82.

من خلال هذا الشكل يمكن توضيح مكونات سلسلة القيمة كما يلي:

- أ. **الأنشطة الأساسية:** وتتمثل في تلك الأنشطة التي ترتبط مباشرة بتحويل المدخلات إلى مخرجات لتضيف قيمة أو منفعة للعملاء، وبمنظور سلسلة القيمة فهي تشتمل على الأنشطة التالية¹:
- **الإمدادات الداخلية؛** وتتضمن كل العمليات ذات العلاقة بنقل، استلام، تحريك، تخزين ومناولة المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، أي إدارة حركة المواد وضمان تدفقها لتلبية احتياجات الإنتاج.
 - **العمليات الإنتاجية؛** ينصب جوهر نشاط العمليات الإنتاجية على التحويل الكفء للمدخلات إلى مخرجات ذات قيمة أكبر من قيمة مدخلاتها، بمعنى أنه يتضمن تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة، وتشمل أنشطة التصميم، التجميع، التعبئة والتغليف، الرقابة على الجودة، كفاءة الآلات والمعدات.
 - **الإمدادات الخارجية؛** وتمحور حول إيصال المنتجات النهائية للعملاء المستهدفين في الوقت والمكان الملائمين، وهي تتضمن تلك العمليات ذات العلاقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات إلى مراكز التوزيع.
 - **التسويق والمبيعات؛** يتضمن كل العمليات التي تختص بنقل حيازة المنتجات من المؤسسة إلى العملاء؛ من إعلان وترويج، بيع شخصي، تسعير واختيار قنوات التوزيع.
 - **الخدمة؛** حيث تزايد الاهتمام بنشاط الخدمة بوصفه النشاط المركزي لإضافة القيمة، خاصة مع التحول إلى التركيز على العميل كأحد الأبعاد الرئيسية لتحقيق التفوق التنافسي، ويضم نشاط الخدمة كل ما يتعلق بالتركيب، الإصلاح والصيانة، توفير قطع الغيار، تقديم الاستشارة الفنية وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى رضا العملاء...إلخ.

¹ راجع:

- القطب محي الدين يحي توفيق، (2002)، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 51.

- Raymond-Alain Thiétart , Jean-Marc Xuereb, (2005), op. cit, p 84.

ب. **الأنشطة الداعمة:** هذه الأنشطة ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظر العملاء، ولكنها ضرورية ومكملة للأنشطة الأساسية، حيث ينظر إليها من منظور سلسلة القيمة على أنها أنشطة دعم وإسناد للأنشطة الأساسية لإضافة القيمة، والدور المنوط بهذه الأنشطة يتركز حول تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة في الأنشطة الأساسية لإضافة القيمة، وهي تشمل الأنشطة التالية¹:

- **البنية التنظيمية؛** وتشتمل على الأنشطة التي تضمن التسلسل السليم للعمليات في المؤسسة، والتي تتمثل في الإدارة العامة، المالية، التنظيم، إدارة الجودة، المحاسبة، الشؤون القانونية، نظام المعلومات... إلخ،

- **إدارة الموارد البشرية؛** وتشمل أنشطة الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، تحديد المسار الوظيفي، التحفيز والتنبؤ بالاحتياجات من اليد العاملة لمختلف أنشطة المؤسسة.

- **التطوير التكنولوجي؛** حيث تختص المجالات الأساسية لتطوير التكنولوجيا، ليس فقط على قسم البحث والتطوير، وإنما بكل ما يتعلق بتكنولوجيا المنتج، تكنولوجيا العملية، تكنولوجيا المعلومات والتي تكتسي أهمية بالغة في كل نشاطات المؤسسة من إمداد، تسويق وإنتاج وغيرها، وتتركز أهمية هذا النشاط في أثره على هيكل التكلفة وعلى التمييز، كما أنه يتحكم في حواجز الدخول للأسواق من حيث تخفيفها أو من حيث بنائها.

- **المشتريات؛** وتتضمن كل ما يتصل بتوفير المدخلات من مواد أولية، معدات وآلات، تجهيزات، قطع الغيار، مع ضمان الحصول عليها بالكميات المطلوبة وبالجودة الملائمة أخذًا في الاعتبار الوقت المناسب، وعلى الرغم من كون نشاط المشتريات مسانداً إلا أنه يرتبط جوهرياً بقدرة المؤسسة في بناء المزايا التنافسية؛ من خلال علاقات الشراكة مع الموردين والمجهزين، ليس فقط في مجال اقتصاديات الحجم والقوة التفاوضية للمؤسسة، وإنما في قدرتها على الاستجابة الفورية لطلبات العملاء.

مما سبق، يفهم أن كل نشاط من الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة يمكن إدراجه، من حيث مساهمته في بناء المزايا التنافسية، ضمن أحد المجموعات الثلاثة أولها أنشطة مباشرة؛ تساهم بشكل مباشر في إضافة القيمة كتصميم المنتج ونشاط قوى البيع، وثانيها أنشطة غير مباشرة؛ تساهم بشكل غير مباشر في إضافة القيمة من خلال تسهيل أداء الأنشطة المباشرة كالصيانة، إدارة قوى البيع والبرمجة، وثالثها أنشطة ضمان الجودة؛ تضمن جودة الأنشطة السابقة كالرقابة، تعديل المنتج.

وتجدر الإشارة إلى محاولات عديد الباحثين باتجاه تكييف سلسلة القيمة استجابة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، خاصة منها تنامي الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، حيث أدركت المؤسسات الأهمية الإستراتيجية للمعرفة بوصفها مورداً قيماً لثلاثة اعتبارات؛ أولها التقدم في تكنولوجيا المعلومات، وثانيها التحول التدريجي للاهتمام برأس المال الفكري، وثالثها سعي المؤسسات إلى الإبداع والتعلم. وعليه، فقد تمثلت تلك

¹ راجع:

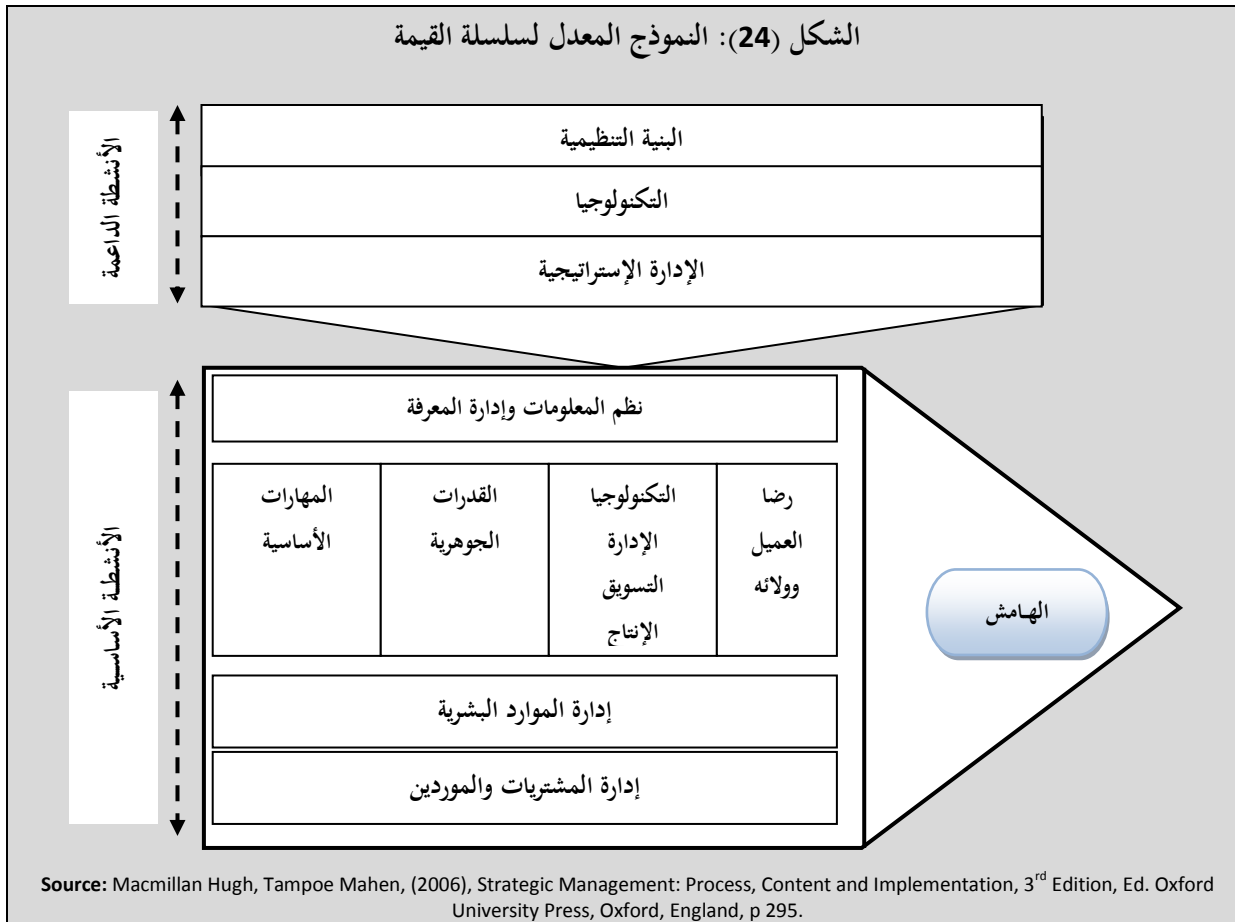
- روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، (2008)، مرجع سابق، ص 205.

- القطب محي الدين يحيى توفيق، (2002)، مرجع سابق، ص 52.

- Tugrul Atmer, Roland Galori, (1998), Diagnostic et Décision Stratégiques, Ed. Dunod, Paris, p122.

- Michael Porter, (2003), op. cit, pp 61-62.

المحاولات في إدراج نظم المعلومات وإدارة المعرفة بوصفها أنشطة أساسية في إضافة القيمة، مع إعادة النظر في تموضع أنشطة إدارة الموارد البشرية والمشتريات، بحيث عدت ضمن الأنشطة الأساسية، كما أضاف (H. Macmillan & M. Tampoe) القدرات الجوهرية ومتغيرات أخرى لتظهر سلسلة القيمة المعدلة وفقا لما يوضحه الشكل التالي:



2. أهمية تحليل سلسلة القيمة في بناء المزايا التنافسية: انطلاقا من مفهوم سلسلة القيمة الذي يركز على اعتبار المؤسسة محفظة من الأنشطة، ومن خلال تحليل هذه الأنشطة ومقارنتها مع أنشطة المؤسسات المنافسة يمكن معرفة تأثير كل حلقة من السلسلة على التكلفة أو تحديد مكان التمييز الذي ينتج عند تحويل المدخلات

إلى مخرجات، فالمزايا التنافسية وفق هذا المدخل تستند إلى قدرة المؤسسة في القيام بوظائفها وأنشطتها بشكل أفضل من المنافسين، سواء من حيث التكلفة أو من حيث التمييز، وذلك من خلال اقتراح الحلول التقنية والتنظيمية التي تساعد على التحكم في هيكل التكاليف، تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة، وتصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة¹.

فتحليل سلسلة القيمة يمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية من خلال ترشيد تكاليفها بأداء أنشطتها بكفاءة أفضل من المنافسين، أو من خلال التمييز المبني على أساس الجودة، الخدمات المقدمة للعملاء، الإبداع والابتكار في المنتج وفي العملية...إلخ.

أ. استخدام سلسلة القيمة لتحليل التكاليف: يوفر تحليل سلسلة القيمة وسيلة لتحليل أنشطة المؤسسة بما يحقق الفهم الجيد للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة، وذلك من خلال ما يلي²:

- تحديد توزيع التكاليف الإجمالية على الأنشطة المختلفة مما يسمح بمعرفة تلك التي تشكل نسبة كبيرة ضمن هيكل التكلفة الإجمالية، مع السماح بإجراء المقارنة بالمنافسين،
- توضيح محددات التكلفة لكل نشاط،
- من خلال محددات التكلفة يمكن تفسير الفروق الموجودة في التكلفة بين المؤسسة ومنافسيها،
- التعرف على فرص ومجالات تخفيض التكاليف وترشيدها.

ب. تحليل التمييز: من جانب العرض، تتحدد قدرة المؤسسة على بناء التمييز من خلال تحليل أنشطة المؤسسة وبحث إمكانية كل نشاط في إضافة التفرد والتمييز للمؤسسة باتجاه عملائها، ومن جانب الطلب، ينشأ التمييز من قدرة المؤسسة على الموازنة بين فهم طلب العملاء على منتجات متفردة ومدى تحقيقها لذلك، علما أن التمييز قد يكون ماديا من خلال الصفات المادية للمنتج، أو معنويا من خلال الصورة الذهنية للمؤسسة التي ترتبط بإدراك الدوافع النفسية والاجتماعية للعملاء³، وبذلك فبناء التمييز يعتمد على الموازنة بين فرص المؤسسة في تدعيم وتكييف ما تقدمه من منتجات مع أفضليات ودوافع العملاء واحتياجاتهم، ومن ضمن أساليب الموازنة بين العرض والطلب على التمييز استخدام سلسلة القيمة كإطار للتحليل؛ فمن خلال سلسلة القيمة للمؤسسة وعملائها يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعتي الأنشطة، والأكثر أهمية في هذا المجال يكمن في تحديد الأنشطة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تضيف قيمة متميزة للعملاء.

ثانيا. أساسيات تحليل سلسلة القيمة:

مهما كان شكل سلسلة القيمة فإن أساسياتها كنموذج للتحليل الإستراتيجي الداخلي متفق عليها بين الباحثين، هذا الاتفاق يتجسد من خلال الجوانب التالية:

¹ Hamadouche Ahmed, (1997), Méthode et outils d'analyse stratégique, Edition Chihab, Algérie, p 86.

² راجع:

- فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، (2008)، مرجع سابق، ص 288.

- Gérard Garibaldi, (2008), L'analyse stratégique, 4^e Tirage, 3^e Edition, Ed. Organisation, Paris, pp 336 – 340.

³ فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، (2008)، مرجع سابق، ص 296.

1. تحليل سلسلة القيمة يعد المدخل المناسب لتحديد القدرات الجوهرية في المؤسسة، إضافة إلى تحديد الأنشطة التي يمكن أن تحقق المزايا التنافسية، خاصة ما يتصل بالآتي¹:

أ. التكلفة: من خلال التعرف على التكاليف المرتبطة بكل نشاط في محاولة لترشيدها، خاصة تلك الأنشطة التي تسهم في إضافة القيمة بشكل محدود.

ب. التمييز: من خلال التركيز على الأنشطة المرتبطة بالقدرات الجوهرية والكفاءات المتميزة بهدف أدائها بشكل أفضل من المنافسين.

2. يساهم تحليل سلسلة القيمة في الاحتفاظ بالأنشطة المنتجة للقيمة واستبعاد أو تحويل الأنشطة ذات المساهمة المحدودة في هذا الجانب، مع تحديد إمكانية وجود جهات خارجية لأداء هذه الأنشطة بشكل أكثر كفاءة وفعالية حتى يتم التعاقد معها على ذلك، وقبل اتخاذ قرار التحويل فمن الضروري التدقيق في الجوانب التالية:

أ. فيما إذا كان النشاط المعني يمكن أن ينجز بشكل أفضل أو بأقل تكلفة من قبل أطراف خارجية.

ب. فيما إذا كان النشاط المعني يمثل أحد القدرات الجوهرية للمؤسسة، ويمكن أن يحقق لها مزايا تنافسية.

ج. المخاطر الناتجة عن إنجاز النشاط من طرف المؤسسة، وفيما إذا كانت قادرة على تحملها.

د. فيما إذا كان تحويل النشاط يسهم في تطوير نظام العمل؛ كتخفيض فترة الانتظار، زيادة المرونة أو تخفيض المخزون.

3. تحليل سلسلة القيمة يتم من خلال مجموعة من الخطوات الأساسية؛ مبنية فيما يلي²:

أ. تحديد الأنشطة التي تمثل جانب قوة بما تنطوي عليه من قدرات جوهرية، وتلك التي تبين جانب ضعف في أدائها، مع توضيح فيما إذا كانت جوانب القوة المعنية تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية.

ب. تحديد طبيعة العلاقة أو الارتباط بين أنشطة القيمة، بمعنى توضيح العلاقة بين الطريقة التي ينجز بها أحد الأنشطة وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر، مثل فحص الإنتاج 100 % أو فحص 10 % منه وما يترتب عن ذلك من أثر في تكاليف الإنتاج وبين نتائج هذا القرار من حيث تخفيض عدد مرات إصلاح المعيب من المنتجات والتكاليف المرتبطة بذلك، فالفرق في المزايا التنافسية قد يتحقق جزئياً نتيجة اختلاف الطريقة التي ينجز بها ذات النشاط في المؤسسات المتنافسة.

ج. فحص علاقة التعاضد (التداؤب) بين سلاسل القيمة لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو خطوط المنتجات في المؤسسة؛ كأن يتم الاعتماد على قناة توزيع واحدة لأكثر من منتج، ويتضح أن إدارة الروابط بين أنشطة سلسلة القيمة هي عملية أكثر تعقيداً من إدارة الأنشطة ذاتها.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، (2008)، مرجع سابق، ص ص 153-154.

² راجع :

- مؤيد سعيد السالم، (2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 124.

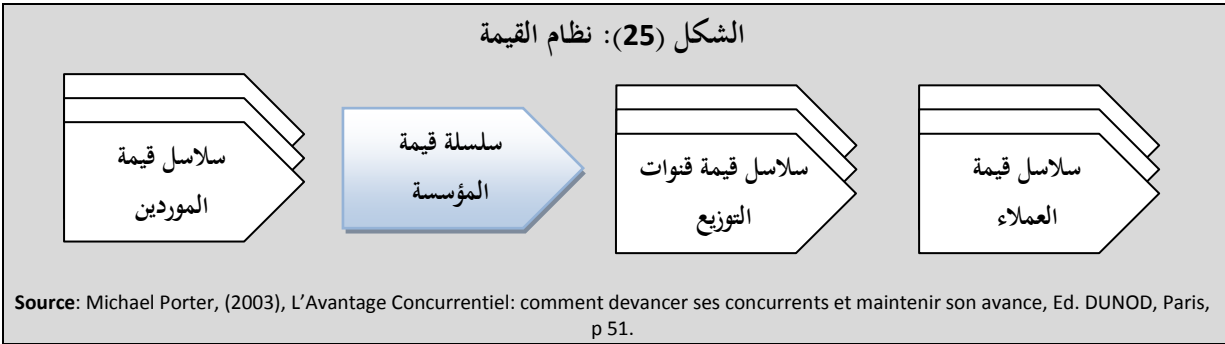
4. مقارنة سلسلة قيمة المؤسسة مع سلاسل قيمة المنافسين؛ حيث أن التحديد الدقيق لمصادر المزايا التنافسية يقتضي إجراء مقارنة بين أثر كل حلقة من سلسلة قيمة المؤسسة مع تلك الخاصة بالمنافسين، هذه المقارنة توضح حالتين كما يلي¹:

أ. سلاسل القيمة متشابهة؛ في هذه الحالة فإن اكتساب المزايا التنافسية يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على التحكم الأفضل في أحد أنشطة سلسلة قيمتها وفي درجة التنسيق بينها.

ب. سلاسل القيمة مختلفة؛ في هذه الحالة تكون حلقات القيمة للمؤسسة مختلفة عن المنافسين من خلال الاختلاف في تسلسل أنشطة سلسلة القيمة، بما يؤدي إلى ارتباط عملية تحديد مصادر المزايا التنافسية بتقييم جوانب قوة المخطط التنظيمي لسلسلة القيمة ومدى مساهمته في إضافة القيمة.

هذه المقارنة غرضها تحديد مدى قوة واستدامة المزايا التنافسية؛ حيث أن المزايا التنافسية القائمة على اختلاف سلسلة القيمة تكون أكثر قوة واستدامة من تلك القائمة على التقليد من خلال تشابه سلاسل القيمة، فالمؤسسات ذات سلاسل القيمة المتشابهة يسهل عليها امتلاك وتطوير القدرات المرتبطة بالنشاط الذي يكمن فيه التفوق، على العكس في حالة الاختلاف في تسلسل أنشطة القيمة؛ حيث يصعب على المنافسين تطوير ذات المخطط التنظيمي، ثم تطوير القدرات المرتبطة بالأنشطة المتميزة، وما تتطلبه العملية من وقت جد معتبر.

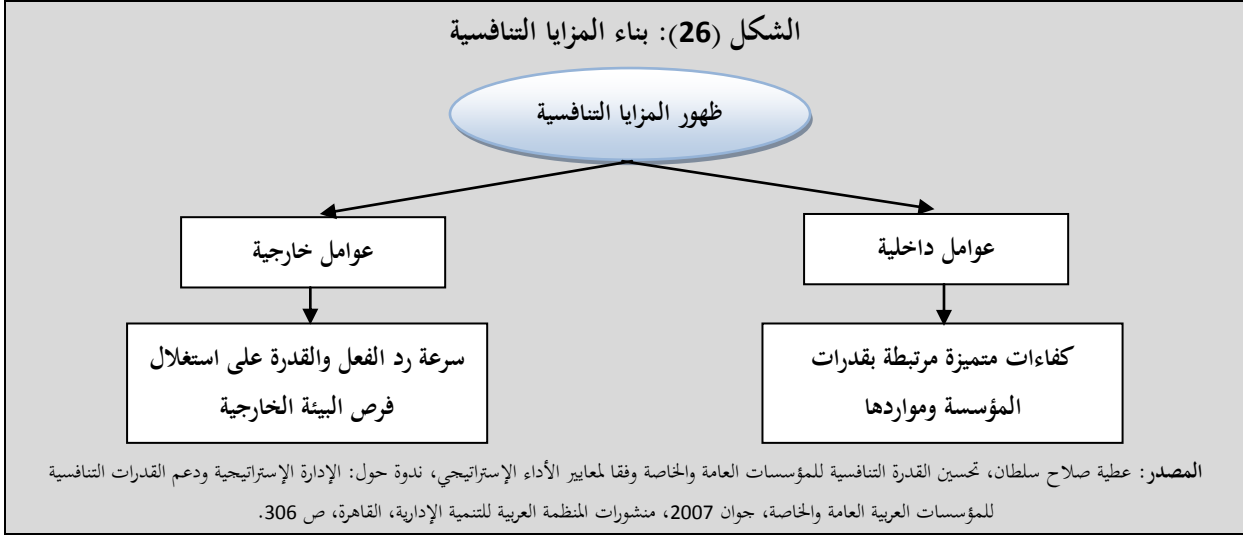
5. تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة جزء من نظام أشمل يتضمن سلاسل القيمة للموردين وسلاسل القيمة لقنوات التوزيع والعملاء، وهو ما يعرف بنظام القيمة، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



وينتج عن هذا النظام ارتباط المزايا التنافسية للمؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية، أي بسلسلة القيمة للموردين والأطراف التي تمد المؤسسة بعناصر المدخلات، وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع؛ أي الأطراف التي تتولى توزيع وتسويق منتجات المؤسسة إلى العملاء؛ فمن جهة تحصل المؤسسة على مدخلاتها من الموردين بما يجعل مزاياها التنافسية مرتبطة بجودة أنشطتهم، ومن جهة أخرى فإن مخرجات المؤسسة تمر عبر قنوات التوزيع بطريقة قد تؤثر على القيمة النهائية المدركة من طرف العملاء، وبذلك يكون مفهوم سلسلة القيمة أشمل وأدق من مفهوم القيمة المضافة باعتباره يأخذ في الاعتبار الارتباطات الموجودة بين أنشطة المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية من جهة أخرى.

¹ Raymond-Alain Thiéart, Jean-Marc Xuereb, (2005), op. cit, pp 88-89.

فإذا كانت سلسلة قيمة المؤسسة تعبر عن التنسيق الداخلي، فإن نظام القيمة يعبر عن التنسيق الخارجي، ولكل أهميته في بناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها؛ وهو ما يعطي نظرة واضحة حول ضرورة الأخذ في الاعتبار أهمية العوامل الخارجية في عملية إضافة القيمة دون الاقتصار على العوامل الداخلية فقط، ممثلة في أنشطة المؤسسة وقدراتها¹؛ حيث أن المزايا التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو لعوامل خارجية وفقاً لما يوضحه الشكل التالي:



فإذا كان التحليل الإستراتيجي الداخلي، من خلال مدخل الموارد أو مدخل سلسلة القيمة، يساعد على تحديد المصادر الداخلية الرئيسية لبناء المزايا التنافسية، فهو يبقى غير مكتمل باعتبار المؤسسة تنشط في ظل بيئة خارجية، وخاصة منها تلك المتعلقة بالنشاط المباشر، التي تؤثر بدورها في مدى قدرة المؤسسة على بناء مزايا تنافسية ضمن ما تفرضه متغيراتها من فرص وتهديدات، بما يجعل تحليلها، هي الأخرى، ضرورة ملحة لتحديد عوامل النجاح الحرجة في قطاع النشاط.

¹ Jarroson Bruno, (2004), Stratégie sans complexe, Ed. Dunod, Paris, p 160.

المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي

يهتم تحليل البيئة الخارجية بدراسة وتحديد مختلف العناصر الخارجية المؤثرة على نشاط المؤسسة، ومتابعة تغيراتها وتطوراتها عبر الزمن، وبالتالي التمكن من تحديد أسلوب التفاعل معها بشكل فعال، ويندرج ضمن هذا المبحث مفهوم البيئة الخارجية، تحليل مكونات البيئة العامة، وتحليل مكونات بيئة النشاط وصولاً إلى تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة باعتماد نموذج SWOT.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية

يتضمن هذا المطلب تعريف البيئة الخارجية، مكوناتها، مع إبراز أهمية تحليلها بالنسبة للمؤسسة، خاصة في ظل التزايد المستمر لتغيرات وتعقيدات البيئة الخارجية.

أولاً. تعريف البيئة الخارجية:

توجد مفاهيم متعددة ومختلفة للبيئة الخارجية نتيجة تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين في تعريفها وتحديد خصائصها وتوصيف أبعادها، ومحاولة تفسير العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

1. التعريف الأول: البيئة الخارجية للمؤسسة هي "مجموعة من العوامل السوسيو اقتصادية والتي تؤثر على المؤسسة، وتشتمل على عناصر فاعلة كالدولة، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلك، ومختلف التشريعات الخاصة بالجوانب المالية، الاجتماعية، التجارية، كما أنها تتضمن متغيرات سياسية، اقتصادية،

تقنية... إلخ¹. وقد تضمن هذا التعريف تحديدا لبعض مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة، كما أشار إلى طبيعة علاقتها بالمؤسسة من حيث اعتبارها متغيرات مؤثرة على نشاطها باستمرار.

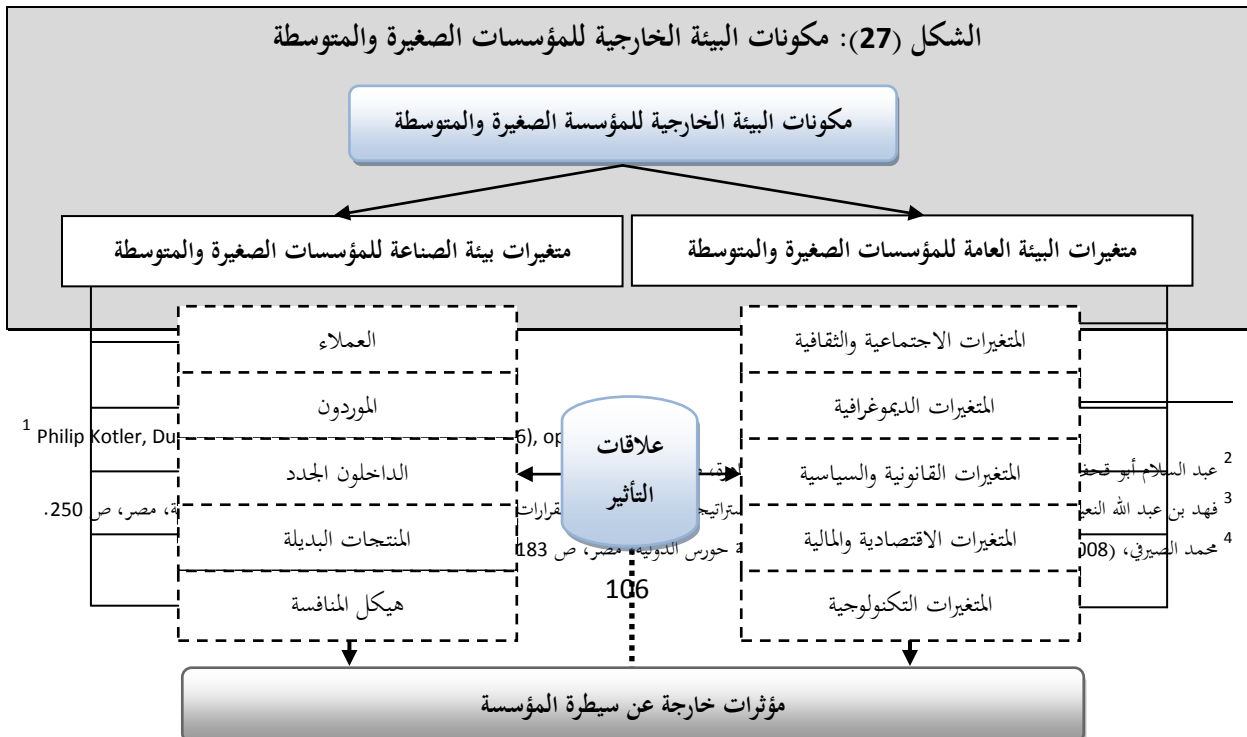
2. التعريف الثاني: "تتضمن البيئة الخارجية مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها، وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار"²؛ ووفق هذا المنظور فعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة تشكل قيودا على نشاطها، وتحد من حرية تصرفها في مجال أعمالها، وبالتالي يجب على المؤسسة اختيار أفضل البدائل للتعامل معها، والعمل على التخفيف من حدة تأثيراتها.

3. التعريف الثالث: "تعرف البيئة الخارجية بأنها كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة؛ ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث تضم مجموعة من المتغيرات أو المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام"³، وبالتالي فالبيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر لكل فرصة أو تهديد أو تغيير في طبيعة المؤثرات التي تحكم نشاطها، وهذا يؤكد على ضرورة بناء علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها، يكون أساسها المتابعة المستمرة والدائمة لكل التغيرات التي تحدث بمرور الزمن.

ثانيا. مكونات البيئة الخارجية وأهمية تحليلها:

يهدف التحليل البيئي الخارجي إلى التأكد من أن المؤسسة قادرة على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية المتعددة والمتنوعة والمتغيرة بمرور الزمن، وأنه بإمكانها الاستفادة من الفرص المتاحة والتعامل الفعال مع القيود المفروضة عليها، وبالتالي يتم التركيز في هذا الجانب من التحليل على تحديد خصائص المتغيرات الخارجية وتعريفها، لضمان الفهم المتعمق لطبيعة تأثيراتها على مستقبل المؤسسة.

1. مكونات البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نوعين من المتغيرات، ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمؤسسة، وتصنف غالبا إلى مجموعتين، "الأولى تمثل متغيرات البيئة العامة ذات التأثير غير المباشر على إستراتيجيات المؤسسة، والثانية متغيرات البيئة الخاصة التي يكون تأثيرها مباشرا وخصوصا بالعمليات التشغيلية للمؤسسة"⁴؛ ويمكن تصور متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الشكل، فالبيئة الخارجية تتضمن مجموعة من المتغيرات، ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على المؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن هذه المتغيرات تربطها علاقات تأثير وتأثر فيما بينها، وهي تشكل في مجموعها جملة الفرص والتهديدات المفروضة على المؤسسة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التحليل الإستراتيجي المبني على أساس اكتشاف التهديدات وتحديد تأثيراتها على عناصر البيئة الداخلية المختلفة، إلى جانب دراسة كل ما تتيحه من فرص للمؤسسة بهدف ضمان البقاء والاستمرارية.

2. أهمية تحليل البيئة الخارجية: تبرز أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، فيما يلي¹:

- أ. تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، من خلال دراسة أنماط القيم والتقاليد التي تحكم ثقافة الأفراد وتحدد طرق تعاملهم مع المؤسسة وسلوكياتهم الشرائية... إلخ.
 - ب. توضيح علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
 - ج. تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ومجالاتها.
 - د. التعرف على الموارد المتاحة وتحديد كيفية الاستفادة منها.
 - هـ. تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات التعامل، وطبيعة العلاقات المطلوبة لتسويق المنتجات.
 - و. التكيف مع القيود المختلفة المفروضة على المؤسسة، التشريعية منها والقانونية، وكذلك السياسية والأخلاقية.
 - ي. إمكانية تحديد طبيعة العلاقات الخاصة بالأطراف ذات المصلحة كالموردين، العملاء، المنافسين... إلخ.
- وعليه، فإن دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية يعد ضرورة حتمية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بالنظر إلى خصوصية البيئة التي تتعامل معها، وطبيعة السلوك الإستراتيجي، وخصائصها المميزة، والتي تشكل في كثير من

¹ راجع:

- جمال الدين محمد مرسي، محمود مصطفى أبو بكر، طارق رشدي جبة، (2007)، مرجع سابق، ص ص 152-154.

- Sébastien Duizabo, Dominique Roux, (2005), op. cit, p 233.

الأحيان جوانب ضعف تحد من أدائها وتطورها، كما يجب عليها استغلال جوانب القوة التي تتمتع بها للتعامل مع بيئتها الخارجية، وذلك من حيث:

- استغلال الفرص التي تتيحها هذه البيئة، كنتيجة للتغيرات التي قد تحدث وبالتالي يكون لها تأثير إيجابي في صالح المؤسسة،

- محاولة التخفيف من حدة التأثيرات السلبية، المرافقة للتغيرات التي لا تكون في صالح المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل البيئة العامة

تشمل البيئة العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تلك المتغيرات الخارجية التي يصعب على المؤسسة السيطرة عليها، أو التحكم في تأثيراتها، وهي تتضمن المتغيرات الاجتماعية والثقافية، المتغيرات الديموغرافية، المتغيرات التكنولوجية، المتغيرات السياسية والقانونية، والمتغيرات الاقتصادية.

أولاً. المتغيرات الاجتماعية، الثقافية والديموغرافية:

وتتضمن العديد من الأبعاد العامة المرتبطة بالمكونات الاجتماعية والثقافية والديموغرافية للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة وتوجه منتجاتها إليه.

1. المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تتضمن البيئة الاجتماعية والثقافية مجموعة المتغيرات المتعلقة بنظم العادات والمعتقدات، الأخلاق والقيم الخاصة بأفراد المجتمع، وقد يكون تأثيرها إيجابياً أو سلبياً على نشاط المؤسسة؛ وعلى سبيل المثال فإن التغير في ثقافة العملاء يحدد سلوكهم الاستهلاكي ونمط علاقتهم بالمؤسسة، وعدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة لتسويق المنتجات الخاصة بالأطفال الجدد، كما أن المتغيرات الثقافية والاجتماعية تحدد سلوك الفرد العامل وتؤثر في الطلب على المنتجات التي تعرضها المؤسسات. وفيما يلي أهم العناصر التي تتضمنها البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة¹:

أ. البطالة: وهذا المتغير له تأثير كبير على نشاط المؤسسة، بحيث يمكنها الحصول على العمالة منخفضة التكلفة، كفرصة يجب استغلالها في تحقيق أهدافها.

ب. المسؤولية الاجتماعية والمجتمعية للمؤسسة: إذ يتعين على المؤسسة تبني المنظور الإستراتيجي في علاقتها مع المجتمع، من حيث تطبيق قواعد لحماية أفراد من المنتجات التي تقدمها، وحماية البيئة الطبيعية التي تنشط فيها.

¹ راجع:

- أحمد ماهر، (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، ص 166-167.

- نيفيل ليك، ترجمة هدى فؤاد، (2008)، المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 107-108.

- نادية العارف، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 151.

- Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, (2004), Stratégie: Les Clés du Succès Concurrentiel, Ed. Organisation, Paris, p 157.

ج. نمط السلوك الاجتماعي للأفراد: ويتضمن قيم وسلوكيات مرتبطة بالأخلاق العامة للأفراد، وأخرى مرتبطة بالعمل.

د. مكانة المرأة في المجتمع: وهذا المتغير له تأثير معتبر في نشاط المؤسسة من حيث الطلب على بعض المنتجات، وتأثيره على السلوك الشرائي، والقدرة الشرائية للأسرة، وأيضاً من حيث تأثيره على جانب العرض بالنسبة للعمالة المتوفرة.

2. المتغيرات الديموغرافية: يمكن الإشارة هنا إلى تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والسن والمستوى التعليمي على النشاطات المختلفة للمؤسسة، فوجود طاقات شابة من الجنسين وذات مستوى تعليمي وثقافي جيد يمثل عاملاً مهماً بالنسبة للمؤسسة، بحيث يجب عليها استثماره كفرصة متاحة يمكن من خلالها بناء مزايا تنافسية عديدة أساسها كفاءات ومهارات متميزة للأفراد العاملين. كما يجب على المؤسسة دراسة العوامل الديموغرافية للمجتمع الذي تخدمه وتسوق إليه منتجاتها، لمعرفة الأساليب المناسبة للتعامل مع الفرص المتاحة والتحديات التي قد تفرضها هذه المتغيرات.

ثانياً. المتغيرات الاقتصادية، القانونية والسياسية:

وتشمل العديد من الأبعاد العامة المرتبطة بالمؤشرات الاقتصادية والأبعاد القانونية والسياسية المرتبطة بالبلد الذي تنشط فيه المؤسسة.

1. المتغيرات الاقتصادية والمالية: وتتضمن ما يلي:

أ. المتغيرات الاقتصادية: تضم البيئة الاقتصادية مجموعة المؤثرات ذات الطابع الاقتصادي على المستويين الوطني والدولي، والتي تمثل قوى مؤثرة على نشاط المؤسسة، ومنها ما يلي¹:

- مدى وفرة الموارد الضرورية لنشاط المؤسسة،

- الحالة الاقتصادية للدولة من حيث التضخم، الركود والانتعاش،

- حجم الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة والذي يرتبط بكل من الدخل، السعر، أذواق العملاء، السلع البديلة، والمناخ الاقتصادي العام،

- الدخل القومي ومدائح الأفراد.

ب. المتغيرات المالية: تعكس البيئة المالية للمؤسسة حلقة تدفق ودوران النقود والأصول المالية الأخرى، وتشير إلى تأثير النظام المالي المتمثل في الأدوات المالية، الهيئات التمويلية، أسواق المال، وطرق تنظيم التعاملات المالية المختلفة.

2. المتغيرات القانونية والسياسية: يمكن تقسيمها إلى المتغيرات التالية²:

¹ راجع: مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 204-205.

² راجع: برنارد مار، ترجمة خالد العامري، (2009)، مرجع سابق، ص 38.

أ. **متغيرات البيئة السياسية:** ممثلة في النظام السياسي للدولة، والذي يشمل مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد لإدارة وتسيير شؤون المجتمع ككل، وللعوامل السياسية دورا مهما في نشاط المؤسسة، فمثلا القيود التي تضعها الدولة في مجالات مختلفة كالضرائب والحقوق الجمركية وكذلك قوانين حماية البيئة هي عوامل مؤثرة على أداء المؤسسات قد تتيح لها فرصا كما قد تفرض عليها تهديدات.

ب. **متغيرات البيئة القانونية:** ممثلة في الأنظمة والقوانين والتشريعات، وهي مرتبطة بمجالات عديدة مثل البيئة، المستهلك، العمل، الاستثمار، العمليات التجارية، الاقتراض، التصدير والاستيراد... الخ.

ثالثا. المتغيرات التكنولوجية:

تتمثل البيئة التكنولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجمل التطورات العلمية والتكنولوجية المستخدمة، والوسائل التقنية التي يمكن استعمالها في معالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات مطابقة لمتطلبات الأطراف المستفيدة، كما تتضمن هذه البيئة العديد من الأبعاد الرئيسية التي تؤثر بشكل أو بآخر على نشاط المؤسسة.

1. **تأثير المتغيرات التكنولوجية** يختلف حسب طبيعة النشاط الممارس من قبل هذه المؤسسات؛ فعلى سبيل المثال تؤثر المتغيرات التكنولوجية بدرجة كبيرة على الصناعات الإلكترونية، الحربية، والاتصالات، في حين يكون تأثيرها محدودا في مجال الصناعات الغذائية والصناعات النسيجية.

2. **قد تمثل المتغيرات التكنولوجية** تهديدا بالنسبة لبعض النشاطات وتتيح فرصا لمجالات نشاط أخرى؛ على سبيل المثال تكنولوجيا الأقمار الصناعية تعتبر تهديدا للقنوات التلفزيونية المحلية، وفرصا استثمارية وتوسعية بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في مجالات الخدمة التأمينية والخدمات المصرفية المتعددة، وكذلك خدمات التعليم، والتجارة؛ حيث أصبح بإمكان المؤسسات مهما كان حجمها صغيرا أو متوسطا أو كبيرا من توسيع نشاطها في مناطق جغرافية متعددة ومتنوعة.

3. **التغيرات التكنولوجية السريعة** تؤثر سلبا على المؤسسات التي يمكنها مواكبة هذه التطورات على فترات زمنية متعاقبة، في مقابل المؤسسات المنافسة ذات القدرة العالية على توطين التكنولوجيا الحديثة واستخدامها.

4. **سرعة تغير البيئة التكنولوجية** وتعقيدها يتطلب من المؤسسة سرعة ومرونة في الاستجابة لهذه التغيرات، وهذا يشير إلى أهمية اليقظة التكنولوجية كأداة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتموقع التكنولوجي¹، من خلال المتابعة المستمرة لمختلف التطورات في المجال التكنولوجي.

5 **المتغيرات التكنولوجية** تعكسها مجموعة من العناصر، على سبيل المثال نقل التكنولوجيا من بلد إلى آخر، تأثير التطور التكنولوجي على الطلب وعلى العمليات الإنتاجية.

المطلب الثالث: تحليل بيئة النشاط (الصناعة)

¹ راجع:

- Matmar Dalila, (2003), la veille technologique: une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale, colloque internationale, Hôtel el aurassi, Algérie, p 04, <http://dc653.4shared.com/doc/ffQc5Cla/preview.html>, (15/02/2010).

يهتم التحليل الإستراتيجي في هذا المجال بدراسة متغيرات البيئة الصناعية ومجالات نشاط المؤسسة، أخذًا في الاعتبار المتغيرات التنافسية وتأثيرها على الموقف التنافسي، وما تفرضه من تهديدات وما تتيحه من فرص كما يتم تحديد أسلوب التعامل مع كل من العملاء والموردين والمنافسين، سواء تعلق الأمر بموقف المؤسسة الحالي أو موقفها المستقبلي¹، ويشار إلى مفهوم النشاط باعتباره ممثلًا في مجموع المؤسسات التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنتاج، توزيع وتقديم الخدمات اللازمة لمستعملي السلع والخدمات بهدف تلبية متطلبات معينة². ويندرج في هذا الإطار مجموعة من المفاهيم التي تتمحور حول خصائص هيكل النشاط، ومعايير قياس حدة المنافسة في بيئة النشاط، ثم التحليل الهيكلي وفق منظور (M. Porter)، وتوضيح بعض النماذج المساعدة على تحليل بيئة النشاط.

أولاً. خصائص هيكل النشاط وأبعاد التحليل وفق منظور (Michael Porter):

تتكون بيئة النشاط من مجموعة العناصر التي تربطها علاقات تفاعلية متعددة ومتنوعة، وذات تأثير معتبر على نشاط المؤسسة، إلى جانب أنها تتصف بعدة خصائص، كما توجد عدة معايير لقياس حدة المنافسة بين المؤسسات في القطاع، وهذه المفاهيم تندرج ضمن المقاربة التي حددها (M. Porter) من خلال دراساته العديدة لمفهوم التنافسية القطاعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وفيما يلي نوضح كل من خصائص هيكل النشاط، معايير قياس حدة المنافسة، ليتم شرح منظور (M. Porter) في تحديد المزايا التنافسية ضمن بيئة شديدة التنافس ومتعددة الأبعاد التنافسية.

1. خصائص هيكل النشاط: يتضمن هيكل النشاط مجموع الخصائص الفنية والاقتصادية للصناعة، مثل درجة نمو الصناعة، التكاملات الممكنة، عوائق الدخول والخروج من الصناعة، وسائل الإنتاج وإمكانية الحصول عليها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب، وسهولة الوصول إلى قنوات التوزيع؛ ويعتقد (M. Porter) أن خصائص هيكل النشاط ترتبط بالخيارات الإستراتيجية، المنافسة وطبيعة المزايا التنافسية والتي تمثل الأبعاد الأساسية للتحليل الإستراتيجي الخاص بالنشاط، ومن أهمها ما يلي:

أ. **يبنى هيكل النشاط على افتراض أساسي** مفاده الثبات النسبي لهذا الهيكل على الأمد القصير، مع أنه يمكن أن يتغير كنتيجة للتطورات التكنولوجية في النشاط.

ب. **بإمكان المؤسسة أن تنجح في إعادة نمذجة الثبات النسبي** لهيكل النشاط، الذي تتحدد وفقه مردودية المؤسسات؛ من خلال تصميم إستراتيجيات مناسبة.

¹ Fabienne Guerra, (2007), Pilotage stratégique de l'entreprise, Ed. deBoeck université, Belgique, p 52.

² Gérard Garibaldi, (2008), op. cit, p 140.

ج. يؤدي التغير الهيكلي في النشاط إلى التغير الكلي والنسبي لقوى المنافسة؛ فقد يكون له آثارا سلبية أو آثارا إيجابية على العوائد المحققة؛ وبالتالي يجب على المؤسسة اختيار الإستراتيجية الملائمة ومحاولة التحكم في قوى المنافسة بشكل يخدم تحقيق أهدافها.

د. ترتبط قوى المنافسة ومحدداتها الهيكلية في نشاط معين بخصائصه الذاتية، بحيث تختلف درجة التأثير باختلاف هذه القوى في حد ذاتها.

هـ. تختلف عناصر هيكل النشاط وفقا لطبيعة الهيكل وخصائصه؛ وهو ما يعكسه تباين العوائد من نشاط إلى آخر.

2. معايير قياس حدة المنافسة في بيئة النشاط: ويتضمن ذلك مجموعة من المعايير، يمكن توضيحها فيما يلي¹:

أ. عدد المنافسين: كلما زاد عدد المؤسسات التي تتنافس فيما بينها لتوسيع حصتها السوقية على حساب حصص بعضها البعض، ازدادت حدة المنافسة، وتزداد أكثر إذا وصل السوق إلى حالة التشبع؛ عندئذ لا يمكن استقطاب عملاء جدد أو زيادة معدل استهلاك العملاء الحاليين من إنتاج الصناعة.

ب. العلامات التجارية: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة الواحدة التي تنتج منتجات لا تحمل علامات تجارية، وبالتالي فالمنتجات المقدمة تمثل كل منها بديلا كاملا عما تقدمه المؤسسات الأخرى في الصناعة، ويفسر ذلك بسهولة أن يستبدل العميل مؤسسة ما مكان أخرى دون أن يتحمل أية تكلفة إضافية.

ج. تكلفة التحول: تزداد حدة المنافسة بين مؤسسات الصناعة الواحدة إذا كان بإمكان العميل أن يأخذ قرارا بالتحول من مؤسسة إلى أخرى، دون تحمل تكلفة نتيجة هذا التحول.

د. حجم المؤسسة: تزداد حدة المنافسة إذا كانت أحجام المؤسسات العاملة في الصناعة متقاربة، وتقل حدة المنافسة في حالة وجود عدد من المؤسسات الكبيرة التي تسيطر على الصناعة، وبالتالي فالسوق تكون قريبة من احتكار القلة، حيث تفرض هذه المؤسسات أسعارها وشروطها على السوق بأكمله.

هـ. هامش الربح: تؤثر زيادة هامش الربح على حدة المنافسة من جانبيين؛ إغراء المنافسين الجدد للدخول في الصناعة من جانب، ودخول المنافسين الحاليين في منافسة سعرية، وإتباع إستراتيجيات هجومية، وتكثيف الحملات الترويجية من جانب آخر.

و. إدراك العميل للجودة: فإذا كان إدراك العميل محدودا للخصائص الحقيقية للمنتج، زادت حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في الصناعة، حيث بالإمكان استخدام الترويج للتأثير على سلوك العملاء اتجاه المنتج، وتحول العملاء من مؤسسة ما إلى مؤسسات أخرى، بما يؤدي إلى اشتداد حدة المنافسة.

ي. مرونة الإنتاج: أي درجة التحكم في الكميات المنتجة، حيث تزداد حدة المنافسة في الصناعة إذا ضعفت قدرة المؤسسات على التحكم في حجم العرض من السلع والخدمات.

¹ Michael Porter, (1999), op. cit, p 40.

ن. تكلفة الخروج من النشاط: تزداد حدة المنافسة إذا لم يكن بإمكان المؤسسة الخروج من النشاط دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية، وبالتالي قد تدخل في منافسة سعرية بإجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار.

3. التحليل الهيكلي وفق منظور (Michael Porter): يتم من خلاله التعرف على البيئة التنافسية للمؤسسة، وتحديد الإستراتيجيات المناسبة للإمكانيات والقدرات المتوفرة، والتي تضمن استغلالاً أمثلاً للفرص المتاحة. ولدراسة البيئة الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتم الاعتماد على منظور (M. Porter) الذي يحدد القوى التنافسية المؤثرة على المؤسسة في العوامل التالية¹:

أ. تهديد الداخلين الجدد: يعتبر الداخلون الجدد مصدراً مهماً في تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات، باعتبارهم طاقة إنتاجية مضافة للسوق، وبمماثلة القوة التي تحت المؤسسات المختلفة للبحث عن خيارات التفوق من خلال إيجاد مزايا تنافسية جديدة، ويواجه هؤلاء الداخلون مجموعة من عوائق الدخول، أهمها ما يلي:

- اقتصاديات الحجم؛ التي تلزم المنافسون المحتملون بقبول اقتصاديات التكلفة،
- تمايز المنتجات؛ إذ يتطلب ذلك من هؤلاء المنافسون الاستثمار الكبير في بناء العلامات المميزة لمنتجاتهم،
- المتطلبات الرأسمالية؛ ويتطلب ذلك من الداخلين الجدد القبول بتكلفة رأسمالية عالية وتكاليف ثابتة عالية،
- تكاليف التحول؛ وهذا يستدعي أن يحافظ الداخلون الجدد على العميل،
- الوصول إلى قنوات التوزيع؛ وتلزم الداخلين الجدد باختيار قنوات توزيع غير اقتصادية،
- مزايا المعرفة والابتكار، وأثر الخبرة والتعلم.

ب. تهديد القوى التفاوضية لكل من العملاء والموردين: وهما القوتان التنافسيتان الثانية والثالثة على التوالي في نموذج (M. Porter)، وتوجد بينهما علاقة ترابط مهمة في إطار ما يعرف بسلاسل التوريد أو نظام القيمة، فالعلاقة بين المورد والعميل تؤثر في العوائد المحتملة.

وتعتبر القوة التفاوضية للعملاء بمثابة دالة لتفاعل المتغيرات التالية:

- تركز عالي للعملاء مقابل الصناعة، تكاليف تحول أقل ومنتجات قياسية (غير مميزة)،
- المعلومات الكاملة لدى العملاء،
- عوائد مرتفعة من العملاء،
- قدرة العملاء على التكامل الخلفي.

أما القوة التفاوضية للموردين، فهي دالة لتفاعل المتغيرات التالية:

¹ راجع:

- غلاب نعيمة، التحليل الإستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، (2005)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 141.

- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, (2009), Fundamentals of Strategy, Ed. Prentice Hall, USA, pp 30-35.

- Florence Fernandez, Michel Lozato, Paula Mendes, (2005), Assistant de Gestion PME-PMI, 5^e Edition, Ed. Dunod, Paris, p 110.

- Michel Gervais, (2003), Stratégie de l'entreprise, 5^e Edition, Ed. Economica, Paris, pp 107- 109.

- Ghertman Michel, (2004), Stratégie de l'entreprise : théories et actions, Ed. Economica, Paris, pp 44 - 48.

- Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, (2004), op. cit, pp 161-165.

- Michel Darbelet, Laurent Lzard, Michel Scaramuzza, (2007), L'Essentiel sur le Management, 5^e Edition, Ed. BERTI, Alger, pp 418-420.

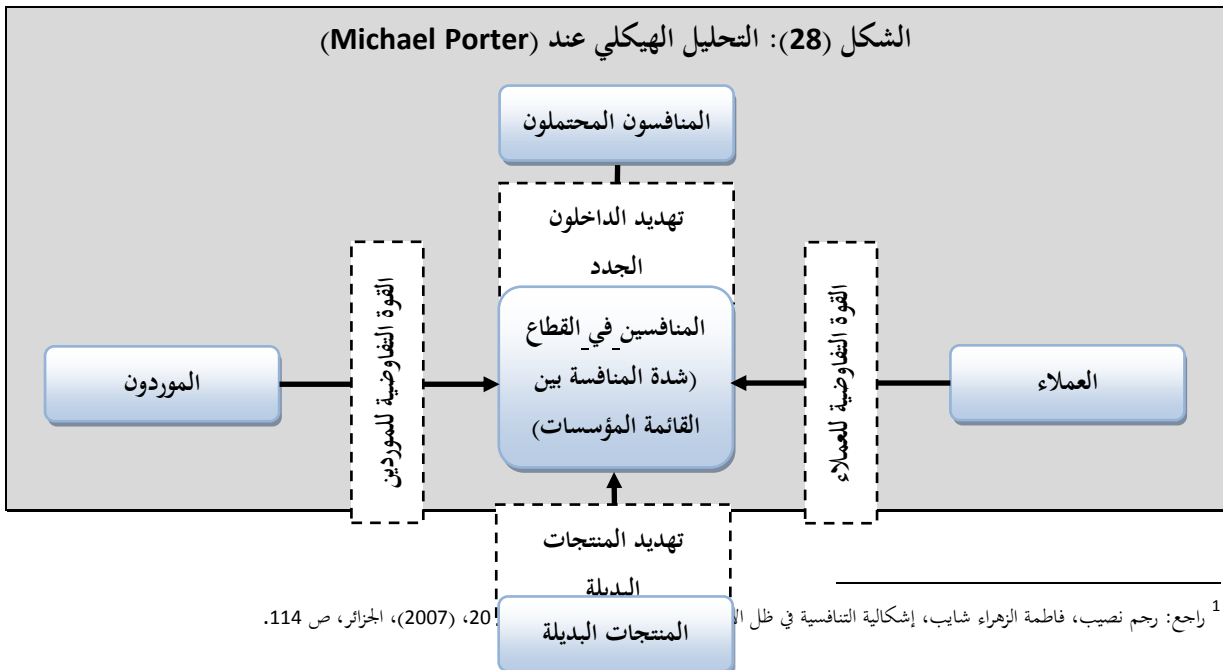
- Sébastien Duizabo, Dominique Roux, (2005), op. cit, pp 234-236.

- عدد محدود من الموردين ذوي تركز عال في النشاط،
- المؤسسة ليست عميلا مهما بالنسبة للمورد،
- ارتفاع تكاليف التحول وتمايز المنتجات،
- انتشار الموردين مقابل تركز النشاط،
- قدرة الموردين على التكامل الأمامي.

ج. تهديد المنتجات البديلة: ففي حالة وجود منتجات أخرى تلي نفس متطلبات العملاء فإنها تكون بديلة لمنتجات المؤسسة ومنافسة لها، وبالتالي وجود تهديد بتحول العملاء إلى استهلاك المنتجات البديلة، كما أن لها تأثير في زيادة القوة التفاوضية لكل من الموردين والعملاء أو الأسعار، بما يؤدي إلى انخفاض جاذبية النشاط، وتزداد سرعة تقادم المنتجات، عندما تكون الجودة المدركة للبدايل عالية، ومنه فالتفوق التنافسي يستلزم معرفة مستويات القيمة المضافة التي تحققها هذه المنتجات البديلة، أو الخيارات المتاحة أمام العملاء لتبني إستراتيجيات التنافس المناسبة.

د. قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة: أي مدى كثافة السلوك التنافسي وردود أفعال المنافسين، ويتخذ السلوك التنافسي أشكالا مختلفة، منها المنافسة السعرية، وغالبا ما تكون مستقرة وقابلة للتقليد من قبل المنافسين، أو المنافسة غير السعرية؛ أي البحث عن الفرص الجديدة للتفوق والتمايز في بيئة النشاط، وأحذا في الاعتبار اعتمادية الصناعات من منظور كلي، فإن المنافسة المرتكزة على الإبداع هي الاختيار الأنسب لتحسين القيمة المضافة، وتعتبر قوة المنافسة بمثابة دالة في المتغيرات المتعلقة بعدد المنافسين والتوازن التنافسي بينهم، متطلبات رأس المال والتكاليف الثابتة، الانتشار الجغرافي للصناعة، القيود الاجتماعية والحكومية.

فكل قطاع يعتمد على القوى التنافسية الخمس، وكل مؤسسة تواجه في القطاع الذي تنتمي إليه تهديدات هذه القوى المختلفة، وتختلف سيطرة هذه القوى وتأثيراتها من قطاع لآخر، فإذا كانت لصالح المؤسسة يقل الضغط والتأثير السلبي على الربحية¹، ويمكن توضيح مضمون هذه الفكرة من خلال الشكل التالي:



Source:

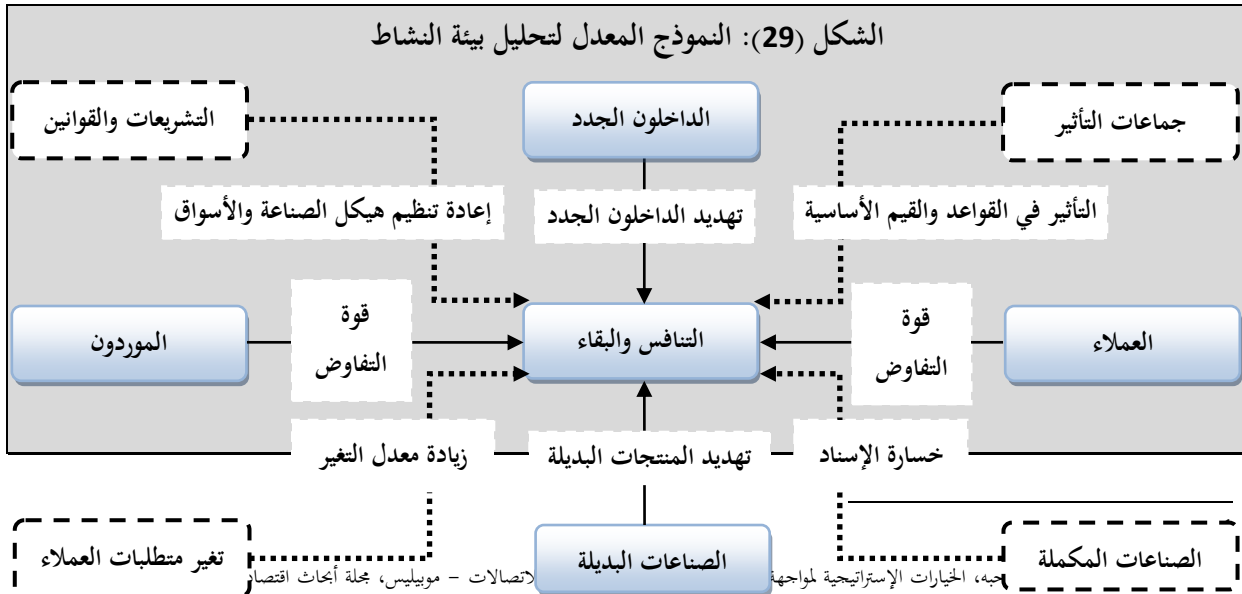
- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, (2008), Management stratégiques et Organisation, 7^e Edition, Ed. Vuibert, Paris, p 94.
- Robert Papin, (2008), L'Art de Diriger: Management-Stratégie-Gestion-Finance, Ed. Dunod, Paris, p 387.

وقد عدل هذا النموذج ليتناسب مع حالة الدول النامية بإضافة قوى أخرى تؤثر على عملية التنافس؛ هذه القوى ترتبط بالحكومة كقوة سادسة مؤثرة من خلال التشريعات والقوانين والموارد، والعوامل البيئية الخارجية كقوة سابعة، ومنها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والسكانية، وما ينتج عنها من مخاطر وتهديدات للمؤسسات¹.

ثانيا. نماذج تحليل بيئة النشاط:

يمكن في هذا الصدد التطرق إلى نموذج (M. Porter) المعدل، بإضافة قوى بيئية أخرى تؤثر على هيكل النشاط، ونموذج العوامل الحرجة في النشاط والتي تحكم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

1. النموذج المعدل لتحليل بيئة النشاط: يؤكد نموذج (M. Porter) للمنافسة على أن النشاط يكون أكثر استقطابا عندما تكون احتمالات دخول منافسين جدد محدودة، والقوة التفاوضية لكل من العملاء والموردين ضعيفة، إلى جانب محدودية تهديدات المنتجات البديلة، والعكس صحيح. ولكن في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والمتغيرة، فالتباين في أداء المؤسسات لا يمكن تفسيره اعتمادا على المنافسة في القطاع فقط، وهي وجهة نظر (M. Porter)، فالعلاقة بين المؤسسات تتجاوز حدود المنافسة لتشمل علاقات الشراكة والتحالفات الإستراتيجية، وبالتالي صعوبة وضع تعريف محدد للصناعة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والمعلوماتية. وعلى هذا الأساس، عدل نموذج (M. Porter) بإدخال قوى تنافسية أخرى، ليصبح النموذج وفقا لما يوضحه الشكل التالي:



جامعة بسكرة، الجزائر، ص 3 - 4.

- Magakian Jean-Louis, Payaud Marielle Audrey, (2007), op. cit, p 101.

ويمكن تحديد تأثير المتغيرات الجديدة المبينة في النموذج المعدل، كما يلي:

أ. **الصناعات المكتملة:** يبرز أثرها في تشكيل هيكل المنافسة الخاص بالنشاط وتفسير الاختلاف في السلوك التنافسي للمؤسسات.

ب. **جماعات التأثير:** مثل منظمات حماية البيئة، وحقوق المستهلك والحريات الشخصية وسرية المعلومات وحقوق النشر والاختراع، ويبرز تأثيرها في تغيير أنماط القيم والتقاليد والسلوك في المجتمع.

ج. **التشريعات الحكومية:** تعكس درجة المرونة التي يتسم بها النظام القانوني والتشريعي وسياسات الاستثمار العمومي، وهي عوامل مؤثرة على هيكل المنافسة وتوجهات الأسواق وجاذبيتها.

د. **تغيير متطلبات العملاء:** كنتيجة لتأثيرات المعلوماتية والأنترنت، وتوسع الاختيارات الشرائية وتوفر المعلومات حول مختلف المنتجات، مما أدى إلى تنوع وتعدد الأذواق، الرغبات والحاجات وتوقعات العملاء بمرور الزمن.

ويعتبر هذا المنظور نموذجاً متكاملًا لدراسة المتغيرات الخارجية، كنظام بيئي شامل، تبرز من خلاله علاقات التأثير المتبادلة بين مؤثرات البيئة العامة ومؤثرات بيئة النشاط.

2. **عوامل النجاح الحرجة في النشاط:** تمثل عوامل النجاح الحرجة مؤثرات معتبرة على القرارات المتخذة من قبل المؤسسات على اختلاف أشكالها، باعتبارها تؤثر على موقفها التنافسي في مجال النشاط الذي تعمل فيه، ويعد تحليل عوامل النجاح الحرجة للصناعة وقوى التنافس عملية ضرورية، إذ أنها تمثل أساساً لبناء الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة¹، وتختلف هذه العوامل حسب طبيعة النشاط، وبالنسبة لنشاط معين بمرور الزمن، فإلى جانب معرفة بيئة النشاط، والقوى التنافسية المؤثرة، يجب تحليل العوامل الرئيسية للنجاح بهدف تحديد أيها أكثر أهمية للتنافس، ومن ثم التأكيد عليها في بناء وتطوير المزايا التنافسية، ويمكن توضيح مضمون العوامل الحرجة للنجاح لمختلف المؤسسات من خلال الجدول التالي:

الجدول (8): عوامل النجاح الحرجة في النشاط "FCS" *

العوامل	المضمون
عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالتكنولوجيا	خبرات البحث العلمي، الإمكانيات المرتبطة بالابتكار العملية والمنتج، خبرات في مجالات تكنولوجيا معينة
عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالنشاط	الكفاءة الإنتاجية بأقل تكلفة، جودة المنتج، توزيع التكاليف الثابتة، إقامة مواقع ذات تكلفة منخفضة، إنتاجية، إمكانية الحصول على العمالة الماهرة، المرونة الإنتاجية والاستجابة للعملاء
عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالتوزيع	شبكة قوية من الموزعين والمتعاملين مع المؤسسة، امتلاك منافذ لتصريف المنتج، انخفاض تكاليف التوزيع، سرعة التوزيع

¹ Robert Papin, (2003), Stratégie pour la Création D'Entreprise, Edition Internationale, Ed. Dunod, Paris, p 338.

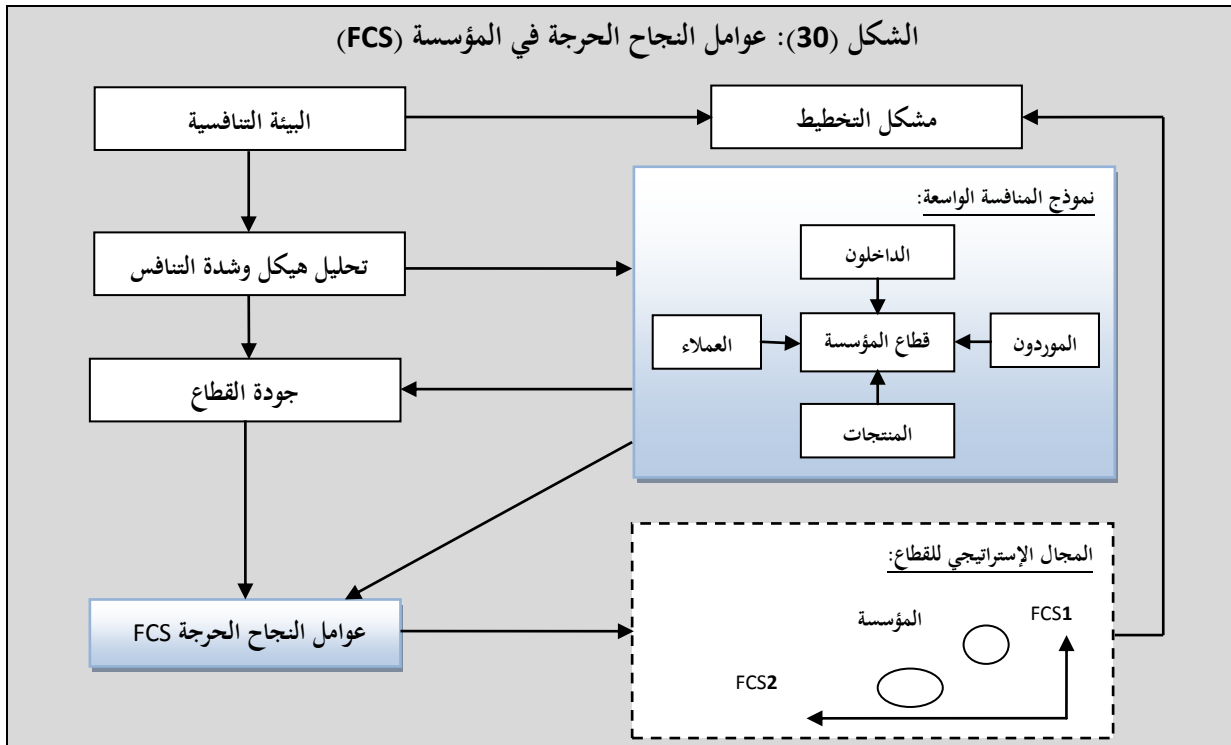
* FCS: Facteurs Clés de Succès.

عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالتسويق	قوة مبيعات فعالة، تحقيق طلبات العملاء بشكل صحيح، التوسع في خط المنتج، خصائص عالية للمنتج، جاذبية التعبئة والتغليف، خدمة العميل وضمان سلامة المنتج
عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالموارد البشرية	التحكم في الرقابة على الجودة، الخبرة في مجال التصميم، مهارات متميزة، القدرات الذاتية في العمل، كفاءات متطورة في البحث والتطوير
عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بالقدرة التنظيمية	نظام معلومات فعال، الاستجابة الفورية للتغير في متطلبات السوق
عوامل النجاح الحرجة الأخرى	الانطباعات الإيجابية حول المؤسسة لدى العملاء، انخفاض التكلفة الكلية، إمكانية تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة، حماية براءة الاختراع

Source: Thompson Aathure, Strickland Alonzo, (2003), Strategies Management: Concepts and cases, 11th Edition, Ed. Mc Graw- Hill/Irwin, USA, p 117.

وتبرز طبيعة العوامل الحرجة للنجاح من خلال السمات التالية¹:

- أ. تعد هذه العوامل حرجة عندما ترتبط بجانب الأداء التنافسي للمؤسسة والمتمثل بالأهداف والهيكل والإستراتيجيات.
- ب. لا يكفي امتلاك هذه العوامل من قبل المؤسسة فحسب، وإنما الأهم هو مدى توظيف هذه العوامل لصالحها.
- ج. ينبغي أن تسهم هذه العوامل في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة أي تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- د. تتباين هذه العوامل باختلاف المؤسسات، كما أنها تتباين بالنسبة لنفس المؤسسة من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر، ويمكن توضيح عوامل النجاح الحرجة، وعلاقتها بالمجالات الإستراتيجية للمؤسسة، وهيكل المنافسة من خلال الشكل التالي:



¹ راجع:

- نجم العزاوي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية، الملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الفترة: 19 - 24 أبريل 2012، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 249.

- Philippe Baumard, (2000), Analyse Stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, Ed. Dunod, Paris, pp 161 - 163.

يركز تحليل البيئة الخارجية في هذه الحالة على تحديد العوامل الحرجة للنشاط FCS التي تسمح بتموقع المؤسسة ضمن المجال الإستراتيجي للقطاع، استجابة لمشكلة عدم التحكم في البيئة التنافسية، ويتم في هذا الإطار المقارنة بين العوامل البيئية الحرجة والكفاءات المتميزة للمؤسسة بهدف تحديد الإستراتيجية التنافسية العامة (تخفيض التكاليف، التمييز أو التركيز) والتي تتوافق مع جودة القطاع¹. وبالتالي فهذا النموذج يعطي مكانة بارزة للمؤسسة في البيئة التنافسية، فنجاحها مرتبط بقدرتها على إدراك أبعاد التنافسية واستغلال الفرص من خلال تقديم منتجات متميزة؛ بمعنى أن الاستغلال الأمثل لعوامل النجاح يضمن إمكانية استدامة الموقع التنافسي للمؤسسة، والمحافظة على المزايا التنافسية.

المطلب الرابع: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة

يعتمد تحديد الموقف التنافسي على نتائج التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، وتوجد مجموعة من الأدوات المستخدمة في ذلك، حيث يعتبر تحليل (SWOT) من أكثرها استخداما في هذا المجال؛ باعتباره يدمج الأبعاد الأربعة الأساسية للتحليل الإستراتيجي من فرص، تهديدات، جوانب قوة وجوانب ضعف في نموذج واحد، لذلك يعتبره كثير من المسيرين والباحثين أداة شاملة لدراسة واقع ومستقبل المؤسسة في ظل بيئة شديدة التغير والتعقيد.

أولا. تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة باستخدام نموذج (SWOT):

يتمثل الهدف الأساسي من تحليل الموقف التنافسي في التعرف على الموقف الحالي للمؤسسة (أين هي المؤسسة الآن؟)، من خلال مقابلة جوانب القوة وجوانب الضعف التي يتم تحديدها في البيئة الداخلية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وذلك بغرض تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة². وسيتم في هذا الإطار إبراز أهمية نموذج (SWOT) وأهم الخطوات المتبعة في التحليل.

1. أهمية تحليل (SWOT) في تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة: تعود فكرة تحليل (SWOT) إلى سنة 1957 عندما قدم (Philip Sielznick) طروحاته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمؤسسة وظروف بيئتها الخارجية، ثم طورت هذه الفكرة من قبل مجموعة خبراء في الإدارة العامة بمدرسة هارفارد للأعمال، وأصبح أداة يعتمد عليها في تحديد القدرات المميزة للمؤسسة، وتحديد الفرص التي لا يمكنها الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاكها للموارد المناسبة³. ويعرف تحليل (SWOT) بأنه "أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية وظروف البيئة الخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، ويقوم على

¹ Jean-Charles Mathé, (2001), Management Stratégique Concurrentiel, Ed. Librairie Vuibert, Paris, p 19.

² SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

³ حسين الفزاز، تطبيق SWOT Analysis على معاهد التدريب، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة، الفترة: 6-8 مارس 1999، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 46.

³ راجع: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، (2008)، مرجع سابق، ص 264.

افتراض أن الإستراتيجية الفعالة تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من جوانب قوة وفرص، والحد من أثر جوانب الضعف والتهديدات"¹.

وعليه، فتحليل (SWOT) يهدف إلى تحديد الفرص والتهديدات، جوانب القوة وجوانب الضعف، من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ويعد الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يعد أداة فعالة لتحليل الوضع الكلي²، من خلال إجراء موازنة بين عناصر القوة وعناصر الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. كما يهدف هذا التحليل إلى تحديد العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، نقاط قوتها ونقاط ضعفها بالمتغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها، وهو يساعد على توضيح نوع الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة إتباعها لاكتساب ميزة تنافسية؛ حيث أن بقاء المؤسسة مرهون بتكيفها مع بيئتها، ويرتبط نجاحها ببناء ميزة تنافسية وتحقيق استدامتها.

2. خطوات تحليل (SWOT): يقوم تحليل (SWOT) على ثلاث خطوات رئيسية، هي كالآتي³:

أ. تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئة المؤسسة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

ب. مقابلة الجوانب الداخلية مع الجوانب الخارجية لتحديد الموقف التنافسي؛ فإذا كان عدد جوانب القوة أكبر من جوانب الضعف فذلك يشير إلى أن المؤسسة في موقف قوة.

ج. اختيار البديل الإستراتيجي المناسب؛ فبعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية وبيئتها الداخلية، ومن ثم تحديد موقفها الإستراتيجي والخصائص العامة للإستراتيجية الممكنة في ظل إمكانياتها الداخلية ومتغيرات محيطها الخارجي، تتجه إلى المرحلة الأكثر تحديدا وهي اختيار البديل الإستراتيجي المناسب من بين الخيارات المتاحة.

ويمكن توضيح العلاقة بين عناصر (SWOT) والموقف التنافسي من خلال الجدول التالي:

الجدول (9): العلاقة بين عناصر (SWOT) والموقف التنافسي للمؤسسة

عناصر SWOT	الموقف التنافسي للمؤسسة
جوانب قوة مع فرص بيئية	المهجوم (المخاطرة)
جوانب قوة مع تهديدات بيئية	التنوع
جوانب ضعف مع فرص بيئية	الالتفاف (التخفيض)
جوانب ضعف مع تهديدات بيئية	التصفية/ الدفاع

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 269.

ثانيا. منهجية تحليل (SWOT):

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007)، مرجع سابق، ص 323.

² Chassang Gguy, Moullet Michel, Reitter Roland, (2002), Stratégie et Esprit de Finesse, Ed. Economica, Paris, p 36.

³ راجع:

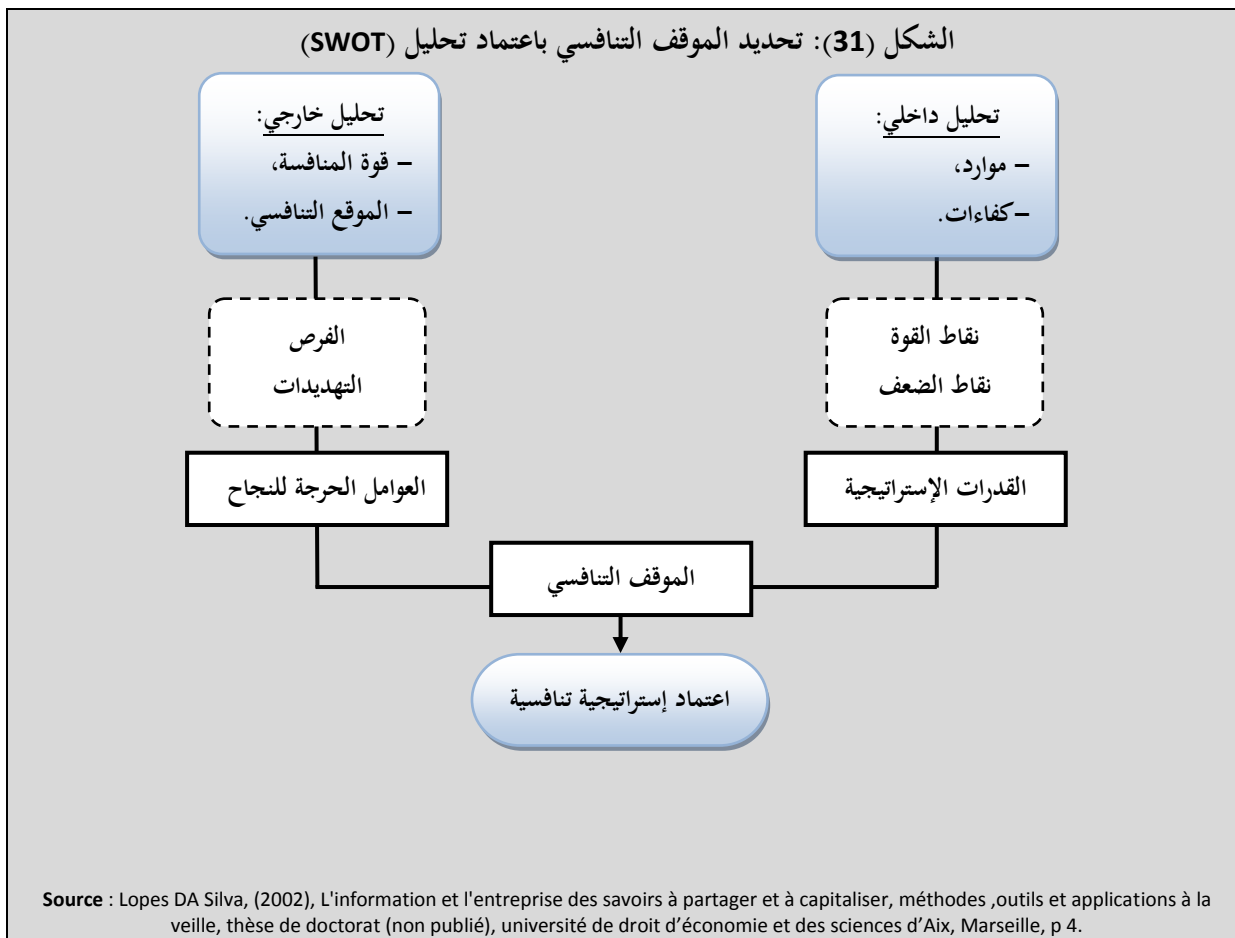
- Graig Fleisher, Babette Bensoussan, (2002), STRATEGIC AND COMPETITIVE ANALYSIS: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition, Ed. Prentice Hall, USA, pp 123-125.

- Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartochian, (2008), Organisation et Management de L'Entreprise, Ed. Gualino, Paris, p 187.

- طارق طه، (2007)، إدارة الأعمال: منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 379-380.

يتضمن هذا العنصر توضيحاً للإطار العام المتعلق بتحليل الموقف التنافسي باعتماد نموذج (SWOT)، مع استعراض مفاهيم أبعاده الناتجة عن تحليل متغيرات البيئة على المستويين الداخلي والخارجي.

1. الإطار العام لتحليل الموقف التنافسي وفق نموذج (SWOT): يبين نموذج (SWOT) الإطار العام لتحليل الموقف التنافسي والذي يعتمد في تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وهو يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، كما يوفر إطاراً ديناميكياً للقيام بالتحليل الإستراتيجي ككل، ويمكن توضيح الفكرة من خلال الشكل التالي:



يتضح من خلال الشكل المبين أعلاه، أن الموقف التنافسي للمؤسسة يتحدد استناداً إلى نتائج تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛ إذ يتم من خلاله تحديد القدرات الإستراتيجية والعوامل الحرجة لنجاح المؤسسة، من خلال مقابلة كل من جوانب القوة وجوانب الضعف، مع الفرص والتحديات، وبذلك تتمكن المؤسسة من المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية التنافسية المتاحة، واعتماد البديل الذي يضمن جودة المطابقة بين هذه العناصر.

2. أبعاد نموذج (SWOT): يتضمن تحليل الموقف التنافسي باستخدام نموذج (SWOT) دراسة وتحليل الأبعاد التالية¹:

أ. **الفرص:** تعبر عن المواقف التي تكون في صالح المؤسسة، وتعرف على أنها "ظرف رئيسي ملائم جدا موجود في البيئة الخارجية"، وهي بذلك توفر فرصا للنمو وتتيح إمكانية لتحقيق مزايا تنافسية عالية في السوق، واستخدام أمثل للموارد؛ ويمكن القول أن التغيير الإيجابي لمؤثرات البيئة العامة التكنولوجية، المالية، السياسية، الاجتماعية... إلخ، ومتغيرات البيئة التنافسية للموردين، العملاء، المنافسين... إلخ، يشكل فرصا استثمارية، توسعية، أو تطويرية، يجب على المؤسسة استغلالها بشكل أمثل.

ب. **التحديات:** تشير التحديات إلى التأثيرات السلبية التي قد تفرضها متغيرات البيئة الخارجية، وتعرف بأنها "ظرف رئيسي غير ملائم موجود في البيئة الخارجية"، وهي تؤثر سلبا على مؤسسة ما بعينها مقارنة مع غيرها من المؤسسات المنافسة، وهي بمثابة مخاطر يجب عليها تجنبها والحد من تأثيراتها علي نشاطها؛ بمعنى أنها تشمل متغيرات كل من البيئة العامة والبيئة التنافسية التي يكون تأثيرها سلبا على المؤسسة، والتي تمثل تهديدات أو قيود مفروضة تعيق المؤسسة نحو توجهاتها التوسعية أو التطويرية، وبالتالي يجب عليها أن تتفاعل معها بشكل يقلل من تأثيراتها على مجالات أعمالها.

ج. **جوانب القوة:** تعكس الأداء الجيد لمختلف عناصر البيئة الداخلية، وهي عبارة عن "صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المؤسسة؛ حيث تميزها عن المؤسسات الأخرى وخاصة المنافسة منها"، وتعتبر هذه الجوانب ذات أهمية كبيرة في تحديد القدرات التنافسية للمؤسسة، وهو ما يتطلب المحافظة على جودتها والسعي المتواصل لاستدامة تميزها مقارنة بالمنافسين، ويجب أن تسخر لتعزيز استفادة المؤسسة من الفرص البيئية الخارجية.

د. **جوانب الضعف:** وهي تمثل الجانب السلبي في البيئة الداخلية، وتوصف بأنها "أشكال العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"، وإذا لم تعمل المؤسسة على معالجة هذه الجوانب فإنها تشكل خطرا على استمراريتها باعتبارها قيودا معيقة وتحد من قدرتها على استغلال فرص التوسع والنمو، ومواجهة المنافسة.

إن دمج هذه الأبعاد يفسر مجموعة من المواقف التنافسية، والتي على أساسها تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين مجموعة الاختيارات التنافسية الممكنة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المصفوفة التالية:

الشكل (32): مصفوفة (SWOT)

جوانب الضعف الداخلية	جوانب القوة الداخلية	التحليل الداخلي
		التحليل الخارجي

¹ راجع:

- حسن محمد أحمد محمد مختار، (2009)، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص 97.
 - عبد الرحمن بن أحمد صانغ وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي: الملامح الأساسية لإعداد الخطة الإستراتيجية، ملتقى التخطيط الإستراتيجي للنفوق والتميز في مؤسسات التعليم العالي، أوت 2007، تونس، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 54 - 57.
 - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007)، مرجع سابق، ص 325 - 327.

استغلال جوانب القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الموقف 1)	استخدام جوانب القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الموقف 3)	الفرص المتاحة
معالجة جوانب الضعف الداخلية لتخفيف تأثير التهديدات الخارجية (الموقف 2)	محاولة تخفيف جوانب الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (الموقف 4)	التهديدات المفروضة

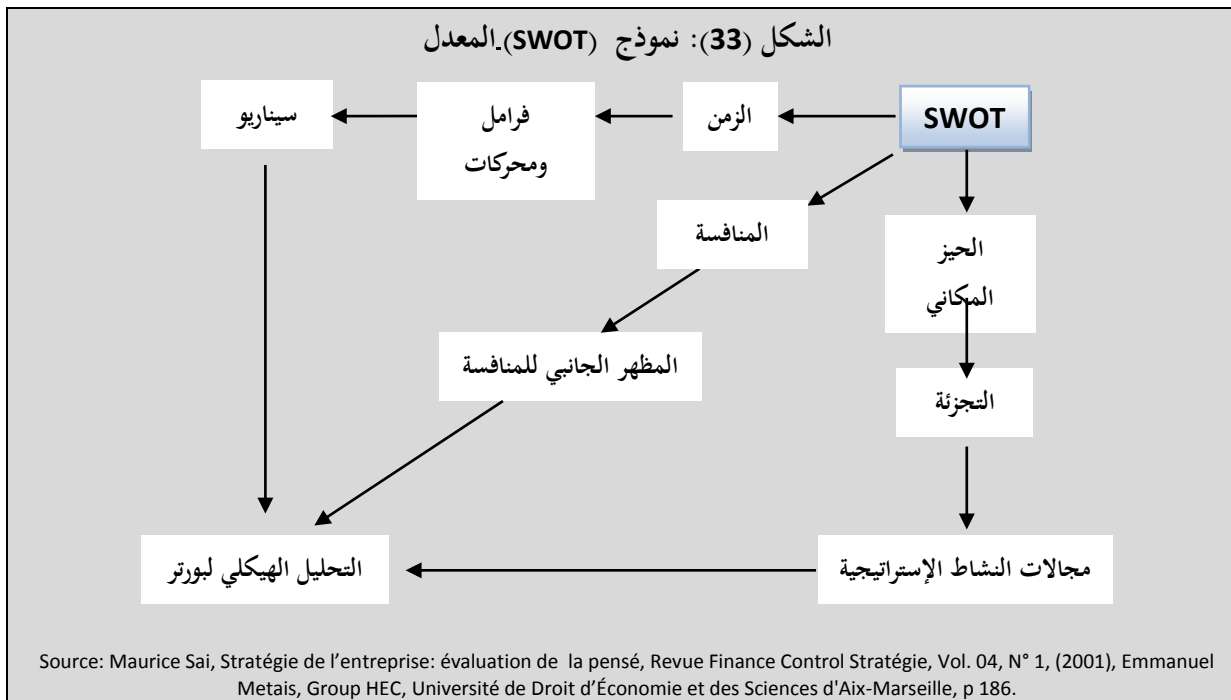
المصدر: راجع:

- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, (2008), Management Stratégique et Organisation, 7^e Edition, Ed. Vuibert, Paris, p 129.
- Gary Armstrong, Philip Kotler, (2007), Principes de Marketing, 8^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris, p 47.

من خلال هذه المصفوفة يمكن التمييز بين المواقف التالية:

- **الموقف الأول؛** حيث تحاول المؤسسة استخدام جوانب القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا، وهو موقف مثالي يجعل المؤسسة تتجه نحو النمو والتموقع في السوق،
- **الموقف الثاني؛** حيث تحاول المؤسسة استخدام جوانب القوة الداخلية للحد من تأثير التهديدات الخارجية،
- **الموقف الثالث؛** حيث تحاول المؤسسة تخفيف جوانب الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة،
- **الموقف الرابع؛** حيث تحاول المؤسسة معالجة جوانب الضعف الداخلية لتخفيف تأثير التهديدات الخارجية.

ففي كل حالة من الحالات السابقة يجب على المؤسسة اتخاذ القرار المناسب؛ بالنسبة للموقف الأول بإمكان المؤسسة تنمية وتطوير مجالات نشاط إستراتيجية جديدة لأن حظوظ النجاح كبيرة، أما في الموقف الثاني تكون المؤسسة مجبرة على اعتماد استراتيجيات الحماية من تهديدات المنافسة، وفي الموقف الثالث على المؤسسة انتهاز إستراتيجيات للشراكة كسبيل لتعويض جوانب الضعف من أجل استغلال الفرص المتاحة، وبالنسبة للموقف الرابع فالمؤسسة تكون مجبرة على الانسحاب لأن احتمالات النجاح ضئيلة¹. وقد عدل هذا النموذج على فترات بإضافة البعد الزمني، الحيز المكاني، وبعد ثالث سمي بالمظهر الجانبي للمنافسة، كما يوضحه الشكل التالي:



¹ Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, (2008), op. cit, p 129.

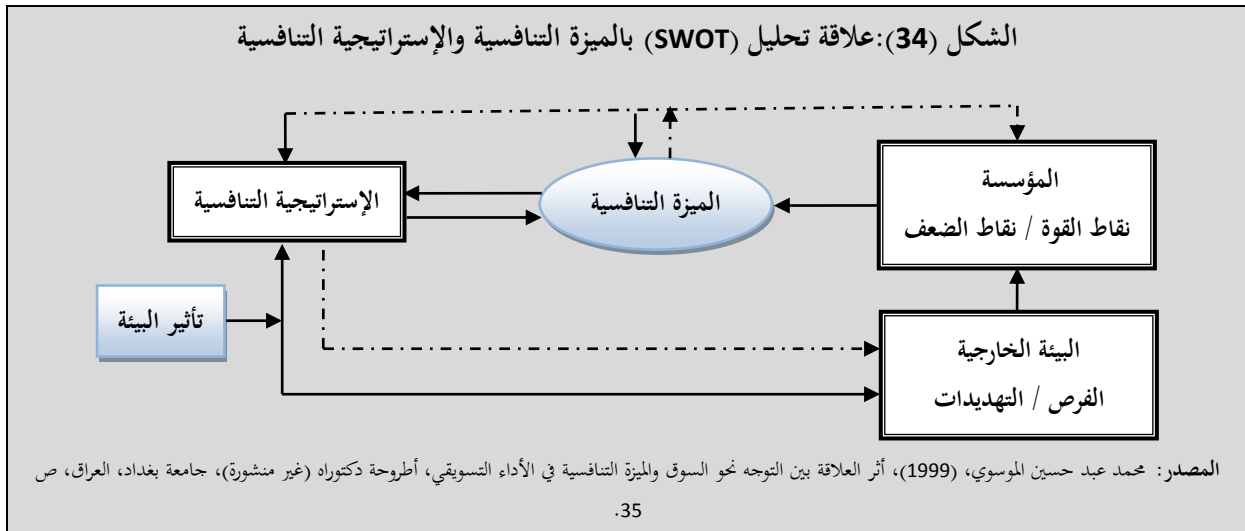
يبين هذا الشكل الأبعاد الإضافية الجديدة المعتمدة في التحليل الإستراتيجي وفق منهجية SWOT، ويمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات كما يلي:

- تعتبر جوانب الضعف وجوانب القوة للمؤسسة بمثابة فرامل ومحركات؛ ارتباطها بالبعد الزمني يؤدي حتما إلى التفكير في المستقبل على شكل سيناريو (تصور كل الحالات المستقبلية الممكنة للبيئة) من أجل ضبط ردود أفعال المؤسسة إتجاه البيئة الخارجية،

- يشير بعد الحيز المكاني إلى ضرورة تحليل أبعاد النموذج (جوانب القوة، جوانب الضعف، الفرص، والتهديدات) وفقا لمفهوم التجزئة حسب مجالات النشاط الإستراتيجية، وذلك في حالة تعدد أسواق ومنتجات المؤسسة،
- أما بعد المظهر الجانبي للمنافسة فهو يتضمن تحليل الأبعاد (جوانب القوة، جوانب الضعف، الفرص، والتهديدات) بالمقارنة مع المنافسين في النشاط.

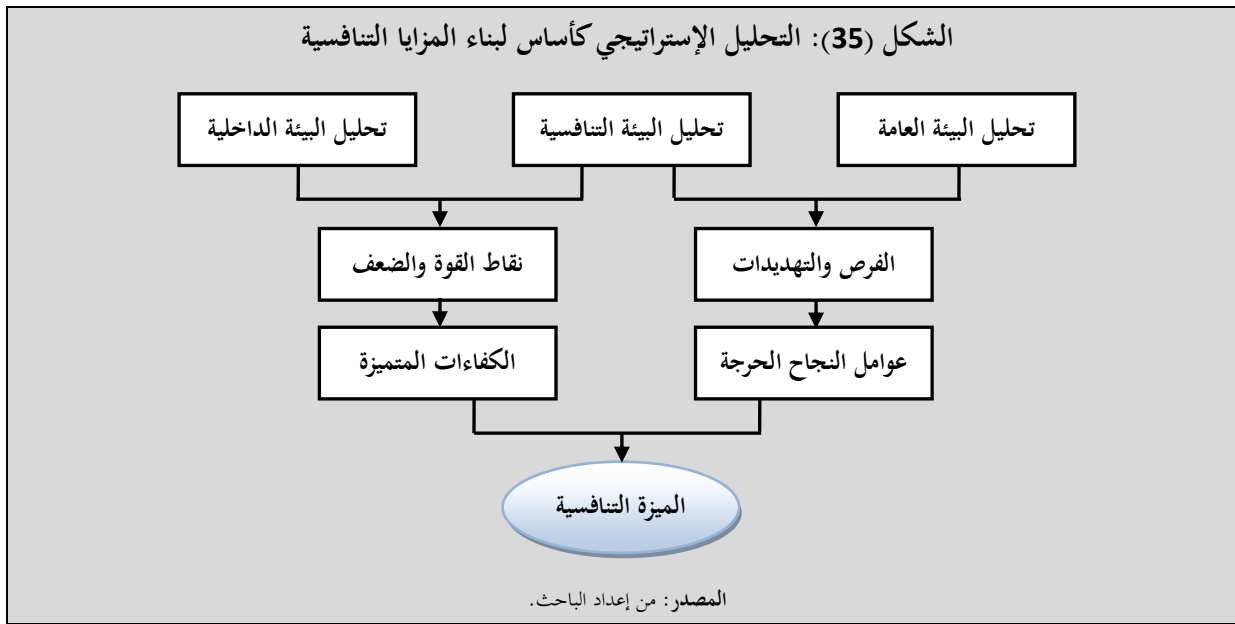
وتجدر الإشارة، إلى أن الفرص والتهديدات، جوانب القوة وجوانب الضعف تبقى نسبية ومتغيرة وليست ثابتة هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فهي تخضع للأحكام الشخصية؛ حيث أن ما قد يفسره أحد المسيرين كفرصة يمكن أن يفسره مسير آخر على أنه تهديد، وبالمثل في حالة جوانب القوة وجوانب الضعف¹.

3. العلاقة بين تحليل (SWOT) والميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية: يعد تحليل (SWOT) من العمليات الهامة للمؤسسة في حالة توجيهها نحو تحديد أو استمرارية أو تطوير ميزتها التنافسية؛ فمن خلال دراسة ومتابعة متغيرات البيئة الخارجية بشقيها والبيئة الداخلية بأبعادها في كل المجالات الوظيفية، يتم حصر ما يمكن أن يشكل مزايا إستراتيجية في جوانب قوتها وترجمتها إلى عوامل تفوق تنافسية تتمكن المؤسسة باستغلالها من تحقيق ميزة تنافسية والتي تعد الوضع الأفضل والمرغوب فيه. والشكل الموالي يوضح العلاقة بين تحليل SWOT والميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية:



¹ رادها بالامور إليكرشا، جون داجر، مقياس SWOT للتحليل: أداة إدارية لوضع برامج جديدة في المدارس المهنية، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعهد الإدارة، الفترة: 6-8 مارس 1999، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 203.

يتضح من خلال الشكل وجود علاقة ارتباطية وتفاعلية بين كل من جوانب القوة والميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية، فهذه الأخيرة تسهم في بناء واستمرارية وتطوير الميزة التنافسية من خلال الاتصال المستمر بالبيئة الخارجية وهذا ما يمكن المؤسسة من التصرف طبقا للتغيرات الجديدة في البيئة، وفي ذات السياق، وبهدف إعطاء تصور شامل عن المفاهيم التي وردت في هذا الفصل، وإبراز العلاقة فيما بينها، تم استخلاص الشكل التالي:



يمثل كل من تحليل البيئة العامة والبيئة التنافسية والبيئة الداخلية ركائز أساسية في تحديد عوامل النجاح الحرجة والكفاءات المتميزة للمؤسسة، وقدرتها في تحقيق التوافق بين كل من جوانب القوة وجوانب الضعف والفرص والتهديدات، كركائز أساسية لمدخل التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة مهما كان شكلها وطبيعة نشاطها. وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذا المدخل في بناء الميزة التنافسية واستدامتها يعتمد على قدرات المسير وإدراكه لطبيعة ظروف البيئة، فيجب عليه أن يكون مستوعبا لكافة الظروف الخارجية، وأن يأخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ أي نشاط، ضمن إطار شمولي إستراتيجي يشمل كل العناصر والمتغيرات ذات العلاقة، سواء وجدت هذه المتغيرات أم يتوقع وجودها في المستقبل، وبهذا يكون العمل أو الأداء فعالا بعيدا عن مواجهة أي تهديدات أو معوقات خارجية، وكذلك عدم مواجهته لحالات سلبية من الضعف في الإمكانيات أو المعوقات الداخلية.

خلاصة الفصل الثاني:

اتضح من خلال دراسة هذا الفصل أهمية التحليل الإستراتيجي في بناء وتطوير واستدامة المزايا التنافسية للمؤسسة، كما تبين وجود مجموعة من العلاقات الارتباطية بين مختلف المفاهيم الواردة في هذا الصدد، والتي يمكن تفسيرها من خلال الاستنتاجات التالية:

- يمثل التحليل الإستراتيجي مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، ويشكل إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة،
- يتمثل الهدف من التحليل الإستراتيجي في استكشاف جوانب القوة وجوانب الضعف التي تتضمنها بيئة المؤسسة الداخلية، والتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية،
- يؤثر التحليل الإستراتيجي الفعال تأثيرا إيجابيا في أداء المؤسسة، ويساهم بدرجة كبيرة في تحديد طبيعة مزاياها التنافسية،
- تبرز الحاجة إلى التحليل الإستراتيجي تبعا للظروف والتحديات التي تعيشها المؤسسات، وخاصة التنافسية منها،
- تحليل موارد وقدرات المؤسسة وكفاءاتها في تحقيق قيمة للعملاء، يعتبر مصدرا جوهريا لبناء وتطوير المزايا التنافسية وعملا أساسيا للمحافظة عليها،
- يرتبط إدراك العميل للقيمة المتميزة لمنتجات المؤسسة بدرجة التنسيق والتفاعل الإيجابي بين وظائفها الداخلية،
- ضرورة أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار متغيرات البيئة العامة عند إعداد إستراتيجياتها التنافسية،
- التأكيد على أهمية تحليل متغيرات بيئة النشاط كعوامل إستراتيجية في تحديد تنافسية المؤسسة،
- ضرورة تحليل ودراسة عوامل النجاح الحرجة للصناعة كأساس لبناء إستراتيجيات تنافسية، وركائز داعمة لتطوير واستدامة المزايا التنافسية.

وعلى هذا الأساس، فإن الموقف التنافسي يعتمد على دقة نتائج التحليل الإستراتيجي، والذي يكون له تأثيرا كبيرا في توضيح طبيعة الاختيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة اعتمادا لبناء المزايا التنافسية، وهذا ما يبرر أهمية التحليل الإستراتيجي في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، وخاصة منها

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبذلك فمن الضروري دراسة طبيعة التحليل الإستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات، وأي الاختيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها لتحسين موقفها التنافسي وبناء مزايا تنافسية مستدامة.

الفصل الثالث: طبيعة التحليل الإستراتيجي والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تمهيد:

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص متعددة، تكسبها طابعا متميزا من حيث أساليب تسييرها ونظم إدارة العمليات المختلفة والوظائف المرتبطة بنشاطها وممارستها لمختلف أنشطتها، إلى جانب تميزها من حيث سلوكها التفاعلي مع بيئتها الخارجية، وتمثل هذه الخصائص عاملا أساسيا في تحديد ودراسة مفهوم التحليل الإستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات، حيث تشير الدراسات والأبحاث المتعلقة بدراسة الجوانب الإدارية والتنظيمية وفق منظور إستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اختلاف طبيعة ممارستها الإستراتيجية مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم.

إلى جانب ذلك، فالممارسة الفعالة لعمليات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تتطلب توفر مجموعة من الشروط والمقومات التي تضمن نجاحها في انتهاز الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لطبيعة الموقف التنافسي الذي يتم تحديده بناء على نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، خاصة في ظل وجود مجموعة من التحديات التي تقيد حريتها الإستراتيجية، وتحد من قدرتها التنافسية على الأمدين المتوسط والطويل.

وبناء على ذلك، فقد خصص هذا الفصل لدراسة طبيعة التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والتعرف على الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها من أجل بناء وتطوير مزاياها التنافسية، وذلك من خلال التطرق للعناصر المتعلقة بتحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، خصوصية التحليل الإستراتيجي فيها ومناقشة أهم الاختيارات الإستراتيجية التي يمكنها اعتمادها في بناء وتطوير الميزة التنافسية وتحقيق استدامتها في الأجل الطويل.

المبحث الأول: تحليل تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

يستمد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميته من طبيعة وخصوصية هذا النوع من المؤسسات على مستويات مختلفة، خاصة منها الإستراتيجية، التنظيمية والتسييرية، وعلاقتها بمتغيرات بيئتها الخارجية، والتي تميزها أبعادا مختلفة تساهم، إلى حد كبير، في تحديد سلوكها الإستراتيجي، وردود أفعالها اتجاه تأثيراتها على نشاطها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

خصص هذا المطلب للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من حيث مفهومها، أهميتها وخصائصها الإيجابية منها والسلبية.

أولا. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

تعددت التعاريف التي قدمت للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لتعدد وتباين وجهات نظر الباحثين والهيئات المختلفة في العديد من الدول، كما توجد مجموعة من الخصائص المميزة لها، والتي تحدد أهميتها على مستويات مختلفة كما سيتم عرضه في هذا الإطار.

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: نذكر في هذا المجال بعض التعاريف التي تحدد طبيعة هذا النوع من المؤسسات كما يلي:

أ. التعريف الأول: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على عدة معايير كما يلي¹:

- بالنسبة لقطاع الخدمات وتجارة التجزئة؛ تعتبر المؤسسة صغيرة إذا كان رقم أعمالها محصورا بين 1-5 مليون دولار أمريكي،

- بالنسبة لقطاع تجارة الجملة؛ فالمؤسسة الصغيرة هي تلك التي يكون رقم أعمالها محصورا بين 6-15 مليون دولار أمريكي،

- بالنسبة للقطاع الصناعي؛ فالمؤسسة الصغيرة هي تلك التي يكون عدد عمالها أقل من 250 عامل.

¹ راجع: وليد زكريا الصيام، فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، ملتقى العولمة وأثرها على البلدان العربية، الفترة: 13-14 ماي 2001، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 08.

ب. التعريف الثاني: يعتمد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان على معيار رأس المال المستثمر وعدد العمال وكذا حسب طبيعة النشاط؛ حيث تعرف كما يلي¹:

- النقل، المقاوله والبناء؛ عدد العمال لا يتعدى 300 عامل، ورأس المال المستثمر أقل من أو يساوي 300 مليون ين،

- تجارة الجملة؛ عدد العمال لا يتعدى 100 عامل، ورأس المال المستثمر أقل من أو يساوي 100 مليون ين؛

- قطاع الخدمات؛ عدد العمال لا يتعدى 100 عامل ورأس المال لا يتعدى 50 مليون ين،

- تجارة التجزئة؛ الحد الأقصى للعمال هو 50 عامل والحد الأقصى لرأس المال المستثمر هو 50 مليون ين.

ج. التعريف الثالث: حسب توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 2003* التي تضمنت تعريفا جديدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نوضحه في الجدول التالي:

الجدول (10): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 2003

المعيار الحجم	عدد العمال	الحد الأقصى لرقم الأعمال السنوي (مليون أورو)	الحد الأقصى لمجموع الميزانية السنوية (مليون أورو)	معيار الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	1-9	لا يتجاوز 2	لا تتجاوز 2	مع توفر شرط الاستقلالية في التسيير
مؤسسة صغيرة	10-49	لا يتجاوز 10	لا تتجاوز 10	
مؤسسة متوسطة	50-250	لا يتجاوز 50	لا تتجاوز 43	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Recommandation de la commission des communautés européennes du 6 mai 2003, «concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises», Journal officiel de l'union européenne, Article 2, « c/2003/1422 », Bruxelles, (21 mai 2003), p 04, <http://europa.eu.int/eur-lex/pri/fr/oj/dat/2003.pdf>, (07/06/2010).

لقد تمكن الاتحاد الأوروبي من توحيد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للدول الأعضاء، وعلى الرغم من عدم دقته فهو يبقى المرجع الوحيد لتطبيق السياسة الأوروبية الموحدة الخاصة بهذه المؤسسات.

د. التعريف الرابع: يركز المشرع الجزائري في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاثة معايير متمثلة في حجم العمالة، رقم الأعمال، والميزانية السنوية، وذلك استنادا إلى القانون التوجيهي المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01 - 18 المؤرخ في 2001/12/12²؛ ويمكن توضيح هذا التعريف وفقا للجدول التالي:

الجدول (11): المنظور الجزائري في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ OCDE « organisation de coopération et de développement économique », « les statistiques sur les PME vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME », 2^{ème} conférence de l'OCDE des ministres en chargé des PME, Istanbul, Turquie, (3-5 juin 2002), p 11, www.oecd-istanbul.me2004.org, (18/06/2009).

* تم اعتماد هذا التعريف ابتداء من 01 جانفي 2005.

² قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنة 38، العدد 77، الجريدة الرسمية، الجزائر، ص 05.

المؤسسة	فترة العمال	رقم الأعمال	مجموع الحصيلة السنوية	معيار الاستقلالية*
المتوسطة	50 - 250	200 مليون دج إلى 2 مليار دج	100 - 500 مليون دج	مع توفر شرط الاستقلالية في التسيير
الصغيرة	10 - 49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج	
المصغرة	1 - 9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على:

قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنة 38، العدد 77، الجريدة الرسمية، الجزائر، ص 5-6.

وفقا لمعطيات هذا الجدول فإن المشرع الجزائري يعرف المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة، مهما كان شكلها القانوني، بأنها مؤسسات إنتاج السلع و/أو الخدمات، تشغل من 01 إلى 250 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها 02 مليار دج، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وهي وجهة نظر تقارب، إلى حد كبير، منظور الاتحاد الأوروبي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعند التدقيق النظر في التعريف المذكور أعلاه، يمكن إبداء الملاحظات التالية:

- التعريف مقتبس بطريقة ملفتة للانتباه عن ذلك المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي، وهو ما يبرر بتبعية الاقتصاد الجزائري بصفة أساسية لاقتصاديات بعض الدول الأوروبية، وبذلك فهذا التعريف لا يراعي خصوصيات ومكونات الاقتصاد الجزائري من جهة، ومن جهة أخرى فهو لا يراعي خصوصيات القطاعات الاقتصادية على المستوى الوطني؛ حيث توجد قطاعات تعتمد على كثافة اليد العاملة كالقطاع الفلاحي وقطاع البناء والأشغال العمومية... الخ، وأخرى تعتمد على كثافة رأس المال كالصناعة والخدمات... الخ، وعليه فالبعد الأساسي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكمن في التمييز النوعي بين المؤسسات وفقا لاستخداماتها التقنية والمعرفية¹،

- بسبب اعتماده على معايير نقدية متعلقة برقم الأعمال والحصيلة السنوية، ومعايير نوعية متعلقة بشرط الاستقلالية، فهو يعد غير ملائم لإجراء البحوث والدراسات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني، نظرا لارتباط هذه المعايير بالتغيرات والتقلبات التي تحدث على المستوى الاقتصادي، سواء المحلي أو العالمي، والجزائر كما العديد من الدول النامية التي تعتمد على مصدر رئيسي للدخل يتمثل في العائدات النفطية، وبذلك تكون هذه المعايير أكثر ارتباطا بهذه التغيرات، خاصة تلك المتعلقة بأسعار الصرف.

وعلى هذا الأساس، فالمعيار الذي سيتم اعتماده في إجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بهذا البحث يتمثل في معيار عدد العمال، باعتباره أفضل معيار يمكن الاعتماد عليه في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأغراض

* الاستقلالية: تعني أن كل مؤسسة يمتلك رأس مالها بمقدار 25% فما أكثر من طرف مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ راجع: معطى الله خير الدين، بوقوم محمد، تفعيل دور التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، (2005)، جامعة باتنة، الجزائر، ص 145.

¹ صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، (2004)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 25.

الإحصائية كما أنه يمتاز بالثبات النسبي وسهولة توفير المعلومات والبيانات المتعلقة به، كما أنه المعيار الأكثر اعتماداً في الدراسات والإحصائيات التي تقدمها الهيئات الرسمية المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر¹.

2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النواة الأولى لحركة التصنيع التي شهدها العالم، وقد تزايد الاهتمام بها مع بداية القرن الحادي والعشرين، من طرف الحكومات والأفراد على حد سواء، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة لعديد المشاكل التي لم تتمكن المؤسسات الكبرى من التعامل معها، بالإضافة إلى أهمية هذه المؤسسات بالنسبة لمختلف مجالات التنمية الاقتصادية، والتي من أهمها²:

أ. توفير فرص عمل والمساهمة في التخفيض من حدة مشكلة البطالة؛ حيث تشير كافة الدراسات بالدول المتقدمة إلى الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال توفر المؤسسات التي يعمل بها أقل من 150 عامل حوالي 80% من فرص العمل الجديدة في القطاع الخدمي، وفي اليابان تشغل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أقل من 500 عامل) 74% من مجموع العمالة.

ب. تنمية الإبداعات والابتكارات؛ حيث تشير نتائج الدراسات المتخصصة في هذا المجال إلى أن عدد الابتكارات والاختراعات التي تحققت عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تزيد عن ضعف تلك المحققة في المؤسسات الكبيرة، كما أنها تعتبر نواة لمؤسسات كبيرة مستقبلية؛ فأغلب المؤسسات الكبيرة ومتعددة الجنسيات كانت ذات حجم صغير.

ج. المساهمة في تحقيق التكامل الاقتصادي مع المؤسسات الكبرى؛ حيث تقوم بتزويد هذه الأخيرة باحتياجاتها ومستلزماتها، خاصة من خلال عمليات المقاوله من الباطن، فعلى سبيل المثال تتعامل شركة "جنرال موتورز" مع أكثر من 30.000 مورد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

د. قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق والظروف الاقتصادية، وكذلك قدرتها على استغلال وتوظيف الموارد المحلية، إضافة إلى مساهمتها المعتبرة في تنمية الصادرات بما يؤثر إيجاباً على ميزان المدفوعات.

¹ Abderrahmane Abedou, Michel Lallement, (2006), De La Gouvernance des PME-PMI: Regards Croisé France-Algérie, Ed. L'Harmattan, Paris, p 116.

² راجع:

- دريس يحيى، آليات وسبل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي: حالة الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 56، (2011)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ص 72.

- عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، العدد 353، (2000)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 31-34.

- علوي عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، (2010)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص ص 173 - 176.

- عبد السلام أبو قحف، (2003)، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص 19.

- جمال نصر الدين الشيباني، آثار العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى العولمة وأثرها على البلدان العربية، الفترة: 13-14 ماي 2001، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 131.

- قدي عبد المجيد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الفترة: 8-9 أبريل 2002، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 144.

هـ. الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار، من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والعائلات وغيرها من مصادر التمويل الذاتي، الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك، وبذلك تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم وأجمع السبل لتخفيض معدلات التضخم، خاصة في الدول النامية.

و. تحقيق التوازن الجغرافي لعملية التنمية؛ حيث تنتشر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المناطق والأقاليم، وهو ما يساهم في تنمية المناطق النائية وإعادة التوزيع السكاني.

ثانيا. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

توجد مجموعة من الخصائص التي تشترك فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتكسبها طبيعة خاصة رغم تعدد مجالات النشاط وتنوع النظم الإنتاجية واختلاف الأطر التنظيمية لها، ويمكن تقسيم هذه الخصائص إلى قسمين؛ منها ما هو سلمي ويعد جانب ضعف بالنسبة لهذه المؤسسات، ومنها ما هو إيجابي ويعد جانب قوة.

1. الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: يمكن تلخيص أهم الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية¹:

أ. ارتباط الملكية بالإدارة؛ مما يؤدي إلى زيادة مسؤوليات المالك الذي يقع على عاتقه إدارة وتسيير كل وظائف المؤسسة، ونتيجة ذلك أن هذا النوع من المؤسسات يتعرض للمخاطر الناتجة عن عدم دقة وفعالية القرارات المتخذة؛ حيث تتأثر هذه الأخيرة بشخصية المالك، وتتضمن هذه الخاصية مجموعة من الجوانب المرتبطة بالمسؤولية غير المحدودة عن الديون باعتبار أغلبيتها تكون في شكل شركات فردية أو شركات تضامن، وهو ما يؤدي إلى تصفية المؤسسة في حالة تعرض مالكي المؤسسة لظروف صعبة، مع صعوبات في التوسع نظرا لمحدودية وضعف الأموال الخاصة للملاك إلى جانب ارتباط بقاء واستمرارية المؤسسة بحياة ملاكها.

ب. التعرض لمخاطر الإفلاس بدرجة كبيرة؛ نظرا لصغر حجم رأس مالها وتأثرها الشديد بالقرارات غير السليمة التي قد يتخذها المالك، الذي يتصف، في عديد الحالات، بمحدودية تكوينه في مجال الإدارة وضعف كفاءته وخبرته التسييرية، بالإضافة إلى نقص البدائل المتاحة لتمويل، ومحدودية القدرة على الإنتاج للتخزين نظرا لضعف الموارد المالية وعدم التحكم في السوق، وضعف القدرة التفاوضية مع الموردين، كما أن التخصص في الإنتاج يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الإفلاس.

¹ راجع:

- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، (2002)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 22.

- هالة لبيب محمد عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، العدد 359، (2002)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 22.

- ماجدة العطية، (2002)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص 19.

- علوي عمار، (2011)، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 28-33.

- عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، الفترة: 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف 1، ص ص 21-22.

- محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، الفترة: 18-22 جانفي 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 20.

ج. رأس المال المستثمر وطبيعة الملكية يجعلانها غير قادرة على الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم والمزايا المتعلقة بتكاليف الحصول على عوامل الإنتاج المختلفة.

د. أسواق الخامات ومستلزمات الإنتاج؛ حيث تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الخامات المحلية، من خلال التعامل مع المنتجين مباشرة أو من خلال الموردين والوسطاء في السوق، ونتيجة ضعف قدراتها التمويلية وافتقارها إلى السيولة المالية فإنها تلجأ إلى الشراء بالأجل، في أغلب الأحيان، وطلب كميات محدودة وبشكل غير منظم تبعاً لظروف السوق، مما يؤثر بشكل كبير على انتظام العملية الإنتاجية وعلى جودة المنتج.

2. الخصائص الإيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص الإيجابية، والتي تعتبر مزايا بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات، ويمكن تلخيص أهم هذه المزايا فيما يلي¹: أ. تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عادة، باعتماد إستراتيجية التخصص؛ بما يمكنها من التحكم في تكاليف الإنتاج وتحقيق درجة عالية في جودة المنتج، من خلال اكتساب الخبرة في إنتاجه وفي أقل مدة ممكنة.

ب. تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطرة نمط الملكية الفردية أو العائلية؛ ويترتب عن ذلك ارتباط الإدارة ارتباطاً وثيقاً بالملكية، وهو ما يكسبها المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات والتكيف مع الأوضاع والتغيرات البيئية، سواء منها المحلية أو الدولية، كما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة، وذلك على نقيض المؤسسات الكبيرة التي تأخذ، عادة، شكل شركات مساهمة، إذ يؤدي الفصل بين الملكية والإدارة في هذه الأخيرة إلى تعدد الأهداف وصعوبة عملية اتخاذ القرارات وطول مدتها، وعليه تعتبر هذه الخاصية جد ملائمة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تجعلها أكثر مرونة في التعامل مع التغيرات الطارئة.

ج. تؤدي سيادة نمط المسير المالك مع بساطة الهيكل التنظيمي إلى سرعة تدفق المعلومات؛ والاحتكاك المباشر بين العمال بعضهم ببعض من جهة، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية المتعاملة معها من جهة أخرى، مما يدعم العلاقات الشخصية لهذه المؤسسات مع بيئتها الخارجية.

د. تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غالباً، في إطار سوق محدودة، مما يسمح لها بالاستجابة السريعة لاحتياجات العميل، إلى جانب سهولة الدخول والخروج من السوق، وتغيير طبيعة النشاط، نظراً لصغر حجم استثماراتها مقارنة مع تلك المؤسسات الكبيرة التي يصعب عليها تغيير طبيعة نشاطها من دون تحمل تكاليف عالية.

¹ راجع:

- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 67-70.
- إلهام فخري طلمية، (2009)، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 27-29.
- محمد فتحي صقر، (2004)، مرجع سابق، ص 20.
- عمر تليجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية في مواجهة العولمة، الملتقى الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الفترة: 8-9 أبريل 2002، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 85.
- توفيق عبد الرحيم يوسف، (2009)، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 29.
- نبيل جواد، (2007)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ص 85.
- Oliver Torr s, (1999), Les PME, Ed. Dominos Flammarino, France, pp 43-45.

هـ. القدرة على التجديد والابتكار؛ حيث تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مناخا ملائما لإيجاد وتنمية المعارف الجديدة والابتكارات الحديثة، خاصة في ظل وجود الحوافز وتوفير بيئة العمل المساعدة على ذلك، إلى جانب الاعتماد على تكنولوجيا غير معقدة وبساطة إجراءات العمل ومرونتها، مما يسمح بتخفيض تكاليف التسيير والتنظيم الداخلي للمؤسسة.

و. سهولة إجراءات العمل والإنشاء؛ من خلال انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشائها، مع بساطة الهيكل التنظيمي.

ز. العلاقة القوية بالمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومساهمتها في الحد من البطالة وتحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية التي تربط ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعاملين، كنتيجة لمحدودية عددهم وطريقة اختيارهم، والإشراف المباشر عليهم من قبل المسير.

ح. سهولة التعامل مع الأطراف الخارجية؛ من حيث الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل نظرا لمحلية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقلة عدد العاملين فيها، حيث يتمكن العملاء من التفاعل إيجابيا مع المؤسسة مما يساعد في توطيد العلاقة بينهما، إلى جانب قدرة الإدارة على التكيف مع متغيرات العمل من خلال المرونة وسرعة رد الفعل، كنتيجة لبساطة الهيكل التنظيمي والطابع غير الرسمي في التعامل، ومركزية القرارات التي تعتمد على خبرة مسير المؤسسة وتقديراته.

المطلب الثاني : معطيات إحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

خصص هذا الجانب لعرض بعض المعطيات الإحصائية التي تخص تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من حيث العدد ومن حيث مجالات النشاط المختلفة.

أولا. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

استهدفت الجزائر من خلال استراتيجياتها الإصلاحية تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة تلك التابعة للقطاع الخاص، في إحداث التنمية الشاملة والمستدامة، للتكيف مع متطلبات اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي، وبهدف تنمية الاستثمار وترقية المحيط الإداري والقانوني أصدر قانون الاستثمار لسنة 2001، رافقه القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2001، والمتضمن تطوير منظومة هذه المؤسسات، تشجيع الإبداع والابتكار، تشجيع عمليات التصدير، إتاحة المعلومات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب إنشاء هيئات دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كان أهمها صندوق ضمان القروض (FGAR)، صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI PME)، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (AND-PME)، وصندوق تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2006.

ولقد توسع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليشمل مجالات اقتصادية متنوعة، كما تضاعف عددها بشكل ملحوظ عبر فترات زمنية متعاقبة، وهذا يدل على الدور الذي لعبته الإصلاحات المتعلقة بالجوانب التشريعية والقانونية والاقتصادية المرتبطة بالأعمال ومختلف الأنشطة الممارسة من قبل هذه المؤسسات، ويمكن

استعراض تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ابتداء من سنة 2008 إلى سنة 2012 من خلال الجدول التالي:

الجدول (12): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للفترة (2008 - 2012)

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
الم ص م*	321387	345902	369319	391761	407779
الخاصة	99.80 %	99.82 %	99.84 %	99.85%	99.86%
الم ص م العمومية	626	591	557	572	561
	0.2 %	0.18 %	0.16 %	0.15%	0.14%
المجموع	322018	346493	369876	392333	408340
%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

المصدر: أنظر نشرات المعلومات الإحصائية (2008/14، 2009/15، 2010/18، 2011/20، 2012/21)، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، www.mipmepi.gov.dz (12/03/2012).

من معطيات الجدول، نستخلص مجموعة من الملاحظات؛ أهمها:

1. زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة 2008-2012، حيث انتقل من 322018 مؤسسة سنة 2008، إلى 408340 سنة 2012؛ أي بزيادة 86322 مؤسسة خلال لسنة 2012؛ أو ما يعادل نسبة 26.80 %، مقارنة بسنة 2008.
2. أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص؛ إذ تشكل بالمتوسط 99.83 % من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة المحددة.
3. زيادة معتبرة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من سنة إلى أخرى خلال هذه الفترة؛ إذ يقدر معدل الزيادة بنسبة 6.14 % سنويا.
4. تراجع مؤسسات القطاع العام من حيث نسبتها إلى المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وبصفة عامة فإن وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية ضعيف جدا مقارنة بنظيرتها الخاصة.

ثانيا. قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

- تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلبية القطاعات والمجالات الاقتصادية للدولة، سواء كانت نامية أو متطورة، و فيما يلي نوضح أهم طاعات نشاط هذا النوع من المؤسسات على مستوى الاقتصاد الجزائري.
1. القطاعات الإنتاجية (الصناعية)؛ لإنتاج منتجات مادية (السلع) وقد تكون منتجات استهلاكية، أو منتجات صناعية تدخل في تصنيع منتجات أخرى (صناعات مغذية).
 2. قطاع الإنتاج الحرفي أو التصنيع البسيط (التجميع)؛ كالصناعات التقليدية، وعادة ما تستخدم هذه الصناعات مؤسسات كبيرة، وتوجد أشكال أخرى مثل التعدين والتقطيع، النجارة، صيد الأسماك والزراعة.
 3. قطاع التوزيع والنقل؛ أي توزيع السلع الاستهلاكية والصناعية لمؤسسات أخرى ونقلها إلى المستفيدين، ويشمل هذا المجال عدد متنوع من النشاطات مثل تجارة الجملة والتجزئة، خدمات النقل والمواصلات... إلخ.

* الم ص م: اختصار لعبارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4. قطاع الخدمات؛ مثل الخدمات الطبية، خدمات التنظيف، المطاعم، الفنادق، خدمات تصليح الأجهزة والمعدات، الخياطة والحياكة، الخدمات المحاسبية والاستشارية والقانونية، الخدمات المالية مثل البنوك والتأمينات.
5. قطاع البناء الأشغال العمومية؛ لبناء وترميم المباني، الطرق والسكك الحديدية، الجسور... إلخ.

ويمكن توضيح قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الاقتصاد الجزائري وفق ما يبينه

الجدول التالي:

الجدول (13): قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية للفترة (2008-2012)

2012	2011	2010	2009	2008	القطاعات
139875	135752	129762	122238	111978	البناء والأشغال العمومية
73367	69837	64962	60138	55551	التجارة والتوزيع
38317	36620	33848	30871	28885	النقل والمواصلات
28114	26977	25403	24108	22529	خدمات العائلات
22126	21251	20401	19282	18265	الفندقة والإطعام
19758	19172	18394	17679	17045	الصناعة الغذائية
28813	26595	23541	20908	18473	خدمات المؤسسات
14169	13701	13063	12530	11848	صناعة الخشب والورق
10141	9900	9556	9174	8794	الحديد والصلب
8487	8225	7854	7498	7154	مواد البناء
4910	4727	4493	4316	4291	صناعة النسيج
3937	3844	3745	3644	3564	صناعة مختلفة
4142	4006	3806	3642	3599	الفلاحة والصيد البحري
2710	2603	2446	2312	2205	كيمياء/مطاط/بلاستيك
1747	1718	1677	1650	1667	صناعة الجلد
2538	2424	2249	2073	1954	خدمات المرافق الجماعية
1417	1329	1209	1105	1009	مؤسسات مالية
1197	1124	1040	959	916	أعمال عقارية
982	958	917	867	784	المناجم والمحاجر
615	599	580	563	551	المحروقات
308	293	272	243	231	خدمات الأشغال البترولية
109	106	101	102	94	المياه والطاقة
407779	391761	369319	345902	321387	المجموع

المصدر: أنظر نشرات المعطيات الإحصائية (2008/14، 2009/15، 2010/18، 2011/20، 2012/21)، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، www.mipmepi.gov.dz (12/03/2012).

تبين معطيات الجدول أعلاه توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب فروع النشاط المتواجدة فيها، وذلك للفترة 2008 - 2012؛ حيث يلاحظ تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالنسبة لجميع فروع النشاط وذلك اعتبارا من سنة 2008 إلى غاية سنة 2012، كما يلاحظ أن القطاع الخاص

ينشط، بدرجة كبيرة، في مجال البناء والأشغال العمومية، وتبلغ نسبة المؤسسات في هذا المجال 34.30 % من المجموع الكلي لسنة 2012، يليه قطاع التجارة والتوزيع بنسبة 17.99 %، النقل والمواصلات 9.39 %، خدمات المؤسسات 7.06 % ثم خدمات العائلات 6.89 %، الفنادق والإطعام 5.42 %، الصناعة الغذائية 4.84 %، لذات السنة. وتعتبر هذه المجالات مسيطرة، حيث ينشط فيها أكبر عدد من المؤسسات وتمثل مجتمعة نسبة 85.89 %، وحوالي 14.11 % موزعة على بقية القطاعات، مثل الطاقة والمياه، المحروقات... إلخ، ويمكن تجميع مجالات النشاط المبينة في الجدول أعلاه في مجموعات متجانسة حسب طبيعة النشاط لسنة 2012، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (14): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية حسب فروع النشاط (2011 - 2012)

طبيعة النشاط	2011	%	2012	%	التطور السنوي (%)
البناء والأشغال العمومية	135752	34.65	139875	34.30	3.03
الخدمات	186157	47.51	195889	48.03	5.23
الصناعة	63890	16.30	65859	16.15	3.08
الزراعة والصيد البحري	4006	1.02	4142	1.01	3.39
المحروقات/الطاقة/المناجم والخدمات المتصلة	1956	0.49	2014	0.49	2.96
المجموع	391761	100	407779	100	4.08

المصدر: أنظر نشرة المعطيات الإحصائية، (2012/21)، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، www.mipmepi.gov.dz (12/03/2012).

وإذا أخذ في الاعتبار فروع النشاط كمجموعات (البناء والأشغال العمومية، الخدمات، الصناعة، الزراعة والصيد البحري، المحروقات/الطاقة/المناجم والخدمات المتصلة) يلاحظ أن قطاع الخدمات* يشمل أكبر عدد من المؤسسات إذ يبلغ 195889 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خلال سنة 2012؛ أي ما يعادل نسبة 48.03 % ثم قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 34.30 %، أما قطاع الصناعة** فيضم 65859 مؤسسة وتشكل نسبة 16.15 % من المجموع الكلي لسنة 2012، ثم قطاع الزراعة والصيد البحري 1.01 %، يليه المياه والطاقة والمناجم، المحروقات، خدمات الأشغال البترولية بنسبة 0.49 %. كما يلاحظ أن نسبة إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتفعة في قطاع الخدمات 5.23 %، مقارنة مع القطاعات الأخرى، بينما بلغ عدد المؤسسات الصناعية 65859 مؤسسة خلال سنة 2012 مقابل 63890 مؤسسة سنة 2011، أي بتطور سنوي 3.08 %، ويقدر التطور السنوي الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بنسبة 4.08 %.

المطلب الثالث: معوقات تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

على الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، غير أنها تواجه العديد من المعوقات والمشاكل التي تحد من قدرتها على النمو والتوسع في الأجل القصير وتحدد حتى بقائها واستمراريتها في الأجل الطويل. وعلى هذا الأساس، فتحسين مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

* النقل والمواصلات، التجارة، الفنادق والإطعام، خدمات المؤسسات، خدمات العائلات، مؤسسات مالية، أعمال عقارية، خدمات المرافق الجماعية.

** الحديد والصلب، مواد البناء، كيمياء/مطاط/بلاستيك، الصناعة الغذائية، صناعة النسيج، صناعة الجلد، صناعة الخشب والفلين والورق، صناعة مختلفة.

وترقية تنافسيتها يبقى مرهون بمدى توفر العوامل الملائمة للحد من تأثير هذه المشاكل والمعوقات، ويمكن التمييز بين نوعين من هذه المعوقات، أولاهما تلك التي تتعلق بالبيئة الخارجية وهي مرتبطة بالمناخ العام الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، وثانيهما تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتي يكون تأثيرها مباشرا على أداء المؤسسة.

أولا. معوقات البيئة الخارجية:

تتفاعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كنظام مفتوح بشكل مستمر مع بيئتها الخارجية، وهي ذات طبيعة خاصة في تعاملها مع متغيراتها، كما أنها تواجه العديد من المعوقات المرتبطة بها.

1. معوقات السياسات الاقتصادية: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المعوقات المتعلقة بالسياسات الاقتصادية خاصة تلك المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، ومن بين أهم هذه المعوقات ما يلي¹:
أ. مشكلة الإطار التنظيمي: وتعدد الجهات المختصة والأجهزة الحكومية التي تتولى الإشراف على هذه المؤسسات، وما ينتج عن ذلك من تعدد التشريعات واللوائح التي قد تتعارض مع بعضها البعض، وما يترتب عن ذلك من صعوبة وتعقيد إجراءات الإنشاء.

ب. المعوقات المرتبطة بالضرائب والرسوم الجمركية: وهي التي يكون لها كبير الأثر على الوضعية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ج. تأثير التضخم: حيث يتسبب في ارتفاع نسب الفوائد ويجعل الاقتراض أكثر تكلفة، كما يكون مصحوبا، عادة، بإجراءات حكومية تهدف إلى تقليص حجم الائتمان.

د. مشكلة التمويل: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد على مصادر التمويل الذاتي، نظرا لصعوبة الحصول على التمويل من المصادر الخارجية نتيجة عدم امتلاك الضمانات الكافية، فتضطر هذه المؤسسات إلى الشراء بأجل وبتكاليف مرتفعة نسبيا من جهة، ومن جهة أخرى التعاقد من الباطن مع المؤسسات الكبيرة لتوفير المدخلات وتسويق الإنتاج بأسعار منخفضة، وهو ما يؤدي إلى تخفيض معدل ربحية النشاط مقارنة بالمعدل المماثل في حالة توفر الموارد المالية للمؤسسة.

2. القيود الحكومية: وهي التي تفرضها الحكومات بغرض حماية الاقتصاد الوطني، ومن أهمها ما يلي²:

¹ راجع:

- الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية: الواقع والمعوقات مع دراسة حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، (2011)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 70.

- رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، الفترة: 25 - 28 ماي 2003، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 70.

- عبد المطلب عبد الحميد، (2009)، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 88-94.

- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، (2000)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 49.

² راجع:

- أحمد مجدل، (2004)، إدراك واتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الإلكترونية في الجزائر: بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 50 - 53.

- جان سنبرهول، ترجمة صليب بطرس، (1998)، منشآت الأعمال الصغيرة: اتجاهات في الاقتصاد الكلي، الطبعة الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 162-

أ. القيود على النقد الأجنبي: بغرض حماية قيمة العملة تلجأ الدولة إلى فرض قيود لتنظيم الطلب على العملات الأجنبية، من خلال تحديد حجم العرض منها، ونظراً لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعامل في إطار نشاطها مع مؤسسات أجنبية فهي بحاجة إلى عملات أجنبية، قد تواجه صعوبة في الحصول عليها.

ب. قيود على التجارة الخارجية (صادرات/واردات): قد تفرض بعض القيود على الصادرات والواردات من بعض أنواع السلع، وهو ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبذل الكثير من الجهد والوقت والتكاليف للحصول على تراخيص لاستيراد وتصدير هذه الأنواع من السلع.

ج. القيود على الاستثمارات الخاصة في القطاعات الإستراتيجية: تلجأ بعض الحكومات إلى فرض قيود تحد من نشاط القطاع الخاص عموماً، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص، وذلك بغرض حماية المؤسسات العمومية من المنافسة التي تنجم عن هذه الاستثمارات الخاصة، وقد تصل هذه القيود إلى حد المنع التام للاستثمار الخاص في بعض القطاعات التي ترى بأنها حساسة أو إستراتيجية، هذه الإجراءات من شأنها تضيق مجال الاستثمار أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن عدم الاستقرار السياسي وضغوطات النظام الإداري، وعدم استقرار السياسة الاقتصادية الوطنية ومشكلات التمويل، هي أكثر المشاكل التي تعرقل تطور، وفي ظل هذا الوضع المعيق إدارياً ونظام بنكي شبه مغلق وبيئة غير مستقرة، مع ضعف الإمكانيات المادية والمالية اللازمة للاستمرار، تواجه هذه المؤسسات، منافسة حادة لمخارجاتها من قبل مؤسسات أو وكلاء الشركات الأجنبية التي تتوفر على شروط أفضل للنشاط والاستمرارية.

ثانياً. معوقات البيئة الداخلية:

لا تقتصر المعوقات والمشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على تلك المتعلقة ببيئتها الخارجية وإنما تمتد لتشمل مجموعة من المشاكل ناتجة عن بيئتها الداخلية، وهي تلك المتعلقة بطبيعة تنظيمها الداخلي والخصائص المميزة لها، ولعل أهم هذه المعوقات الداخلية تلك الخاصة بالمشاكل التنظيمية والإدارية وكذا نقص المعلومات، إضافة إلى عوائق أخرى، نلخصها في الآتي¹:

¹ راجع:

- زايري بلقاسم، بلحسن هواري، أثر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، الفترة: 13-14 نوفمبر 2006، جامعة سطيف 1، ص 260.

- صلاح الدين عبد الباقي، (2001)، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 112-113.

- محمد علي شهيبي، إدارة أعمال المنشآت الصغيرة، سلسلة الفكر الإداري المعاصر، العدد 07، (2005)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ص 22.

- أسامة محمد عبد المنعم، ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشروعات الكبيرة والصغيرة، مجلة آفاق جديدة، السنة 10، العدد 03، (1998)، كلية التجارة بجامعة المنوفية، الأردن، ص 138.

- الخضر علي، بيان حرب، (2006)، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ص ص 123-124.

- مروة أحمد، (2008)، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ص ص 102-106.

- Commission Européenne, Le Développement des compétences dans les PME, Observation des PME européennes, Rapport 2003/N° 01, p 17.

- Angélio Michelson, (2000), PME grandes entreprises et rôle des acteurs publics dans la région de Turin, Les Dynamiques de PME approche internationale, Ed. Presses Universitaire de France, Paris, p 186.

1. **مشكلة نقص المعلومات والبيانات:** كنتيجة لافتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لنظام معلومات يمكنها من الحصول على البيانات المتعلقة ببيئتها الخارجية وما تحمله من فرص وتهديدات، مما يعقد عملية اتخاذ القرارات، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب ومستويات الأسعار وغيرها من التغيرات الاقتصادية يجعل من الصعوبة بالنسبة لهذه المؤسسات تحديد إستراتيجيات الإنتاج والتسويق التي تمكنها من تدعيم قدراتها التنافسية في السوق أو علاقاتها التكاملية مع المؤسسات الكبيرة.

2. **مشكلة نقص الخبرة واليد العاملة المؤهلة:** حيث تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص في الخبرات والعمالة المؤهلة، ويمكن إبراز أهم المعوقات المتعلقة بهذا المجال فيما يلي:

أ. ضعف الإلمام بسياسات وتقنيات التسويق الحديثة التي تسمح لها بزيادة حصتها السوقية، وذلك راجع لصعوبة الحصول عن المعلومات الكافية حول الموردين والعملاء...إلخ.

ب. ضعف الخبرة المتعلقة بمصادر التمويل الخارجية (بنوك / مؤسسات مالية)، وعليه يبقى الاعتماد بصفة أساسية على التمويل الذاتي الذي يعد أقل مخاطرة، ولكنه يعيق تطور ونمو المؤسسة نظرا لعدم كفايته.

ج. ضعف الحوافز المادية والمعنوية، اللازمة لاستقطاب العمالة المؤهلة، التي تتصف بارتفاع تكلفتها وتفضيلها للعمل في المؤسسات الكبيرة حيث الأجور المرتفعة والمزايا الأفضل والفرص الأكبر للترقية.

وينعكس نقص العمالة المؤهلة سلبا على قدراتها الإنتاجية والتنافسية، وقد زاد من حدة هذه المشكلة العجز الكبير في تطوير الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بتلك المؤسسات الكبيرة، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن هذا النقص في العمالة المؤهلة يعد من بين أسباب فشل هذه المؤسسات، نظرا لما ينتج عنه من انخفاض الإنتاجية وتدني مستوى الجودة وارتفاع معدل دوران العمل، فإدارة الموارد البشرية بفعالية وتوجه إستراتيجي يمثل بعدا أساسيا لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء المزايا التنافسية، إضافة إلى أن نقص اليد العاملة المؤهلة يعد العائق الأكبر والأهم أمام تحسين أدائها.

3. **ضعف الرشادة في التسيير:** نتيجة افتقار معظم المسيرين للتفكير الديناميكي الذي يمكن من إحداث التغيير المناسب من حيث النوع والوقت والمكان، في إطار ضوابط اقتصاد السوق، وضغوط المنافسة غير المتكافئة مع غياب التكامل القطاعي الوطني، بالإضافة إلى التغيرات المتواصلة والمتذبذبة للمحيط الاجتماعي والإداري والسياسي، من أهم العوامل المرتبطة بهذا الجانب ما يلي:

أ. ضعف تكوين المسيرين ومحدودية خبرتهم وتأهيلهم، مع إهمال التأطير بشكل عام وغياب سياسة وطنية لتكوين المسيرين.

ب. صعوبة الحصول عن المعلومات الدقيقة.

ج. ضعف المبادرة والابتكار في مجال نشاط المؤسسة.

د. عد الاهتمام بالمقاولة من الباطن.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من قصور واضح في الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وتنشأ هذه المعوقات نتيجة عدم الفصل بين الملكية والإدارة، التي تعد من بين أهم خصائص هذه المؤسسات وهي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، ويتصف هذا النمط بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، وغياب هياكل تنظيمية واضحة ومحددة تسهل تدفق المعلومات.

4. عدم العقلانية في التصرف والاستخدام: حيث تسيطر التصرفات غير السليمة والاستخدامات غير الرشيدة للطاقات البشرية والإمكانيات المادية المتوفرة، وإن استخدمت أحيانا بشكل مقبول فهي بطرق وأساليب متقدمة وتكاليف جد مرتفعة، مما أثر على كمية، جودة وتكلفة الإنتاج، وضمن هذا الطرح تندرج عدة مشكلات داخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أهمها:

أ. ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة وتقدم التجهيزات المستعملة، مع عدم تشجيع الميسرين للإبداع، إلى جانب غياب سياسة وطنية تشجع وتبني نتائج البحث العلمي من طرف هذا النوع من المؤسسات، وضعف التنسيق بين مؤسسات القطاع والجامعات ومراكز البحث العلمي على المستوى الوطني.

ب. يعتبر التنظيم المعتمد في أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تنظيما وظيفيا أو تقاوليا، يعطى فيه المسير دورا انفراديا في اتخاذ مختلف القرارات دون اللجوء إلى المشاركة.

ج. انتهاج الأساليب التقليدية في تسيير مختلف وظائف المؤسسة، وعدم التطلع إلى تبني مفاهيم التسيير الحديثة والمعارف التطبيقية التي تساعد في إيجاد حلول للكثير من المشاكل، كما أن النمط الإداري السائد هو نمط المسير المالك، غير المحترف والذي يتدخل في كافة الأعمال التنفيذية التي تحتاج إلى مهارات وكفاءات متخصصة غير متوفرة لديه، وعليه يتضح أن نمط الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف تماما عن أنماط الإدارة الحديثة التي تعتمد على مفاهيم التخصص الوظيفي، تقسيم العمل واللامركزية في اتخاذ القرارات وغيرها من نظم الإدارة الحديثة، فغالبية مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشغلون هذه المؤسسات ولكنهم لا يديرونها، وبذلك فعمليات المؤسسة تدار على أساس أسلوب التجربة والخطأ، وفيما يتعلق بمشاكل الأفراد، فمسير المؤسسة يمكنه من خلال الاتصال الشخصي بالعاملين تفادي الكثير من المشاكل، غير أن المشكلة الرئيسية في هذا المجال تكمن في عدم قدرته على تحديد مواصفات العمل (الوظيفة) والخبرات والمؤهلات الواجب توفرها في الفرد (توصيف الوظائف)، وعليه سوء اختيار العمال وفق أسس صحيحة، بما ينجر عنه عدم الاستفادة من خدماتهم ومهاراتهم بأفضل شكل ممكن.

د. عدم وجود تنظيم واضح يحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بالوظائف كنتيجة لغياب هيكل تنظيمي واضح يساعد على تدفق المعلومات ويحدد السلطات والمسؤوليات، كما أنه نادرا ما يطبق مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛ فالفرد الواحد توكل إليه عدة مهام قد تكون متباينة ولا علاقة بينها، كما يلاحظ اتساع نطاق الإشراف، حيث يشرف رئيس واحد على عدد كبير من المرؤوسين.

هذه المشاكل تحد من الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاقتصاد الوطني؛ حيث ستدفع بكثير منها للنشاط في إطار القطاع غير الرسمي الذي يحتل حيزا معتبرا في الاقتصاد الوطني، كما أن

العديد منها تحولت إلى مؤسسات استيراد وتصدير وجزء منها توقف عن النشاط¹، كما أن هذه المشاكل تعيق المؤسسة في حد ذاتها، مما يؤدي إلى صعوبة اعتماد بعض أساليب التسيير الحديثة واللجوء إلى أنماط إدارية وتنظيمية لا تتماشى ومتطلبات الاقتصاد التنافسي، الذي يلعب فيه التحليل الإستراتيجي دورا محوريا.

المبحث الثاني: طبيعة التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من ميل أغلب الكتاب إلى القول بأن الإطار العام للتحليل الإستراتيجي لا يختلف باختلاف حجم المؤسسة؛ حيث يتم وفق منهجية وخطوات متعارف عليها في الفكر الإداري، لكن ينبغي عدم إهمال تأثير بعض خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث تتأثر عملية التحليل الإستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات، إلى حد كبير، بخصوصياتها المرتبطة ببيئتها التنظيمية، ومختلف علاقاتها مع البيئة الخارجية، وبالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بمحدودية رؤيتها المستقبلية اتجاه المتغيرات البيئية

¹ سعيد بربيش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر: دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني، مجلة آفاق، العدد 5، (2001)، جامعة عنابة، الجزائر، ص 37.

على المستويين الداخلي والخارجي، وعلى هذا الأساس خصص هذا المبحث لدراسة طبيعة التحليل الإستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات، من خلال التطرق لواقع التحليل الإستراتيجي فيها، ودرجة تأثره بخصوصية بيئة التعامل، ثم محدداته ومتطلباته بالنسبة لهذه المؤسسات.

المطلب الأول: خصوصيات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرى العديد من الباحثين والمسيرين أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بسلوكها الإستراتيجي المبني على أساس رد الفعل، فهي في أحسن الحالات تنتهج مواقف تكيفية عند التعامل مع متغيرات بيئتها، خاصة في حالة المخاطر، ففي ظل إمكانياتها المحدودة وما تتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها إلى تبني إستراتيجيات ناشئة (طارئة) وفق التصور الذي قدمه (Henry Mintzberg)¹، باعتبار أن إمكانياتها لا تسمح لها بتبني إستراتيجيات مخططة، وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه. وعليه، يندرج ضمن هذا المطلب توضيح مجموعة المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإستراتيجي وسيورة اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً. السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يرتبط السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى حد كبير، بسلوك مسيرها وخصوصياتهم في التعامل مع متغيرات البيئة على المستويين الداخلي والخارجي، وحسب توجهات عدد من الباحثين فهذا السلوك تفسره مجموعة من الجوانب المرتبطة بطبيعة هذه المؤسسات، أهمها العلاقة الجوارية مع عناصر البيئة الخارجية، وتأثيرها على سيورة اتخاذ القرارات في المؤسسة، في ظل محدودية قدرة هذه المؤسسات على عقلنة تأثيراتها على النشاط، وكذلك دور المسير الذي يعتمد، في هذه الحالة، على علاقاته الشخصية ومعلوماته وإمكانياته الذاتية²، ويمكن توضيح خصوصية السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي:

الجدول (15): السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تغير هيكلية المحيط		
الأثر على كثافة المحيط	خاصية الانفعال	خاصية التأثير
زيادة الكثافة	المرونة التنظيمية	المقاولاتية
تقليل الكثافة	التموقع	الاستمرار الجماعي

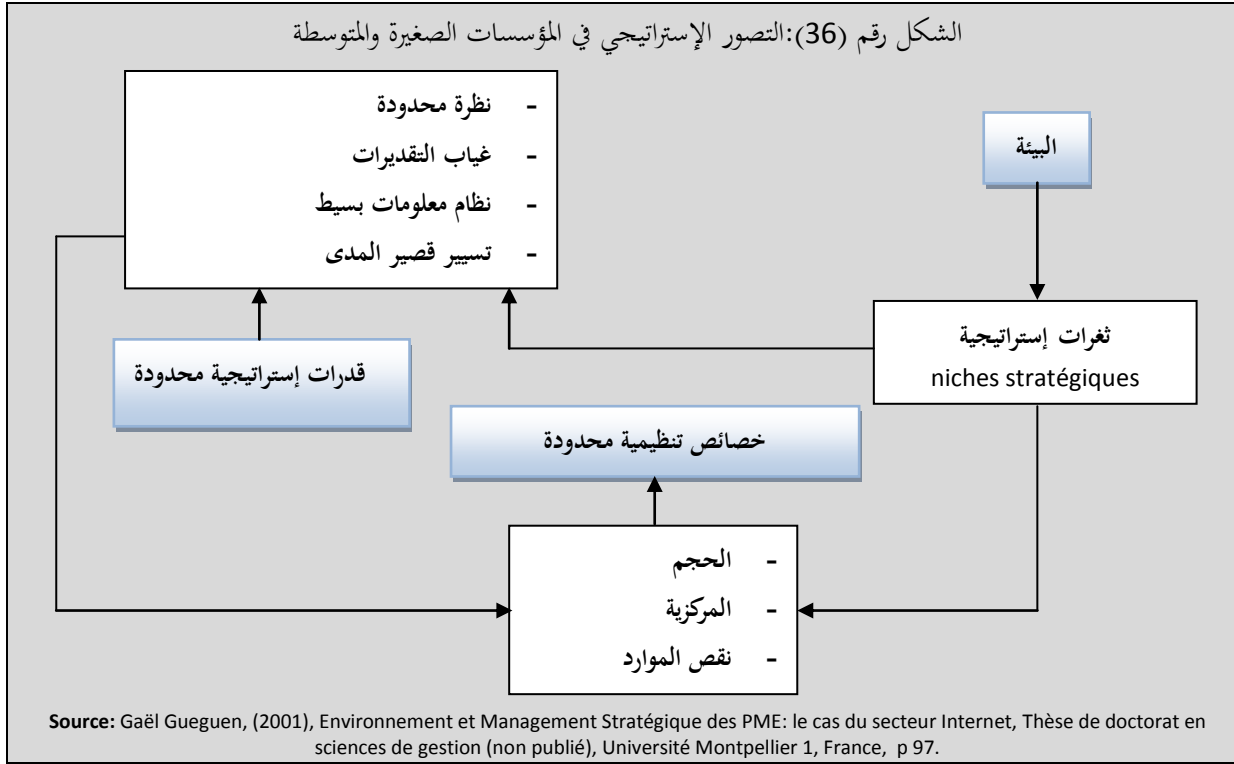
Source: Gaël Gueguen, (2001), Environnement et Management Stratégique des PME: le cas du secteur Internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion (non publié), Université Montpellier 1, France, p 203.

حسب هذا الجدول، يتحدد السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق خاصيتي الانفعال والتأثر؛ ففي حالة الانفعال تعتبر المرونة التنظيمية والتموقع سبلا للتكيف مع البيئة، وفي حالة التأثير تعتبر كل من المقاولاتية والاستمرار الجماعي إستراتيجيات للتأثير عليها؛ فإذا كانت المؤسسات الكبيرة تحاول فرض سيطرتها

¹ توفيق عبد الرحمن، (2005)، التخطيط الإستراتيجي: أفكار عالمية معاصرة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ص 64.

² Gundolf Katherine, Jaouen Annabelle, (2008), Les Relations Inter Organisationnelles des PME, Ed. Lavoisier, Paris, pp 106-121.

على البيئة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون خاضعة لها، وتسعى أساسا للحفاظ على بقائها واستمراريتها، ولذلك يقترح الكتاب والباحثين المهتمين بهذا المجال على هذا النوع من المؤسسات اعتماد إستراتيجيات التركيز وفقا لمفهوم (M. Porter) في إطار تطرقه للإستراتيجيات التنافسية العامة¹. ويمكن تلخيص التصور الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المخطط التالي:



من خلال المخطط أعلاه، يلاحظ بوضوح خضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبيئتها وضعف النظرة المستقبلية لأنشطتها، ولعل هذا ما جعل العديد منها لا تعتمد على التحليل الإستراتيجي في تسييرها وتتبنى طرق مبنية على الخبرة والتجربة، وهو ما توصلت إليه عديد الدراسات التي تناولت واقع الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهم هذه الدراسات يوضحها الجدول التالي:

الجدول (16): واقع التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدراسات

الدراسة	النتائج المتوصل إليها
Bamberger, (1980)	محدودية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد التحليل الإستراتيجي (فقط في 24% من المؤسسات المشكلة لعينة الدراسة)، وهو يرتبط بخصائص واحتياجات المؤسسات الكبيرة
Robinson et Pearce, (1984)	أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد على التحليل الإستراتيجي
Robinson, Logan et Salem, (1986)	توصلت هذه الدراسة التي كان هدفها معرفة العلاقة بين التخطيط العملي والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن 85% من هذه المؤسسات لا تعتمد التحليل الإستراتيجي وفق طريقة علمية ونظامية (رسمية - Systématiquement)
Mulford et Blackburn, (1989)	ثلث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط لديها خطة إستراتيجية، وأغلبيتها تعتمد أكثر على التخطيط العملي
Bracker et Person, (1986)	أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد التحليل الإستراتيجي

¹ Gerry Johnson, Kevan Scholes, (2008), Stratégique, 8^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris, p 46.

حوالي 30% فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد التحليل الإستراتيجي من خلال عمليات منظمة ومهيكلية	Shaw, Shuman et Sussman, (1986)
أجريت هذه الدراسة على مستوى الصناعات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية، وخلصت إلى أن 30% فقط من المؤسسات تعتمد التحليل الإستراتيجي	Calori, Véry et Arrègle, (1997)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

Hervé Goy, Robert Paturel, Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PME, Revue française de gestion, Vol. 30, N° 150, (2004), Hermes Science Publication, Paris, pp 56-57.

من خلال الجدول يلاحظ ضعف اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحليل الإستراتيجي في تعاملها مع بيئتها؛ غير أن هذه النتائج لا تلغي أهميته في هذا النوع من المؤسسات، فقد قام كل من (Roland Calori Philippe Véry et Jean-Luc Arrègle) بدراسة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي، الذي يعد التحليل الإستراتيجي من أهم مرتكزاته، والمردودية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي شملت 1500 مؤسسة، وخلصت إلى أن المؤسسات التي اعتمدت مدخل التخطيط الإستراتيجي كانت أكثر مردودية من تلك التي اعتمدت سلوكيات أخرى مثل التكيف، التخطيط العملياتي، التخطيط التقاوي¹، لكن رغم ذلك يبقى تطبيق التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتأثر بالعديد من العوامل والمحددات.

ثانيا. تأثير العوامل الذاتية للمسير:

يمثل نفوذ وسلطة المسير المالك على مستوى التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملا بالغ الأهمية، كما أن الأسلوب الإداري والقدرات الإدارية للمسيرين هي الأخرى تمثل عوامل جوهرية من أجل اتخاذ قرار اعتماد التحليل الإستراتيجي، وفي هذا المجال فإن مسيري هذه المؤسسات يميلون للاعتماد على الخبرة والتجربة والتخوف من التحليل، ومن ثم تفضيل القرارات التكيفية، كما يسود الاعتقاد بأن القيادة هي التي يتم من خلالها تحقيق الجاذبية والشهرة، هذا النوع من المسيرين يفضل مواجهة المشاكل الآنية وينتظر نتائج ومتطلبات قراراته بغرض القيام بالتصحيحات الضرورية؛ مما نتج عنه أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسير من دون خطة إستراتيجية رسمية مقصودة². ويمكن استعراض مجموعة من الأدوار الخاصة بمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلي³:

¹ Roland Calori, Philippe Véry, Jean-luc Arrègle, Les PMI face à la Planification Stratégique, Revue française de gestion, N° 12, (1997), Hermes Science Publication, Paris, pp 19-20.

² Michel Gervais, (2003), Stratégie de l'entreprise, 5^e Edition, Ed. Economica, Paris, p 415.

³ راجع:

- Gilles Lecointre, (2009), Le Grand Livre de L'Economie PME, Ed. Gualino, Paris, p 337.

- Gaël Gueguen, PME ET STRATÉGIE : QUELLES SPÉCIFICITÉS ?, Revue ÉCONOMIE et MANAGEMENT, N° 31, (2009), Paris, p 19.

- Katheine Gundolf, Annabelle Jaouen, (2008), Les Relations Interorganisationnelles des PME, Ed. Lavoisier, Paris, pp 70-75.

- مداح عرابي الحاج، التنسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الفترة: 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص 1061.

- فريد إل. فراي، تشارلز آر. ستونر، لورنس جي. وينزيمر، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، (2007)، تنسيير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، الطبعة العربية الأولى، دار العبيكان، الرياض، ص ص 21 - 22.

- عبد السميع رويبة، مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، (2004)، جامعة باتنة، الجزائر، ص 78.

1. الميراثي (المقلد): يعمل هذا الصنف على توجيه التسيير لأهداف البقاء، الاستقلال والنمو، وغالبا يستخدم رأس ماله الشخصي أو العائلي عند الضرورة، ويكون نمو المؤسسة معتدلا وموakبا لتغيرات السوق وبذلك فالإبداع غير مرغوب فيه، والاستثمارات المادية وغير المادية تكون محدودة وضعيفة.

2. المقاول (الرائد): يؤسس قيادة المؤسسة حول ثلاثة مبادئ تتركز في النمو، الاستقلالية والثناء، ويكون الإبداع مطلوباً بكثافة، ويؤدي إلى استثمارات معتبرة، وبلوغ هذا الهدف يتجه هذا النوع من المسيرين للحصول على مصادر تمويل خارجية أو فتح رأس المال في بعض الأحيان.

3. الإداري: ينسجم مع المفهوم الكلاسيكي للتسيير في المؤسسات الكبيرة، وهنا يركز المسير على البحث عن الأداء المرتفع من خلال سيرورات عقلانية وعن طريق الإبداع، مع تحكم نسبي في الجوانب المالية. ويمكن شرح هذه الأدوار والسلوكيات لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الجدول التالي:

الجدول (17): تصنيف أدوار المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الإداري	المقاول	الميراثي	
تسيير الخطر، التكيف مع تحولات السوق	مواجهة الأخطار بتطوير أسواق جديدة	الوقاية من الأخطار، حماية السوق، تكوين الشبكات	البحث عن الميزة التنافسية
الكفاءة الإنتاجية، أجور، وسلطة	دخول ناتجة من الإبداع أو التمييز	الكفاءة الإنتاجية، الاقتطاع	الموقف من الأداء
أن تكون الأفضل والأقل سعرا	إستراتيجية التمييز	التقليد والإتباع	الرؤية الإستراتيجية
النمو	تطوير المؤسسة	البقاء و الاحترام الاجتماعي	الأهداف الإستراتيجية
محلل ومحاسب ديناميكية مبرجة للإبداع	استباقي ومبدع	تفاعلي وضعيف الإبداع	السلوك الإستراتيجي الشامل
عقلانية / مخططة	النمو	احترازية	الاستثمارات

المصدر: مداح عرابي الحاج، التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الفترة: 17 - 18 أبريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص 1061.

يوضح الجدول أدوار مسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي مرتبطة بمجموعة من الأبعاد تتمثل في البعد التنافسي، بعد الأداء، البعد الإستراتيجي، والتوجه الاستثماري، وهي تختلف من حيث البحث والسعي لبناء المزايا التنافسية؛ فالمسير المراثي يركز على الوقاية من الأخطار، والمسير المقاول يعمل على مواجهتها، في حين يقوم الإداري بتسيير مخاطر الأعمال ودخول عالم المنافسة، من خلال التكيف مع متطلبات السوق وامتلاك مزايا تنافسية، ويبرز البعد المرتبط بالأداء دور المسير المبدع في تحسين الأداء وزيادة العوائد وتحقيق التميز، إلى جانب ذلك يختلف المسيرين في توجهاتهم الإستراتيجية من حيث الرؤية، الأهداف وأنماط التفاعل مع المتغيرات البيئية. أما فيما يتعلق بالتوجه الاستثماري فالمسير الميراثي قليل الطموح من حيث التوسعات الاستثمارية، ويستهدف المقاول النمو والتوسع وزيادة رأس المال بهدف استثماره واستغلال الفرص المتاحة، في حين يكون الإداري عقلانياً، إذ يعمل على التخطيط لتوسعاته الاستثمارية والتركيز على الإبداع كآلية للتحسين والتطوير.

ثالثاً. اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتسم سيرورة القرارات بمحدودية المعلومات؛ فالهدف ليس اتخاذ القرارات المثلى، ولكن تحديد المشاكل الأساسية، تقدير الحل المعقول، وتبريره ثم تنفيذه؛ بمعنى البحث عن المشاكل أكثر من الحلول، فتتصف سيرورة القرارات بأنها استكشافية أسلوبها تنابعي، متردد، يعتمد على التجربة والخطأ، يتركز على تعلم صاحب القرار وقدراته المعرفية. وفي ظل هذه الخصوصية تتحدد جملة من الصفات المرتبطة بحب المخاطرة، رغبة السلطة، روح المشاركة والانتماء، الرغبة في الاستقلالية وروح المسؤولية، التعامل الايجابي مع المشاكل، والمهارات التسييرية¹.

ونوضح بعض خصوصيات سيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي²:

1. يرتبط القرار بحجم المؤسسة؛ حيث كلما كان الحجم صغيرا تبرز خصائص سيرورة اتخاذ القرارات فيما يلي:

أ. يعود القرار بشكل رئيسي إلى مسير المؤسسة.

ب. الارتباط الكبير للمؤسسة مع بيئتها الخارجية.

ج. ارتباط أنظمة المعلومات ونظم الرقابة بشخصية المسير.

د. عدم التحكم في المعلومة، واعتماد الحدس والقدرة المعرفية الذاتية للمسير؛ فالهدف ليس اتخاذ أفضل قرار بقدر ما هو التعرف على المشاكل الحرجة وإدراك حلول مقنعة وتبريرها وصولا لتطبيقها.

2. يمكن التمييز بين نوعين من سيرورات اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلي³:

أ. السيرورات التفاعلية والسيرورات الاستباقية؛ بحيث تكون تفاعلية استجابة للتغير الطارئ في البيئة، وتكون استباقية لمحاولة توقع التغيرات، عن طريق الإبداع، أو السلوك الدفاعي، وحتى كلاهما في بعض الحالات.

ب. السيرورات الطارئة والسيرورات المقصودة؛ حيث تكون طارئة وناجئة عن التأقلم التدريجي مع الظروف المتغيرة، أو مقصودة ومخطط لها كنتيجة لرؤية واضحة لمدة زمنية معينة.

هذه السيرورات تنتج عنها العديد الإستراتيجيات الممكنة، وهي كالاتي:

الشكل (37): مصفوفة الخيارات الإستراتيجية من منظور (Henry Mintzberg)

الاستباقية	التفاعلية	
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية سلبية	المخططة
إستراتيجية مخططة	إستراتيجية دفاعية	الطارئة

Source: Michael Marchesnay, (2003), Management stratégique, 5^e Edition, Ed. Eyrolles, Paris, p 149.

لا يمكن الحكم على أي السيرورات أفضل، رغم الاتجاهات التقليدية التي فضلت لمدة طويلة السيرورات المقصودة والمخططة، غير أنه في الواقع تتدخل العديد من العوامل في هذا المجال؛ حيث تتأثر سيرورة القرار بمجموعة من العوامل المرتبطة بنوع النشاط، طبيعة القرار، طبيعة البيئة، شخصية المسير، نوع الهيكل التنظيمية،

¹ راجع: مداح عرابي الحاج، (2006)، مرجع سابق، ص 1062.

² راجع:

- Fourcade Colette, Paché Gilles, Pérez Roland, (2006), La stratégie dans tous ses états, Ed. EMS, Paris, pp 219-228.

- Gilles Lecointre, (2006), La PME: l'entreprise de l'avenir, Ed. Gualino Editeur, Paris, pp 35-65.

- Michael Marchesnay, (2003), Management stratégique, 5^e Edition, Ed. Eyrolles, Paris, p 147.

³ Henry Mintzberg, (1999), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Ed. Dunod, Paris, pp 231-237.

كما أن التحليل الإستراتيجي ينشئ درجة كبيرة من التغيير في التصرفات والسلوكيات؛ ففي كل مرة يفضل إشراك باقي الأطراف في اتخاذ القرار، تكون الكفاءات ضرورية، وتسمح الخطة التي يتم بناؤها بتنسيق أفضل للجهود، بما يساعد على توليد أفكار جديدة وحلول مبدعة تنتج قيمة مضافة أعلى للعملاء مرتكزة على قوة الخبرات الشخصية¹، مع التأكيد على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر تأقلمًا في قراراتها الإستراتيجية عندما تندمج في شبكة من التحالفات.

المطلب الثاني. تأثير الخصائص البيئية على التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبدو منطقيًا وجود اختلافات في عمليات الإدارة الإستراتيجية، عمومًا، التحليل الإستراتيجي خصوصًا بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتلك المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على إمكانيات عالية ورغبة مستمرة في التطور والنمو؛ حيث طورت ومارست هذه العمليات بشكل متكامل، خاصة مع بدايات نقل الممارسات الإستراتيجية من الميدان العسكري إلى قطاع الأعمال، هذه الاختلافات يمكن أن تظهر في مجالات عديدة، لكن نركز على ما يعتبر جوهري وأساسي؛ حيث تتأثر عمليات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص بيئة التعامل الخاصة بها، والتي تتحدد على أساسها مجموعة من العوامل المفسرة للسلوك الإستراتيجي في هذه المؤسسات للتعامل مع متغيراتها.

أولاً. تأثير الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن تلك المؤسسات الكبيرة في عدة جوانب تنظيمية؛ أهمها ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (18): الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة

المؤسسات الكبيرة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	مجال المقارنة
الجوانب الإدارية		
مجلس إدارة أو جمعية	فردية عادة	الإدارة العليا
طويل الأجل/أساس علمي	قصير الأجل/أساس غير علمي	التخطيط
هيكل تنظيمي ومستويات إشرافية	غياب هيكل تنظيمي أو بساطته في أحسن الأحوال	التنظيم
أنظمة إشراف وتحفيز واتصالات	أساس شخصي	التوجيه
أنظمة مركزية ولا مركزية	مركزية ومباشرة	الرقابة
جوانب النشاط		
يعتمد على أساليب علمية	محدود ويعتمد على الاجتهاد	الإنتاج
وجود أنظمة تسويقية	محدود النطاق/نشاط بيعي عادة	التسويق
أموال خاصة ومقترضة	محدود/ذاتي غالبًا	التمويل

¹ Ababacar Mbenge, Jimmy Feige, Les Stratégie de Gestion des Connaissances dans les Grand Entreprises Françaises, Revue FINANCE-CONTROLE-STRATEGIE, Vol. 4, N° 03, (2011), Ed. Economica, Paris, p 41.

التكنولوجيا الموارد البشرية	بسيطة قرارات فردية	متجددة أنظمة عاملين
--------------------------------	-----------------------	------------------------

المصدر: سيد ناجي مرتجي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، الفترة: 18-22 جانفي 2004، القاهرة، ص 05.

من الجدول أعلاه، يتضح بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تختلف عن المؤسسة الكبيرة في جوانب تنظيمية عديدة؛ أهمها¹:

1. جوانب إجراءات الإنشاء: حيث تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة وبساطة إجراءات الإنشاء، على عكس المؤسسات الكبيرة أين تكون هذه الإجراءات معقدة وتستغرق وقتا أطول؛ وذلك بغرض حماية مصالح المساهمين.

2. جوانب رأس المال: حيث تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض رأس المال المطلوب، نسبيا، لإنشائها، وهي غالبا تعتمد على المصادر الذاتية لأصحاب هذه المؤسسات، حيث تعد المصادر الخارجية للتمويل محدودة، وذلك على عكس المؤسسات الكبيرة التي بإمكانها الحصول على التمويل بطرق متعددة، خاصة منها تلك المتعلقة بطرح أسهم جديدة لزيادة رأس مالها.

3. الجوانب الإدارية: حيث تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالآتي:

أ. وجود حافز أكبر للعمل، نظرا لارتباط الإدارة بالملكية؛ حيث يكون المالك أكثر حرصا على استمرارية المؤسسة وبقائها.

ب. تكون الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر فعالية منها في المؤسسات الكبيرة، نظرا لضيق مجال النشاط ونطاق السوق.

ج. تركيز السلطة في يد المسير المالك؛ والذي ينتج عنه سرعة اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبذلك، فإن الممارسة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تختلف عنها في المؤسسات الكبيرة، من حيث المحددات التالية²:

- الإطار الزمني للخطط؛ حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غالبا، تضع خططا إستراتيجية بمنظورها المستقبلي في آجال زمنية أقل من تلك التي تحتاجها المؤسسات الكبيرة، هذه الآجال لا تتعدى، عادة، ثلاث سنوات،

¹ راجع:

- Gaël Gueguen, (2009), op. cit, p 18.

- طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 300 - 303.

- ناصر دادي عدون، (1998)، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 66.

- صلاح الدين عبد الباقي، (2001)، مرجع سابق، ص 103-106.

² راجع: طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، مرجع سابق، ص 300 - 303.

- مستوى التحليل وشموليته؛ حيث يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون أكثر تركيزا في مستوى تحليلها على الجوانب المهمة الخاصة بالبيئة الخارجية، أين تكتفي بالتركيز على العملاء وطبيعة الأسواق ومؤشرات دقيقة، وفي إطار القدرات الداخلية، عادة، ما تمتلك هذه المؤسسات قدرات متميزة فيما يخص التكنولوجيا، الخدمات السريعة لتلبية متطلبات العملاء،

- طبيعة المؤسسة وملكيته؛ حيث أن لهذه الجوانب أهمية كبيرة بالنسبة للإستراتيجية المعتمدة.

ثانيا. تأثير أبعاد البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالنسبة للنشاطات التي تكون نسبيا بسيطة معبرا عنها بسوق أقل تذبذبا، ومنافسة ضعيفة، قد يمكن تحقيق النجاح والاستمرارية من دون خطة واضحة، ولكن العملية تزداد صعوبة لما تنشط المؤسسة في مجال تكون فيه التكنولوجيا معقدة والأسواق متذبذبة والمنافسة حادة؛ في هذه الحالة فالتحليل الإستراتيجي يكون مبررا على اعتبار أن النشاط معقد ويكتنفه الغموض وعدم التأكد¹. وعموما، تتصف بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الأبعاد، أهمها²:

1. درجة التعقيد والتشعب: أي عدد وكثافة العناصر التي تأخذها المؤسسة في الاعتبار ضمن سيرورة القرارات الإستراتيجية، والتي تتصف بالتعدد وعدم التجانس، وكلما كانت درجة التعقيد كبيرة تصبح مطالبة بأن تكون أكثر تنظيما وقابلة للتكيف مع مرونة أكبر.

2. عدم التأكد: أي عدم توفر المعلومات المتعلقة بعناصر البيئة وبالشكل الكافي، وفي الوقت المناسب، وعدم القدرة على التنبؤ بتأثيرات هذه العناصر في نشاط المؤسسة.

3. الديناميكية: أي سرعة وتنوع وكثرة التغيير، ويعد السبب الرئيسي في عدم القدرة على التنبؤ بتغيرات البيئة، وذلك من حيث ديناميكية السوق كنتيجة لتعدد وتنوع العملاء، ديناميكية تنافسية مصدرها تزايد المنافسين والعروض المقدمة وديناميكية التكنولوجيا، وبصفة عامة، كلما تزايدت كلا من الديناميكية التنافسية والديناميكية التكنولوجية تكون حالة عدم التأكد الناتجة عن ذلك سلبية، وكلما ارتفعت ديناميكية البيئة أصبحت المزايا التنافسية قصيرة المدى، والمؤسسة مطالبة بالعمل على تحقيق استدامة هذه المزايا.

4. الاضطرابات: وتتمثل في الصعوبات التي تواجه المؤسسة لإعداد وتنفيذ خطة إستراتيجية محددة، والتي لا يمكن توقعها وتكون كنتيجة للديناميكية المرتفعة وعدم ثبات البيئة، أي التغيير السريع في عناصرها.

وبالنظر للتعقيد وسرعة التغيير واشتداد حدة المنافسة التي تتصف بها البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن الصعب أن يكون لها دور فعال في ظل هذه البيئة وغالبا ما تبقى خاضعة لسياقها، حيث تنتهج، في أحسن الحالات، سلوك إستراتيجي مبني على رد الفعل، وقد ساند هذا الطرح العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال، يمكن تلخيص آراء بعضهم من خلال الجدول التالي:

¹ Michel Gervais, (2003), op. cit, p 417.

² هوارى السعيد، آيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة والإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه، الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الفترة: 9 - 10 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر، ص 16.

الجدول (19): وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئتها

الباحث	الاقْتِباس
Choppoz, (1991)	المؤسسة الصغيرة تنضم إلى بيئة مكثفة ومعقدة، وفي أغلب الأحيان تخضع لتأثيراتها القوية، دون أن تتمكن من استغلال فرصها
Sammut, (1995)	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست لها نفس العلاقة مع البيئة كالمؤسسة الكبيرة الحجم، فالأولى تحاول أن تشق طريقها بينما الثانية تفرض نفسها
Gouget et Silvestre, (1996)	الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر حساسية لتغيرات السوق، من دون أن تكون لها سلطة التأثير في تطور ميكانيزمات عمله
Julien et Marchesnay, (1998)	المؤسسة الصغيرة تخضع للبيئة في حين المؤسسة الكبيرة تمكّلها بشكل كبير

Source: Gaël Gueguen, (2001), Environnement et Management Stratégique des PME: le cas du secteur Internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion (non publié), Université Montpellier 1, France, p 88.

من خلال هذه الآراء، يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها اعتماد إستراتيجيات مخططة، حيث أنها غالباً ما تعتمد سلوك رد الفعل أكثر منه مخطط ومدروس؛ ويرى عديد الباحثين والمسيرين أن غالبية هذه المؤسسات تتصف بسلوكها الإستراتيجي المبني على أساس رد الفعل، فهي تنتهج مواقف سلبية عند التعامل مع متغيرات بيئتها، خاصة في حالة المخاطر، ففي ظل إمكانياتها المحدودة وما تتصف به من خصائص تلجأ غالبيتها إلى تبني إستراتيجيات ناشئة وفق التصور الذي قدمه (Henry Mintzberg)¹، نظراً لأن إمكانياتها لا تسمح لها بتبني إستراتيجيات مخططة ومقصودة، وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه.

وعلى هذا الأساس، فإذا كانت المؤسسات الكبيرة تحاول فرض سيطرتها على البيئة فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع لها، وتسعى أساساً للحفاظ على بقائها واستمراريتها، ولذلك يقترح الكتاب والباحثين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماد إستراتيجية التركيز وفقاً لمفهوم (Michael Porter) في إطار تطرقه للإستراتيجيات التنافسية العامة². كما أشارت عديد الدراسات إلى خضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبيئتها وضعف النظرة المستقبلية لأنشطتها، ولعل هذا ما جعل أغلبيتها لا تعتمد على التحليل الإستراتيجي في تسييرها وتبني طرق تسييرية مبنية على الخبرة والتجربة.

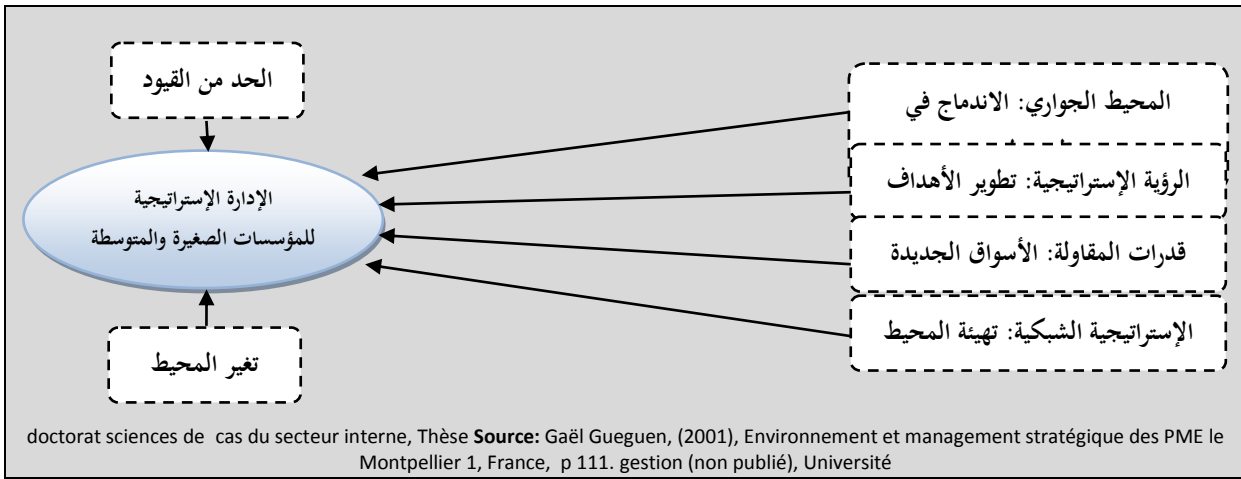
ثالثاً. العوامل المفسرة لقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التأثير في بيئتها:

أخذاً في الاعتبار بعض الخصوصيات، كخاصية الجوارية، فإنه بإمكان المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تعتمد خيارات تؤثر في البيئة وتصبح لديها الإرادة والقدرة على تحديد خياراتها بشكل مستقل عن ضغوطات هذه البيئة، وتتمكن من المحافظة على استمراريتها رغم ضعف مواردها وإمكانياتها، ويمكن توضيح العوامل المفسرة لمبدأ الإرادة والقدرة على تحديد الإستراتيجيات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل التالي:

الشكل (38): العوامل المفسرة لقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التأثير في بيئتها

¹ شارلز هل وجارث جونز، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسبوني، (2008)، مرجع سابق، ص 63.

² Gerry Johnson, Kevan Scholes, (2008), op. cit, p 37.



كما ترتبط الحرية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتأثير الحاسم للشروط الخاصة بالبيئة التقنية الاقتصادية، من حيث التعقيد، الاضطراب والديناميكية، ويمكن أن تمتلك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة درجة عالية من المرونة، وفقا للأنماط التالية¹:

1. المرونة العملية: تتعلق بتنظيم الموارد، وهي خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تعد مناقضة لمفهوم التخصص، ويسمح تنوع الموارد البشرية بالتكيف العام مع مقتضيات المدى القصير في المؤسسة.

2. المرونة التنظيمية: تتعلق بقابلية التكيف مع الوضعيات المختلفة، وتواجد في المستويات العليا كما تخص الوظائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية.

3 المرونة الإستراتيجية: تقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد وإنجاز الأهداف، ويتم تحليل هذه المرونة على المدى الطويل، وترتبط بين قدرات المؤسسة ومتطلبات البيئة؛ أي أنها تعبر عن درجة استجابة المؤسسة اتجاه متغيرات بيئتها.

المطلب الثالث: محددات ومقومات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنشط المؤسسة في ظل بيئة متغيرة ومعقدة سواء داخليا أو خارجيا، فالتغيير أصبح حالة سائدة ومستمرة، ولمواجهة هذا التغيير والتعقيد في البيئة فالضرورة ملحة للاعتماد على التحليل الإستراتيجي كمدخل رئيسي في هذا المجال، غير أن العديد المحددات تؤثر على اعتماد هذا المدخل وتطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن أن تكون هذه المحددات داخلية أو خارجية، كما أن هذه المؤسسات قد تتمكن من اعتماد التحليل الإستراتيجي في تسييرها استنادا إلى العديد من المقومات النابعة من خصائصها الإيجابية.

أولا. محددات ومتطلبات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ويقصد بالمحددات تلك العوامل المرتبطة بمجموعة من الخصائص الداخلية والخصائص الخارجية المعيقة لاعتماد التحليل الإستراتيجي، كما نشير إلى أنه يتطلب توفر مجموعة من العوامل الضرورية لتطبيقه بفعالية.

¹ راجع:

- Ddier Naud, (2007), La stratégie face à la complexité, Ed. Demos, Paris, pp 32-33.

- Gaël Gueguen, (2001), Environnement et Management Stratégique des PME: le cas du secteur Internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion (non publié), Université Montpellier 1, France, p 90.

1. محددات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ويمكن استعراض أهمها فيما يلي¹:

أ. **التخوف من التغيير**؛ حيث ينتج عن التحليل الإستراتيجي تبني سياسات وبرامج لتحسين أداء المؤسسة وما ينتج عن ذلك من تغيير في السلطات والمسؤوليات، وقد تتخوف بعض الأطراف داخل المؤسسة من هذا التغيير وتفضل السياسات القائمة والتمسك بالوضع القائم؛ خاصة لما ينتج عن هذه التغييرات تأثير على مصالح هذه الأطراف.

ب. **محدودية الموارد المادية والبشرية**؛ خاصة منها الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي؛ والتي تتطلب تخصيص وقت وتكلفة، نتيجة الضرورة لتوفير البيانات والمعلومات عن بيئة المؤسسة، إضافة إلى ما يتطلبه من توافر للكفاءات البشرية والإدارية.

ج. **ربط التحليل الإستراتيجي بفترة الأزمات والمشكلات**؛ وهو ما يجد من دوره في تطوير المؤسسة، فالتحليل الإستراتيجي هو عملية مستمرة ومنتظمة، لا ترتبط بفترة محددة؛ حيث أن أهميته تتجسد في مساعدة المؤسسة على التعامل مع متغيرات بيئتها بشكل إيجابي، وهي تقوم بالتحليل الإستراتيجي في الحالتين التاليتين:

- حالة الاضطرابات والمشاكل؛ حيث يعتبر التحليل الإستراتيجي ضروريا لتحديد أسباب المشاكل التي تعيشها المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول لتحسين وضعيتها.

- حالة مؤسسة في وضعية جيدة؛ حيث أن اعتماد التحليل الإستراتيجي في هذه الحالة يكون رغبة من المؤسسة في تحسين أدائها، حتى تبقى ضمن إطار المنافسة أو للتفوق عن المنافسين، ويتم ذلك من خلال استغلال الفرص الحالية والاستعداد لتلك المستقبلية.

د. **عدم توافر نظام للمعلومات**؛ يمد المؤسسة بالمعلومات الضرورية عن بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، مع الإشارة إلى الأهمية الجوهرية لهذه المعلومات وضرورتها كمورد إستراتيجي، حيث لا يمكن تصور عملية التحليل الإستراتيجي من فراغ دون معلومات يؤسس عليها.

هـ. **طبيعة بيئة النشاط**؛ حيث يعد التحليل الإستراتيجي ضروريا في حالة البيئة المتغيرة والمعقدة، غير أن هذا النمط من البيئة ينتج عنه صعوبة التحليل الإستراتيجي من خلال ضرورة المتابعة المستمرة لتغيراتها وتعقيدها، ولا شك أن ذلك يؤدي إلى ارتفاع تكاليف التحليل الإستراتيجي وصعوبته بالنسبة لبعض المؤسسات نتيجة محدودية

¹ راجع:

- صلاح عباس، (2005)، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 52-53.

- نبيل حامد مرسي، (2008)، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 20-21.

- محمد الصيرفي، (2008)، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 239.

- نعيم إبراهيم الظاهر، (2009)، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم والأهمية والتحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ص 83.

- إسماعيل محمد السيد، (2004)، مرجع سابق، ص 39.

- مجيد الكرخي، (2009)، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 50.

- عاصم عبد الفتاح ثروت، مبادئ وأساسيات التحليل الإستراتيجي، الملتقى العربي الأول حول: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، الفترة: 8-10 جانفي 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 95.

- Labourdette André, (2005), Stratégie d'Entreprise: concepts-typologie et relation avec les structures , Ed. Lavoisier, Paris, pp 13-14.

إمكانياتها؛ بينما يتصف التحليل الإستراتيجي في ظل البيئة المستقرة والبسيطة بالسهولة نسبياً بالنظر إلى اعتماده بشكل رئيسي على تحليل الوضعية الماضية والحالية للمؤسسة، وبذلك تتجه إلى المحافظة على الإستراتيجية الحالية للتعامل مع بيئتها، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى البيئية مستقرة وبسيطة.

و. **تغير السياسات الاقتصادية؛** حيث يؤدي عدم استقرار السياسات الاقتصادية وتذبذب الوضع الاقتصادي إلى صعوبة التحليل الإستراتيجي، وما يزيد من تعقيد العملية صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة بالوضع الاقتصادي وعدم مصداقيتها أحياناً أخرى.

2. **متطلبات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** توجد مجموعة من العوامل والأنظمة الإدارية الواجب توفرها لتطبيق التحليل الإستراتيجي على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي من أهمها ما يلي¹:

- أ. وجود إرادة ودعم من طرف المسيرين للقيام بالتحليل الإستراتيجي.
- ب. يحتاج التحليل الإستراتيجي إلى مشاركة كل المستويات في المؤسسة.
- ج. يتطلب التحليل الإستراتيجي التعاقد مع خبراء ومستشارين متخصصين في المجال الإستراتيجي، في حالة عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القيام بكل مراحلها، خاصة في ظل ضعف الكفاءات الإدارية اللازمة.
- د. توفر المناخ المشجع داخل المؤسسة للقيام بالتحليل الإستراتيجي من حيث توفر الأفراد ذوو الكفاءة والخبرة في التحليل، نظم للمعلومات والاتصال حتى يمكن جمع معلومات كافية ومتكاملة عن البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، إلى جانب التزام المسيرين اتجاه التحليل الإستراتيجي.
- هـ. المهارات الإدارية؛ حيث كلما توافرت هذه المهارات على مستوى المؤسسة كلما ساعد ذلك على نجاح التحليل الإستراتيجي والحد من أثر المشاكل التي تواجهه.
- و. بالإضافة إلى ذلك، فالتحليل الإستراتيجي يتطلب توفر مجموعة من الأنظمة الإدارية الداعمة، من أهمها:
 - توفر هيكل تنظيمي يساعد على التحليل الإستراتيجي؛ بحيث يكون مشجعاً على التفكير الإبداعي ويسهل عملية الاتصال وتدفق المعلومات،
 - توفر نظام للمعلومات يمكن المؤسسة من التعرف عن متغيرات بيئتها وتحديد اتجاهاتها المستقبلية، وإمداد الإدارة العليا بالمعلومات عن الفرص والتهديدات الخارجية وكذلك عن جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية، فعملية التحليل الإستراتيجي لا يمكن أن تكون فعالة من دون نظام للمعلومات،
 - توفر نظام للحوافز يرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وليس فقط التركيز على النتائج والأهداف الروتينية قصيرة الأجل.

¹ راجع:

- برنوطي سعاد نائف ، (2005)، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص ص 99-101.
- طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، مرجع سابق، ص ص 305 - 306.
- أحمد ماهر، (2009)، مرجع سابق، ص ص 45-46.
- محمد الصيرفي، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص ص 114-115.

ثانيا. مقومات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن صغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى خصائصها الأخرى لا تمثل في كل الحالات عائقا، بل لها جوانب إيجابية، خاصة ما يتعلق منها بالمرونة، القرب من العملاء، سرعة رد الفعل والاستجابة لتغيرات السوق، سرعة تغيير التوجه، وعليه فهي تمثل الحل الناجع للأزمات الظرفية كونها تسمح باستغلال بعض الفرص بشكل أفضل من المؤسسات الكبيرة، وتستفيد من التغيرات قصيرة المدى، كما أن مناوراتها الإستراتيجية تتطلب موارد أقل، وهي تستجيب للتغيرات بشكل أسرع من المؤسسات الكبيرة¹. وبهذا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر على عديد المقومات التي تساعدها على اعتماد التحليل الإستراتيجي، ويمكن تلخيص أهم هذه المقومات فيما يلي²:

1. تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتوجه البيروقراطي المحدود؛ فالإجراءات الرسمية قليلا ما تستخدم في هذا النوع من المؤسسات، وبذلك فعملية الإدارة الإستراتيجية عموما، والتحليل الإستراتيجي خصوصا تعتبر غير رسمية أكثر منها رسمية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة.
 2. اتصاف العملية الإدارية في هذه المؤسسات بالتوجه الإنساني؛ فالاتصال الشخصي المباشر بين الإدارة والعاملين ما من شك أنه يساهم في سرعة تدفق المعلومات، سواء عن البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، حيث تعد المعلومات ركيزة أساسية وعنصرا ضروريا في عملية التحليل الإستراتيجي.
 3. بساطة الهيكل التنظيمي وسهولة الاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة.
 4. ضيق نطاق السوق، والمعرفة الشخصية للعملاء، يسهل عملية جمع المعلومات حول البيئة التنافسية للمؤسسة.
- مما ذكر أعلاه، يمكن القول بأن التحليل الإستراتيجي لا يعد حكرا على المؤسسات الكبيرة، فحتى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها اعتمادها في تسييرها، بهدف بناء وتطوير مزاياها التنافسية وتفادي مخاطر بيئتها؛ هذا التصور لا يختلف كثيرا عن الواقع أو من حيث الممارسة العملية، فالإستراتيجيات المطبقة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تختلف كثيرا عن تلك المعتمدة من طرف المؤسسات الكبيرة، وهو ما جعل بعض الباحثين مثل (Torrés, Leyronas, arrégle) يعتبر هذا الواقع بمثابة خروج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طبيعتها³، نظرا لأنها تمكنت من تجاوز عقباتي الحجم ومحدودية الموارد وأصبحت بدورها تطبق التسيير الإستراتيجي دون عجز.

¹ عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي وتنمية المؤسسات المصغرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، الفترة: 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف، ص 884.

² راجع:

- مروة أحمد، (2008)، مرجع سابق، ص ص 107-108.

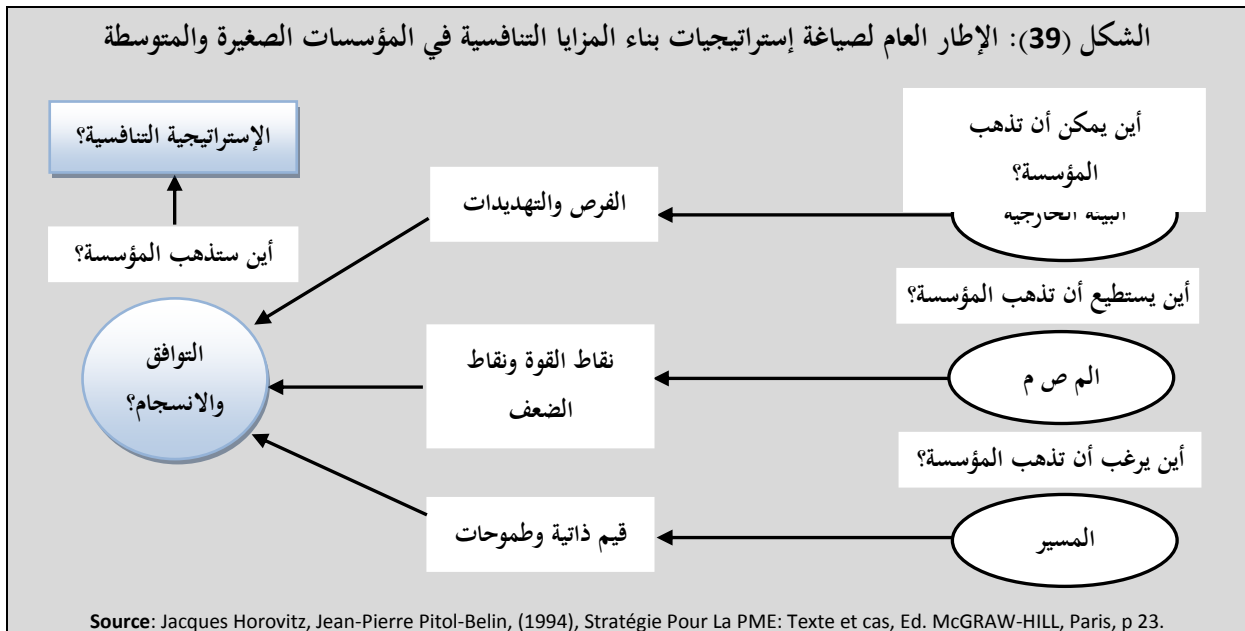
- صلاح عباس، (2005)، مرجع سابق، ص 52.

- Bertrand Saporta, (1997), Stratégies des Petites et Moyennes Entreprises, dans : Yves Simon et Patrick Joffre, Encyclopédie de gestion, Tome 3, 2^e Edition, Ed. Economica, Paris, pp 3119-3121.

³ عبد المليك مزهودة، (2003)، مرجع سابق، ص 887.

المبحث الثالث: إستراتيجيات بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

يمثل التحليل الإستراتيجي نقطة البداية لتطوير القرارات الإستراتيجية وانتهاج الخيار الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي هذا الصدد يمكن استعراض الإطار العام للتحليل واختيار الإستراتيجيات التنافسية في هذا النوع من المؤسسات وفقا للشكل التالي:



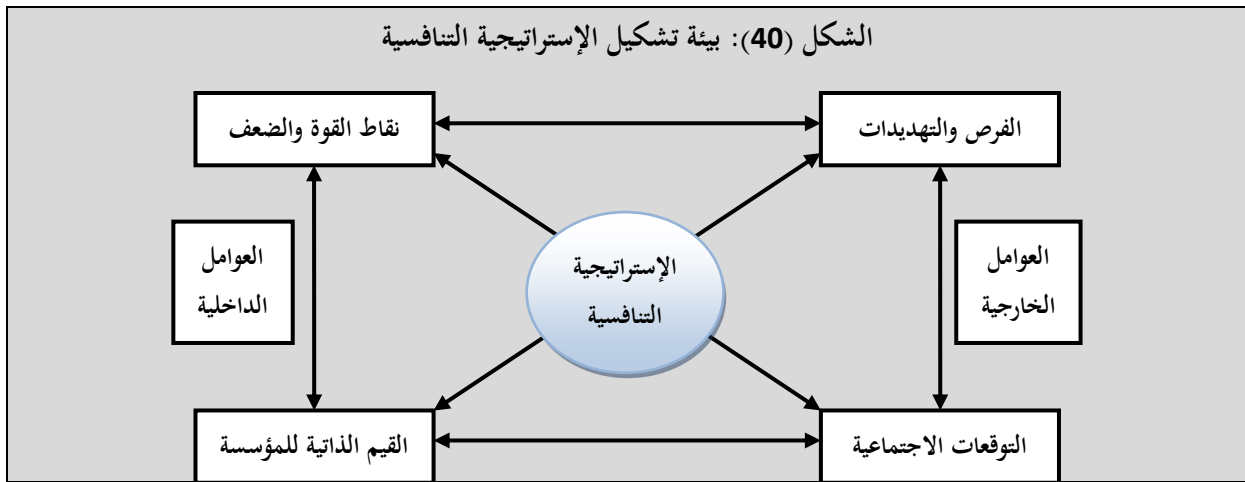
يبين هذا الشكل مختلف العناصر المكونة لعملية تحليل وصياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن انسجامها وتوافقها يحدد طبيعة الاختيارات التي يجب على هذا النوع من المؤسسات انتهاجها، والتي تحكم مستقبل أعمالها، وعليه يمكن القول أنه ليس بإمكانها اعتماد مختلف الخيارات الإستراتيجية مثل المؤسسات

الكبيرة التي يكون أمامها بدائل متنوعة من الإستراتيجيات، فالخيارات الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط، بدرجة كبيرة، بخصوصية بيئة التعامل الخاصة بها، وطبيعة قدراتها وإمكانياتها إلى جانب سلوك مسيرتها. وهذه العوامل يكون لها تأثير كبير على بناء وتطوير مزاياها التنافسية. وبناء على ذلك، خصص هذا المبحث لدراسة مختلف الاختيارات الإستراتيجية التي يكون الهدف منها بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية العامة

تشير الإستراتيجية التنافسية إلى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بهدف تقديم مزيج فريد من القيمة يختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون، وهي تتعلق بالموقف التنافسي المتميز، وهي عبارة عن "خطط شاملة طويلة الأجل تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة على تحقيق الأهداف"¹، فالإستراتيجية التنافسية تهتم ببناء واستدامة المزايا التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تنشط فيه، وهي تتعلق بالموقف التنافسي المتميز مقارنة بالمنافسين ويكون ذلك من خلال المجالات التنافسية التي تفضل المؤسسة التميز من خلالها. وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية تتمحور حول جوانب قوة وجوانب الضعف في المؤسسة، القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة، الفرص والتهديدات، التوقعات الاجتماعية أو ما يطلبه المجتمع من المؤسسة والتي تتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي.

ويرى (M. Porter) بأن الإستراتيجية التنافسية تتضمن بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث يكون لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل مزيج من الأهداف المخططة ووسائل تحقيقها، وينظر إليها باعتبارها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق مزايا متواصلة ومستمرة عن المنافسين²، كما يفترض وجود ثلاث إستراتيجيات يمكن أن تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية وإستراتيجية مؤكدة، وقد حدد العوامل التي تتحكم في الإستراتيجية التنافسية ضمن أربعة عناصر رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:



¹ فلاح حسن الحسيني، (2006)، مرجع سابق، ص 18.

² نبيل مرسي خليل، (1998)، مرجع سابق، ص ص 81 - 82.

من خلال الشكل يتضح أن العوامل المؤثرة على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تنقسم إلى قسمين، عوامل داخلية تتضمن جوانب القوة وجوانب الضعف المرتبطة بقدرات المؤسسة نسبة إلى منافسيها، والقيم الذاتية للمؤسسة، وهي مجموع حوافز واحتياجات الأفراد الذين يعملون على تنفيذ الإستراتيجية التنافسية، وترتبط هذه القيم ارتباطاً قوياً بجوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية، أما العوامل الخارجية فتضم كل من التهديدات والفرص إضافة إلى التوقعات الاجتماعية؛ حيث تحدد الفرص والتهديدات هيكل المنافسة وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل بها المؤسسة، في حين تعكس التوقعات الاجتماعية مختلف المؤثرات الحكومية والسياسية والاجتماعية التي تحكم نشاط المؤسسة، وهي كذلك ذات تأثير على كل من الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وتعتبر هذه العوامل الأربعة المحددات الرئيسية للمزايا التنافسية والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الإستراتيجية التنافسية؛ حيث يكمن جوهرها في ربط المؤسسة ببيئتها¹.

وعلى هذا الأساس، قدم (M. Porter) مجموعة إستراتيجيات تنافسية يمكن للمؤسسة انتهاجها لبناء وتطوير مزاياها التنافسية، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين الاستراتيجيات التنافسية العامة من منظور كلاسيكي، والاستراتيجيات الجديدة للتنافس من المنظور الحديث.

أولاً. المنظور الكلاسيكي للاستراتيجيات التنافسية العامة:

وفق هذا المنظور تتحدد الإستراتيجيات التنافسية العامة في إستراتيجية تخفيض التكلفة، إستراتيجية التمييز، وإستراتيجية التركيز²، وهذه الأخيرة تتضمن مراكز للتكلفة المنخفضة ومراكز للتمييز، اعتماداً على نطاق السوق المستهدفة ومصدر المزايا التنافسية للمؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (41): الإستراتيجيات التنافسية العامة

المجال التنافسي هدف	مصدر الميزة		المصدر	
	التمييز	التكلفة الأقل	المجا	المجال التنافس
المجال التنافسي هدف	التمييز	تخفيض التكلفة	سوق مستهدفة واسعة	مجال التنافس
هدف خاص محدود	التركيز مع التمييز (مراكز التمييز)	التركيز مع التكلفة (مراكز التكلفة)	سوق مستهدفة ضيقة	

¹ فريد إل. فراي، تشارلز آر. ستونر، لورنس جي. وينزايغر، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، (2007)، مرجع سابق، ص 37.

² Robert Papin, (2008), L'Art de Diriger: Management-Stratégie-Gestion-Finance, Ed. Dunod, Paris, p 388.

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن الإستراتيجيات التنافسية العامة هي محصلة تفاعل بعدين أساسيين؛ هما الميزة التنافسية التي قد يكون مصدرها التمييز أو التكلفة الأقل، والمجال التنافسي للمؤسسة المحدد بسوق مستهدفة واسعة أو سوق مستهدفة ضيقة.

1. إستراتيجية تخفيض التكلفة: أي محاولة التفوق في مجال النشاط اعتمادا على ضبط التكاليف؛ من خلال تسيير كفاء لمكونات سلسلة القيمة، وهذا يمكن المؤسسة من منع المنافسين من الدخول في حرب الأسعار، ويضعف القوة التفاوضية للعملاء في ظل وجود مرجعية للأسعار.

أ. مضمون إستراتيجية تخفيض التكلفة: تتبع هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي تتبنى سياسة المنافسة السعوية لتحقيق التفوق، أو تحقيق مركز تنافسي بين المنافسين، وذلك من خلال قدرتها على ترشيد الإنفاق وضبط التكاليف، ومن ثم بإمكانها تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين، مع إمكانية المحافظة على الجودة المنتظرة من طرف العملاء¹؛ حيث أن التحكم في التكاليف يمثل بعدا تنافسيا، يتطلب من المؤسسة البحث عن مصادر وطرق لتخفيض تكاليف أنشطتها بشكل مستمر، فتخفيض التكاليف هو عمل متواصل يتطلب بحث مستمر عن المواقع مرتفعة التكاليف وأساليب أكثر كفاءة لتوصيل الخدمة².

ب. متطلبات إستراتيجية تخفيض التكلفة: تتضمن هذه الإستراتيجية مجموعة من المتطلبات؛ أهمها³:

- التزام المؤسسة بتقديم المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، مع المحافظة على مستويات مقبولة نسبيا من التمييز، وضرورة أن تتخذ الإجراءات المناسبة مع وضع الأنظمة الفعالة لتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم ورفع مستوى كفاءتهم، وتخفيض التالف والهدر في استخدام الإمكانيات، مما يساعد على ضبط الإنفاق وترشيد التكاليف في مختلف الأقسام والوظائف،

- تعتمد هذه الإستراتيجية على الاستفادة من أثر الخبرة من أجل تسعير المنتج، وبما يمكن المؤسسة من تحقيق التفوق التنافسي، كما تحافظ على مستوى فوق المتوسط بالنسبة للأداء في القطاع الذي تنشط فيه؛ وهذا يتطلب البحث عن تقارب في التمييز مع المنافسين، مع وضع أسس للتفوق في التكلفة يصعب تقليدها، وليس بالضرورة

¹ بومعروف إلياس، (2011)، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 205.

² روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، (2008)، مرجع سابق، ص 317.

³ راجع:

- موفق محمد الضمور، (2008)، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، ص 11.

- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الأول حول: التسويق في الوطن العربي، الفترة: 15-16 أكتوبر 2002، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ص 02.

- عطية صلاح سلطان، (2008)، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، أعمال ومؤتمرات الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 301-344.

- Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb, (2005), op.cit, p 97.

- Magakian Jean-Louis, Marielle Audrey Payaud, (2007), op. cit, Paris, pp 137-138.

- Michael Porter, (1998), op. cit, pp 35-37.

أن تبحث المؤسسة على العميل المتميز الذي لديه طموحات عالية ورغبات متميزة وقدرة مالية مرتفعة واستعداد لدفع سعر مرتفع مقابل توفير منتجات بمواصفات غير عادية؛ بمعنى أن تتجه المؤسسة إلى الإنتاج النمطي بكميات كبيرة، والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وبالتالي تجنب التكاليف التي تفرضها المنتجات ذات المواصفات الخاصة والتي تتطلب بيعاً بأسعار غير تنافسية،

- يمكن للمؤسسة حيازة ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، مع ضرورة تقديم قيمة مقبولة للعميل، ويتحقق ذلك بالسيطرة الكاملة على تلك الأنشطة من خلال تحليل سلوك التكلفة لكل نشاط، وبالتالي معرفة الأنشطة التي تتغير فيها التكاليف بالارتفاع أو بالانخفاض، وهذا يمكن المؤسسة من توفير قاعدة بيانات لضبط ومتابعة التكاليف والتحسين المستمر لأنشطة سلسلة القيمة،

- يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على الكفاءة المتفوقة للموارد المتوفرة، والاستخدام الفعال للطاقة المتاحة، مع استدامة تدريب العاملين بهدف الرفع من كفاءتهم وتحفيزهم للمشاركة بمقترحاتهم حول ضبط الإنفاق وترشيد التكاليف في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية في المؤسسة، كما أن عدم قدرة المنافسين على التقليد هو عامل محوري للنجاح.

إن أهم العوامل التي تتحكم في تغير التكاليف وتعمل على تخفيضها، حسب (M. Porter)، هي اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتوزيع، الاستفادة من أثر الخبرة، الاستثمار في المورد البشري والمعلومات، اعتماد التحليل المقارن، مراقبة معدلات استخدام الطاقة، الاستعانة بأعمال المناولة من خلال إخراج الأنشطة ذات التكلفة غير التنافسية، التنسيق بين الأنشطة وتحويل المهارات من نشاط إلى آخر، استغلال القوة التفاوضية مع العملاء والموردين... إلخ. كما أن اعتماد المؤسسة إستراتيجية تخفيض التكلفة، وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة، والاكتفاء بهامش ربح منخفض؛ ستمكنها من الحصول على حصة كبيرة من السوق، تسمح ببيع كميات كبيرة من منتجاتها، فإذا تمكنت من تحقيق هذا الهدف فإنه يمكنها التفاوض مع عملائها ومواجهة منافسيها من موقع قوة، كما يمكن الاعتماد على سياسة تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسين وسلعهم البديلة؛ فتخفيض التكلفة يمكن المؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمسة.

ج. خصائص إستراتيجية تخفيض التكلفة: تتصف هذه الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تكون بمثابة مزايا بالنسبة للمؤسسة التي تعتمد عليها، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي¹:

- توفر رصيда من القدرة على منافسة الآخرين، من خلال تخفيض الأسعار، تقديم تسهيلات، مزايا أو خدمات، كما تساعد على حماية المؤسسة من تهديد المنتجات البديلة المنافسة لمنتجاتها، حيث أن خفض السعر بالنسب للمنتجات البديلة سيكون على حساب الجودة مما يعني ثبات الطلب على منتجات المؤسسة،

- القدرة على مواجهة التغيرات الاستثنائية في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج،

¹ راجع:

- عطية صلاح سلطان، (2008)، مرجع سابق، ص 336.

- موفق محمد الضمور، (2008)، مرجع سابق، ص 11.

- قوة مالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين، كما أن خفض التكاليف بشكل مستمر يؤدي إلى زيادة الأرباح التي من الممكن إعادة استثمارها في شراء المعدات الحديثة والضرورية لاستدامة ميزة التكلفة المنخفضة،
- القدرة على منع دخول منافسين آخرين في مجال النشاط، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة، فسيكون ذلك على حساب الأرباح، مما يؤدي بهم إلى الخروج من السوق، أما إذا أرادوا الإبقاء على الوضع الحالي فلن يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع التكاليف النسبية لديهم،
- تتصف بيئة المؤسسات التي تعتمد هذه الإستراتيجية بأنها أقل تغيراً، لذلك فهذه المؤسسات تستهدف العملاء الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتمامهم بشكل المنتج أو جودته.

د. مخاطر إستراتيجية تخفيض التكاليف: يصاحب اعتماد هذه الإستراتيجية مجموعة من المخاطر، أهمها¹:

- التغير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة،
 - قدرة المنافسين على تقليد ميزة التكلفة المنخفضة،
 - إهمال المؤسسة لتغيرات المؤثرات التسويقية والإنتاجية المختلفة بسبب التركيز على ضبط التكاليف فقط.
2. إستراتيجية التمييز: يقصد بها تمييز المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، ويمكن شرح أهم مفاهيم هذه الإستراتيجية فيما يلي:

أ. مضمون إستراتيجية التمييز: تتلخص هذه الإستراتيجية في تقديم المؤسسة لمنتج أو مجموعة من المنتجات المتميزة عن مثيلاتها من منتجات المؤسسات المنافسة، من حيث النوعية، الشكل، والتسليم...؛ بحيث تجعل العميل أكثر تعلقاً بها؛ بمعنى التمييز بطريقة فريدة يدركها العملاء، وقد يأخذ ذلك أشكالاً مختلفة، مثل التمييز في خصائص المنتج، طريقة تسويقه، توزيعه أو نظام توصيله²، وتكون إستراتيجية التمييز في هذه الحالة ذات تكلفة مرتفعة، مع الأخذ في الاعتبار أن التمييز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين، وقد حدد (Philip Kotler) خمسة أبعاد أساسية لإستراتيجية التمييز، نبينها في الجدول التالي:

الجدول (20): أبعاد إستراتيجية التمييز

المنتج	الخدمات	الأفراد	نقاط البيع	الصورة
الشكل، الوظيفة، الاعتمادية، الكفاءة،	سهولة الطلبات، التسليم، التركيب، تكوين العملاء،	الكفاءة، اللباقة، المصداقية، الجدوى، الديمومة،	التغطية، الخبرة، الكفاءة.	الرموز، الإعلام، الأجزاء، الحوادث.

¹ راجع:

- عبد الحكيم عبد الله النور، (2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ص 114.

- عمر لعلاوي، (2005)، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير (غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 177.

- بومعروف إلياس، (2011)، مرجع سابق، ص 214 - 215.

² راجع:

- محمد بن عبد الله العوض، (2002)، مرجع سابق، ص 02.

		والاتصال.	النصح، التصليح، وخدمات أخرى.	المطابقة، الديمومية، قابلية التصليح، النمط والطرارز.
--	--	-----------	---------------------------------	--

Source: Philip Kotler, Du Boix Bernard, Delphine Manceau, (2006), Marketing Management, 12^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris, p 341.

- فانتهاج إستراتيجية التمييز يتطلب من المؤسسة تركيز اهتمامها على كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، واختيار العنصر الذي على أساسه يقيم المنتج من طرف العميل، واعتباره المحور الإستراتيجي في بناء الإستراتيجية.
- ب. متطلبات إستراتيجية التمييز:** يتطلب اعتماد هذه الإستراتيجية مجموعة من المقومات، أهمها ما يلي¹:
- اهتمام المؤسسة بتحقيق عوائد مرتفعة يفوق ما تحققه المؤسسات المنافسة، مع ضرورة وضع قيود للحد من التقليد، وإدراك العميل لقيمة التمييز في المنتج،
 - يتصف عملاء المؤسسة بسمات شخصية وخصائص سلوكية وقدرات مالية ورؤية فنية تزيد من ارتباطهم وولائهم للمنتج، وتفضيلهم للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، إلى جانب محدودية حساسيتهم اتجاه مستوى الأسعار والارتفاع المتواصل فيها،
 - ليس بالضرورة أن يرتبط التمييز بارتفاع جودة المنتج مقارنة بغيره، ولا بانخفاض تكلفة إنتاجه مقارنة بغيره، وإنما يرتبط بدرجة أساسية بإدراكات العملاء لقيمة المنتج، وهذا لا يعني إهمال جانب الجودة في المنتج، كما ترتبط هذه الإستراتيجية بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى عال من خدمات ما بعد البيع،
 - تتطلب إستراتيجية التمييز امتلاك المؤسسة لقدرات مالية وفنية وإدارية لتابعة ورصد متطلبات العميل وتقييم رضاه عن المنتج، ومن ثم القيام بتطوير المنتجات المستجيبات لمتطلباته، مع وجود عدد قليل من المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز فتعدد المنتجين يضعف القدرة التنافسية للمؤسسة،
 - تناسب إستراتيجية التمييز المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة، والتي يصعب على المنافسين تقليدها، وبالتالي استعداد العميل لدفع مبالغ مرتفعة نسبيا مقابل الجودة المتحصل عليها في المنتج، ومن الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لحاجات العميل،
 - تعدد وتوفر مصادر تحقيق التمييز؛ فعلى سبيل المثال يمكن للطبقة الاجتماعية والمستوى الثقافي لفئة العملاء أن تكون مصدرا للتمييز، ويجب أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للعميل أن يحس بهذا الفرق والتمييز، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد أولية تتصف بالجودة، وهنا لا بد من بذل جهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي

¹ راجع:

- بلالي أحمد، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الفترة: 08 - 09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 468 - 469.

- عطية صلاح سلطان، (2008)، مرجع سابق، ص 336.

- Michael Porter, (1998), op. cit, pp 37-38.

يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، كما لا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم المنتجات في أحسن الظروف وفي الوقت المناسب.

ج. خصائص إستراتيجية التمييز: تتصف هذه الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص؛ أهمها ما يلي:

- تنمية وتعميق ولاء العميل لمنتجات المؤسسة،
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين المحتملين،
- تعزيز الانطباعات الإيجابية حول المؤسسة ومنتجاتها لدى العملاء،
- وجود إمكانية لرفع الأسعار اعتماداً على تمييز المنتج وولاء العميل.

د. مخاطر إستراتيجية التمييز: إن الاهتمام بتقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع أسعاره بشكل كبير مما يعنى عدم قدرة المؤسسة على تحقيق استدامة ولاء العملاء، خاصة في ظل وجود فارق سعري كبير بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة، واعتمادها على أنشطة مكلفة لتحقيق التمييز، وبالتالي ستتنخفض حصتها السوقية¹، إلى جانب أن أساليب التمييز قد تصبح أقل أهمية للعملاء بسبب تغير سلوكياتهم، وزوال عوامل التمييز، التقليد من جانب المنافسين، نقص الاهتمام وعدم حاجة العملاء للتمييز.

3. إستراتيجية التركيز: أي التخصص في خدمة قطاع سوقي أو جغرافي محدد.

أ. مضمون إستراتيجية التركيز: في ظل هذه الإستراتيجية تخصص المؤسسة في جزء محدود من السوق، بهدف العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات العملاء بشكل أفضل، وتقوم بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقاً من جاذبيته، التي تبنى على معرفة المؤسسة بهذا القطاع، الأرباح التي يمكن تحقيقها، شدة المنافسة، بالإضافة إلى مدى توفرها على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

وإذا كانت إستراتيجية تخفيض التكلفة وإستراتيجية التمييز تتوجهان إلى السوق ككل، فإستراتيجية التركيز تنطوي على جزء خاص من السوق، حيث تكون المؤسسة قادرة على خدمة هذا الجزء الإستراتيجي الضيق بفاعلية كبيرة أو باستهلاك أقل للموارد، على عكس المنافسين الذين ينشطون في جزء كبير، وقد يكون ذلك من خلال تخفيض التكلفة أو بتمييز المنتج.

ب. متطلبات إستراتيجية التركيز: إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية، يتطلب منها توفير جملة من الشروط، نوضح أهمها في النقاط التالية²:

- وجود معايير وأسس تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية واعتبارات توسيع الحصة السوقية،
- تعدد حاجات العملاء بحيث يمكن التركيز على جزء منهم،
- وجود آلية لتحديد مجال التخصص، أي يتم التركيز على فئة من العملاء، أو التركيز على سوق معين، أو التركيز على منطقة معينة،

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، (2009)، مرجع سابق، ص 115.

² عطية صلاح سلطان، (2008)، مرجع سابق، ص 330-331.

- وجود قواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء، أو الأسواق أو المناطق الجغرافية من حيث التركيز على التكلفة المنخفضة (مراكز التكلفة) أو التركيز على الجودة (مراكز التميز)،
- البحث عن المتطلبات غير المشبعة أو المتطلبات الإضافية التي لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها لفئة من العملاء، قطاع سوقي، أو منطقة جغرافية معينة،
- البحث عن منتجات غير نمطية تقدم بأسعار متميزة أو بجودة عالية وترك المنتجات النمطية للمؤسسات كبيرة الحجم،
- تخصيص ميزانية مناسبة للإففاق في مجالات البحث والتطوير بهدف تحسين الجودة وترشيد التكلفة.
- ج. خصائص إستراتيجية التركيز: تتصف هذه الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص؛ أهمها ما يلي:
 - تحفز المؤسسة على ترشيد وضبط التكاليف للسيطرة على الأسعار،
 - تشجع المؤسسة على البحث والتطوير لتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة للعملاء،
 - الاستفادة من خبرة التخصص ومنحنى الخبرة في منتج معين أو سوق معينة لخدمة فئة محددة،
 - حماية المؤسسة من المنافسة، باعتبارها متخصصة وذات خبرة في التركيز.
- د. مخاطر إستراتيجية التركيز: يمكن أن تتأني عدة مخاطر من هذه الإستراتيجية، حيث تقوم المؤسسة التي ستعتمد على التخصص لبلوغ أهدافها بتركيز مجمل مواردها حول نشاط واحد، الشيء الذي لا يخلو من المخاطر بحيث يكفي أن يحدث تغيير طارئ في البيئة حتى يكون بقاء المؤسسة مهدداً، كما أن تخصص الأفراد، والوسائل قد يؤدي إلى فقدان المرونة، خاصة من الناحية التنظيمية؛ وبذلك لن تتمكن المؤسسة من اغتنام الفرص الجديدة التي يمكن أن تظهر في بيئتها¹.

كما نشير إلى أن التركيز على نشاط واحد يمكن أن يشكل حاجزا أمام تنمية وتطوير قدرات المؤسسة على التأقلم، خاصة لما يبدأ السوق في التدهور، ولما تتغير المعطيات البيئية، إضافة إلى ضآلة فرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل، وعدم وجود اختلافات بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات التي تنشط في السوق بأكمله، وقد يصبح قطاع السوق غير جذاب هيكليا، بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو زوال الطلب، أو دخول مؤسسات كبيرة منافسة نتيجة مميزات التسويق الشامل².

ويمكن تلخيص أبعاد الإستراتيجيات التنافسية العامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للجدول التالي:

الجدول (21): أبعاد الإستراتيجيات التنافسية العامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

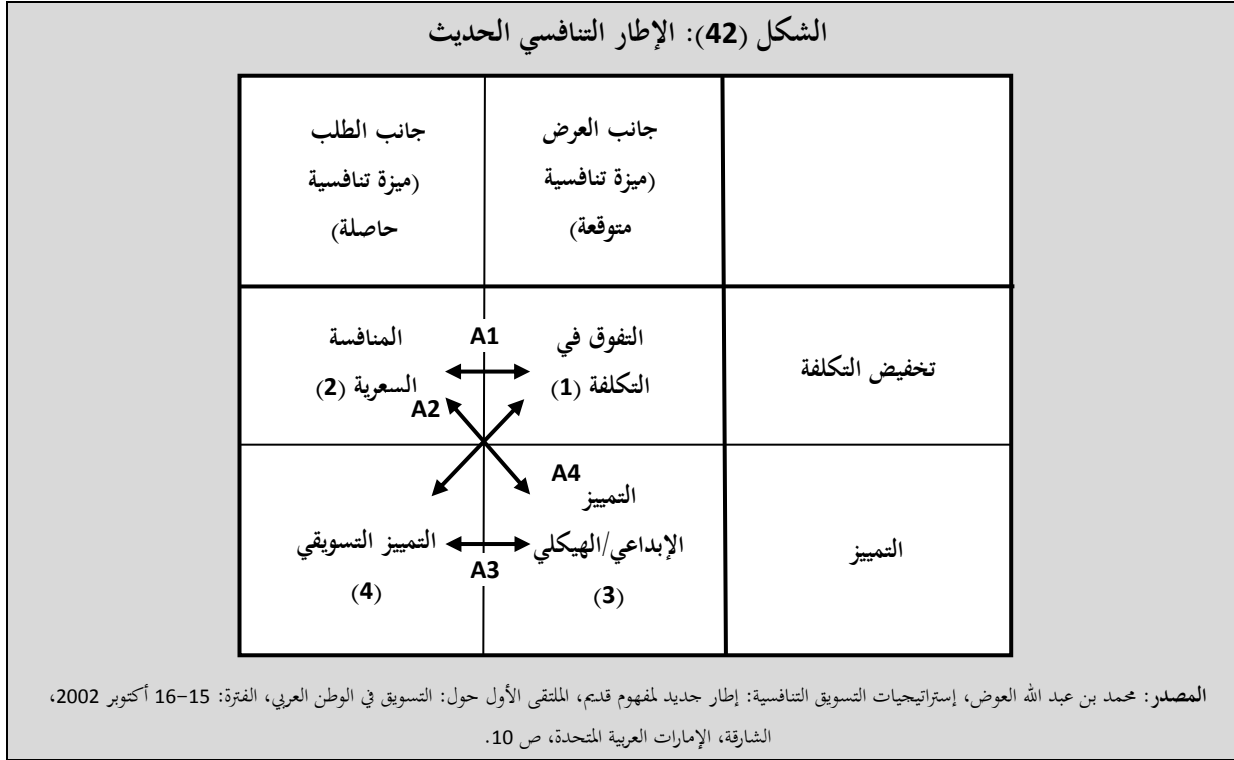
إستراتيجية تخفيض التكاليف	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التركيز	الأبعاد
ضبط ومراقبة التكاليف، الابتكار في مجال العمليات الإنتاجية، الاستثمار في التجهيزات الجديدة، اقتصاديات الحجم، الاستغلال الأقصى لإمكانات الإنتاج.	طبيعة وجودة المنتج، ابتكار وتكنولوجيا المنتج، خدمات العميل، البحث والتطوير. قوى البيع، الإشهار والاتصال، تنشيط المبيعات.	التخصص في جزء معين من السوق، التخصص في منتج معين، معدل الهامش الودودي.	

¹ بومعروف إلياس، (2011)، مرجع سابق، ص 221.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (2006)، مرجع سابق، ص 262.

ثانيا. المنظور التنافسي الحديث:

حتى تتحقق ديناميكية التنافس والوضع الخاص بالسوق فمن الضروري على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار التفريق ثم الربط بين جوانب العرض والطلب لأي ميزة تنافسية مستقبلية، وعلى هذا الأساس جاء الإطار التنافسي الجديد الذي يحدد أربعة أسس للميزة التنافسية، كما هو موضح في الشكل التالي:



فارتباط الميزة التنافسية بالإستراتيجيات التنافسية يؤكد على جوهرية العلاقة بين جانبي العرض والطلب في بناء المزايا التنافسية، ويتحدد على أساس ذلك ما يسمى بالإستراتيجيات التنافسية الجديدة، والتي نوضحها كما يلي¹:

1. إستراتيجية الريادة السعرية مع خفض التكلفة (A1): تترجم هذه الإستراتيجية بين التفوق في التكلفة والمنافسة السعرية (الخانة 1 والخانة 2 في المصفوفة)، واعتمادا على شهرة المنتج والاستهلاك أو الاستخدام المستمر للمنتج فالنشاط التسويقي ليس له أهمية كبيرة في هذه الحالة، ويفسر ذلك بأن العميل بإمكانه تقييم خصائص ومزايا المنتج قبل الشروع في الشراء، والمقصود بذلك ما يلي:

أ. فمن جانب الطلب؛ يعني وجود حساسية سعرية من قبل العملاء.

ب. ومن جانب العرض؛ يتصف بالاستقرار الذي يحول دون المنافسة الإبداعية على أساس الموارد والمواهب المتميزة التي تمتلكها المؤسسة، وبالتالي سيعتمد بناء وتطوير المزايا التنافسية وفق هذه الإستراتيجية على وجود

¹ راجع: محمد بن عبد الله العوض، (2002)، مرجع سابق، ص 02.

اختلاف في هيكل التكلفة بين المؤسسات المتنافسة، حيث أنه إذا تشابهت هياكل التكلفة للمنافسين يصعب انتهاز هذا الخيار الإستراتيجي. وعليه، فالإستراتيجية السعريّة يمكن أن تكون وفق أسلوبين، هما:

- من خلال التركيز؛ بحيث تسعى المؤسسة لاحتكار شريحة أو جزء محدد من السوق نتيجة تباين التكلفة الذي ينشئ قيوداً لدخول منافسين على ذلك الجزء، ويمكن وصف هذه الإستراتيجية بالريادة السعريّة المركزة، وتتحدد فيها درجة الريادة بمدى غياب التنافس على الشريحة أو الجزء المستهدف من السوق،

- من خلال اعتماد إستراتيجية التبعية السعريّة بدلا من القيادة السعريّة، نظرا لعدم قدرة المؤسسة على احتلال موقع الريادة (ريادة سعريّة غير مركزة تقود إلى التبعية السعريّة)، وإذا كانت المؤسسة ذات كفاءة وفعالية أقل في السوق فلن تتمكن من المحافظة على مزاياها التنافسية في هذا المجال.

2. إستراتيجية التمييز مع خفض التكلفة (A2): تجمع هذه الإستراتيجية الخليتين (1 و 4)، وذلك بناء على أوضاع الاستقرار بجانب العرض في ظل تباين التكلفة، وبناء على أهمية النشاطات التسويقية في جانب الطلب، وتستهدف الأنشطة التسويقية في هذه الحالة تلك المنتجات التي تواجه صعوبة أو تكلفة في تقييم خصائصها ومزاياها قبل الشراء، فالجهود التسويقية هنا يفترض تباين الكميات المنتجة وانخفاض الحساسية السعريّة لدى العملاء، وارتفاع شهرة المنتج، ومن الضروري لفعالية هذه الإستراتيجية وجود استقلالية في خصائص كل من العرض والطلب؛ بحيث لا تتم المقارنة بين التكلفة والتمييز لدى العميل، وفي مثل هذه الحالة يوفر التفوق ميزة تنافسية تستغل لإيجاد خصائص التمييز.

3. إستراتيجية التمييز الإبداعي والتسويقي (A3): تجمع هذه الإستراتيجية الخليتين (3 و 4) وهنا تتطابق خصائص جانب الطلب مع إستراتيجية التمييز، مع خفض التكاليف السابقة، بينما تتباين أوضاع جانب العرض، ويتم الاستثمار في هذه الإستراتيجية من جانب العرض بهدف إنشاء مزايا للمنتجات باستخدام أساليب وتقنيات مبتكرة بحيث يكون الأداء متفوقا على مستوى المنافسين في القطاع بناء على التسعير المرتفع. ويمكن التمييز بين نوعين لهذه الإستراتيجية، كما يلي:

أ. التمييز المطلق: يتضمن عدم إمكانية التقليد أو المحاوة بشكل مطلق، ويشمل وجود شبكات كفاءة في التنظيم والعرض والتوزيع.

ب. التمييز المبني على دورة حياة المنتج: وتعرف باسم الإستراتيجية الهجومية؛ حيث لا تعتمد على الابتكارات التي لا يمكن تقليدها، وإنما تعتمد بشكل أساسي على الاستمرار في القدرات الابتكارية للمؤسسة.

4. إستراتيجية التقليد (A4): تترجم هذه الإستراتيجية الخليتين (2 و 3) حيث تتشابه جوانب الطلب مع إستراتيجية الريادة السعريّة، ولكن خصائص جانب العرض تنشأ من التمييز الإبتكاري للمؤسسة، وهذا الربط يبقى ملائما عندما يستخدم النشاط في جانب العرض لتخفيض التكاليف، وهو ما يعرف بالمبتكر المقلد، وعند ربط جانب الطلب فإن المقلد سيركز على المنافسة السعريّة، لأن تكلفة الابتكار في هذا النوع من الإستراتيجية أقل من مثيلتها في إستراتيجية التمييز، وبالتالي فالأسعار ستكون أقل من الأسعار الموضوعية من قبل المؤسسات

التي تتبع إستراتيجية التمييز، والأساس في هذه الإستراتيجية ليس التقليد البحث، وإنما التعلم من المؤسسات المتميزة؛ بمعنى التقليد الذي يقود إلى الإبداع.

المطلب الثاني: المزايا التنافسية من خيارات التعاون إلى التجديد التكنولوجي

يتضمن هذا المطلب بعض الإستراتيجيات التنافسية التي من الممكن أن تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبناء وتطوير مزاياها التنافسية في بيئة الأعمال الجزائرية التي تتصف بمجموعة من التحديات، وتتمثل أهمها في إستراتيجيات التعاون، إستراتيجيات الاستقرار وإستراتيجيات التجديد التكنولوجي.

أولاً. الإستراتيجيات التعاونية كسبيل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

حيث يعد كلا من التحالف الاستراتيجي والشراكة من أشكال التعاون، إلا أن التحالف يكون بين الأطراف المتنافسة، وعادة يكون بين الشركات الكبيرة، أما الشراكة فيمكن أن تتم بين الأطراف المتنافسة أو المتكاملة ولا تأثير للحجم عليها، كما تعتبر التحالفات الإستراتيجية نوع خاص من الشراكة، وسيتم التركيز في هذا المجال على إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية.

1. إستراتيجية المشاريع المشتركة: ويعبر المشروع المشترك عن مشاركة مؤقتة بين طرفين أو أكثر من أجل إنجاز عمل محدد¹، ويتم اعتماد هذه الإستراتيجية من طرف المؤسسات التي تسعى إلى دخول الأسواق الدولية، بوجود مجموعة من الدوافع، أهمها²:

أ. القيام بأعمال لا يمكن للمؤسسة منفردة القيام بها من حيث الإمكانيات المادية.

ب. الحاجة إلى خبرات في مجالات عديدة.

ج. أسباب قانونية، حيث تشترط كثير من الدول على المؤسسات الأجنبية مشاركة مؤسسات محلية في أعمالها.

د. قد تتطلب بعض المشاريع مشاركة المؤسسات المستفيدة منها، من أجل تخفيض التكاليف، مثل مشاريع الخدمات؛ كالمرافق ومراكز المعلومات.

هـ. الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

و. دخول الأسواق الدولية والرغبة في التصدير.

وتوجد ثلاثة أشكال لإستراتيجية المشاريع المشتركة، هي كالآتي³:

¹ James Burrow, Brade Kleindl, Kenneth Everard, (2008), Business Principles and Management, 12^e Edition, Ed. THOMSON South-Western, USA, p 121.

² راجع:

- فرحات غول، (2006)، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر، ص ص 422-423.

- فلاح حسن الحسيني، (2006)، مرجع سابق، ص ص 166-167.

- Olivier Meier, Guillaume Schier, (2009), Fusions Acquisitions : Stratégie - Finance - Management, 3^e Edition, Ed. DUNOD, Paris, pp 7-8.

³ راجع: رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، سلسلة جسر التنمية، العدد 93، السنة 09، (2010)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت،

ص 10.

- إستراتيجية شبكة العنكبوت؛ حيث باعتماد هذه الإستراتيجية تقوم مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة بشبكة من المشاريع المشتركة تحقيقاً لمجموعة الأهداف المنتظرة من المشاركة، ومواجهة المؤسسات الكبيرة التي تهدد بقاءها واستمراريتها، وتعرف أيضاً بإستراتيجية الشبكة والنمو الجماعي باعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني علاقات تعاون من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الربط الرسمية وغير الرسمية مثل التعاقد من الباطن؛ وذلك بهدف التطور والنمو، وتحويل الموارد وتوسيع سوق الصادرات والابتكارات الخاصة بجودة المنتجات والعمليات الإنتاجية، مع المحافظة على المرونة وقابلية الإبداع. كما تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تجنب مخاطر نمو الحجم، والتنوع، وترفع من قدراتها التنافسية وتمكنها من تعبئة مواردها الخارجية.

- إستراتيجية المصاحبة ثم الانفصال؛ وتتفق في هذه الحالة مجموعة من المؤسسات على القيام بمشروع مشترك له هدف محدد وضمن فترة زمنية محددة، ثم تنفصل هذه المؤسسات، وتعتمد هذه الإستراتيجية في حالات محدودة الموارد المالية لاستغلال بعض الفرص البيئية المتاحة.

- إستراتيجية التكامل المتتابع (مقدمة للاندماج)؛ حيث تبدأ العلاقة بين المؤسسات المتشاركة ضعيفة ثم تنمو وتعزز المشاركة بينها تمهيداً لتحقيق الاندماج، وتنتهج هذه الإستراتيجية بهدف تجنب المخاطرة التي قد تنتج عن الاندماج الكلي.

2. التحالفات الإستراتيجية: يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية الاعتماد، فقط، على القدرات الذاتية نظراً لزيادة حدة المنافسة والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد حدة التقليد. إن مفهوم التحالفات الإستراتيجية ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف، وهي من الظواهر الحديثة في بيئة الأعمال المعاصرة؛ فقد عرف التحالف الإستراتيجي بأنه "سعي مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"¹، كما عرف بأنه "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون هيكلًا واحدًا فتتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"²، كما ينظر إليه باعتباره "مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عملية و منشأة أخرى في دولة مضيضة"³.

وعلى هذا الأساس، يتضمن مفهوم التحالف أن تقوم مؤسستين أو أكثر بتجميع كامل للموارد في شكل تعاون، بحيث يكون لكل طرف خبرة أو مهارة معينة وتتحقق للمؤسسات المتحالفة مجموعة من المنافع، وتستقطب هذه الإستراتيجية عدد من المؤسسات بالنظر إلى انخفاض مخاطرها من خلال المشاركة مقارنة مع العمل

¹ أحمد سيد مصطفى، (2008)، مرجع سابق، ص 57.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2005)، مرجع سابق، ص 32.

³ راجع:

- رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، (2007)، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 171 - 173.

- توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، (2000)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، ص 437.

بشكل منفرد، تجميع الموارد والاشتراك في الخبرات، دخول أسواق جديدة وإيجاد مصادر للمواد الأولية، توفير التمويل للمشاريع التطويرية الكبيرة.

وتسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحالفها مع مؤسسات من نفس حجمها ولها كفاءات مكتملة لتدعيم كفاءاتها المتعلقة بالجودة، الوظائف اللوجيستية، التخزين، النقل... إلخ. كما أصبحت التحالفات ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات البيئية، إلى جانب امتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير، وقد يكون التعاون في مجالات أعمال مرتبطة، أو مجالات أعمال غير مرتبطة، وقد يكون داخل حدود الدولة أو خارجها؛ ودوافع التحالفات الإستراتيجية عديدة؛ نذكر أهمها فيما يلي¹:

أ. **دوافع الدخول إلى الأسواق:** وهي دوافع مرتبطة بالتموضع السوقي، ومن أهمها:

- إيجاد أسواق دولية جديدة،
- تجاوز الأنظمة القانونية والقيود التي تعترض المؤسسات الراغبة في دخول أسواق دولية،
- التوسع في الإنتاج والخدمات المقدمة للعملاء والرغبة في زيادة حجم الأسواق،
- الدفاع عن المكانة في الأسواق الحالية وتوازنها.

ب. **دوافع مرتبطة بالمنتج:** ومن أهمها ما يلي:

- كسب قنوات توزيع جديدة، ومنتجات إضافية بأقل تكلفة،
- تجاوز الفجوات في خط المنتج الحالي،
- توسيع خط المنتج الحالي،
- تمييز القيمة المضافة إلى المنتج،
- تسريع عملية دخول منتج جديد إلى أسواق جديدة من خلال تسريع عملية البحث والتطوير.

ج. **دوافع مرتبطة بهيكل المنافسة:** ومن أهمها ما يلي:

- التخفيف من تأثير التهديدات المحتملة الناتجة عن المنافسين المحتملين،
- التحول في الأساس التكنولوجي للمنافسة،
- إزالة حواجز دخول الصناعة.

د. **دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد:** من خلال العناصر التالية:

- السيطرة على عوامل الإنتاج والتسويق،

¹ راجع:

- فريد راغب النجار، (1999)، التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون، أسترد للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 16.

- فرحات غول، (2006)، مرجع سابق، ص ص 281-284.

- فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد صالح، (2008)، مرجع سابق، ص 205.

- أحمد سليم، نبيل مرسي، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 267.

- Lamiri Abdelhak, (2003), Management de L'Information, Redressement et Mise à Niveau des Entreprises, Ed. Office des Publication Universitaires, Alger, p 30.

- Guilhon Alice, Well Michael, Les Démarche Qualité en PME, pp 14-15, <http://www.strategie-aims.com>, (16/08/2010).

- Nathalie Duffal, Isabelle Duval, (2005), Economie D'Entreprise: LA STRATEGIE DES PME, <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Start%C3%A9g%C3%A9-Des-Pme/44450.html>, (10/03/2012).

- تخفيض تكاليف التصنيع وتكاليف التسويق،

- الحصول على الموارد المطلوبة وتوظيف رؤوس الأموال في مشاريع مختلفة بهدف تخفيض المخاطر،

- المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمرتبطة بتقديم منتج جديد أو أسواق خارجية جديدة.

هـ. **دوافع مرتبطة بتطوير المهارات:** من خلال تعلم مهارات جديدة وتعزيز المهارات الحالية؛ حيث أن تكامل الكفاءات يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطوير معارفها باستمرار، وهذا ما يضمن بقاءها واستمراريتها، خاصة إذا تكاملت عمليات التفكير الإستراتيجي، في ظل توفر مقومات أخرى للتحالف والخاصة بالعلاقات البيئية بين مختلف المؤسسات¹.

ثانياً. **خيار الاستقرار لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:**

تعتمد هذه الإستراتيجية في الحالات التي تستمر فيها المؤسسة في تحقيق معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي، وذلك بزيادة معدلات الإنجاز بنفس النسب التي تحققت في السنوات السابقة، ومع اتصاف بيئتها بالاستقرار النسبي²، أو حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة، ويتحقق هذا الوضع سواء عندما تكون المؤسسة لا تتوفر على الموارد التي تسمح لها بزيادة قدراتها ومجال تدخلها في قطاع نشاطها، كما قد تلجأ إلى هذا الخيار عند بلوغ مستوى عالي ومرضي من الإنتاج؛ ومن ثم لا تطمح على تحقيق التوسع، وفي ظل هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على توجيه كل مواردها إلى مجالات نشاطها الحالية، قصد تأكيد مكانتها وتقويتها، أي تجنب الدخول في استثمارات جديدة أو التوسع في مجال الأعمال والعمل على تحقيق أقصى حد ممكن من الأرباح قصيرة الأجل وذلك بهدف تحقيق الاستمرارية في نشاطها الحالي وفي حصتها السوقية.

فالهدف من هذا الخيار يتمثل في تحقيق وضع دائم، نسبياً، من الاستقرار، ويحدث هذا عندما تكون المؤسسة راضية بالوضع الحالي، وبالنتائج المحققة وفي ذات الوقت تسعى إلى المحافظة على هذا الاستقرار؛ حيث تقوم بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وخدماتها وطرق إنتاجها، وبالتالي إمكانية تحقيق نمو معقول ولكنه بطيء ومنهجي وغير حاد أو مفاجئ، وتنتهج هذه الإستراتيجية في حالات عديدة؛ أهمها³:

1. عندما تحقق المؤسسة نتائج جيدة، فلا يكون هناك مبرر للتغيير أو الانتقال إلى نشاط آخر.

2. عندما تكون إنجازات المؤسسة بمستوى مقبول أو أفضل وفي ذات الوقت لا ترغب الإدارة في تحمل مخاطر الدخول في أنشطة أخرى ترتبط بهدف النمو في السوق أو الإنتاج، وهو ما يتناسب مع المؤسسات ذات الحجم الصغير.

¹ Oliver Torr s, (1998), PME de nouvelles approches, Ed. Economica, Paris, p 98.

² محمد عبد السلام، (2008)، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، مصر، ص 282.

³ راجع:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2005)، مرجع سابق، ص 163.

- سعد غالب ياسين، (2002)، مرجع سابق، ص 125.

- نبيل حامد مرسي، (2008)، مرجع سابق، ص 127.

3. تمكن المؤسسة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في أنشطتها الحالية بهدف تعزيز وتقوية المركز التنافسي في النشاط.

4. تعود المسيرين على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب اتخاذ قرارات جديدة، أو تحمل مخاطر بسبب الدخول في أنشطة جديدة، وعدم إدراك التغيرات البيئية بصورة جيدة.

5. اعتقاد المسيرين بأن الدخول في أنشطة جديدة لا يحقق نمواً مناسباً أو أرباحاً كبيرة، لذلك يفضل المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة.

6. قلة الموارد المالية المتاحة، وصعوبة الحصول على تمويل خارجي.

كما تأخذ هذه الإستراتيجية العديد من الأشكال، أهمها¹:

أ. **التموقع:** من خلال توحيد الأنشطة وتجميعها، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهذا يعني التحكم في تنسيق الموارد والكفاءات، بالاعتماد على التنظيم والخبرة بدلاً من متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة، أو من خلال إجراء تعديلات صغيرة غير جذرية بشكل منتظم معتمدة على الإبداعات والابتكارات لإعادة التوازن التنافسي، وبالتالي المحافظة على الاستقرار الداخلي وتركيز الأنشطة على مجموعة محدودة من المهام، بدلاً من التنوع.

ب. **الإنعاش:** من خلال إعادة تشكيل الإمكانيات والأنشطة الحالية في أشكال جديدة أو تطوير العمليات والقيام بحملات إعلانية لتغيير صورة المؤسسة وصورة منتجاتها، أو إعادة توزيع الاستثمارات، والهدف من ذلك هو البقاء والابتعاد عن حالة الركود التي قد تصل إليها المؤسسة.

ج. **النمو التدريجي:** حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق نفس مستوى الأداء المتحقق سابقاً وتكون أهدافها في مستوى متوسط الصناعة أو قريبة منه، وتعتمد هذه الإستراتيجية في حالة عدم وجود تغيرات كبيرة في البيئة، أو إذا كانت هناك خطورة كبيرة مصاحبة لإجراء تغييرات إستراتيجية جوهرية.

د. **الحصاد:** أي التضحية بالنمو مستقبلاً مقابل زيادة التدفقات النقدية الحالية، وتؤدي هذه الإستراتيجية غالباً إلى النجاح على الأمد القصير، غير أنها تؤدي إلى الركود في الأجل الطويل، وتعتبر كإستراتيجية مؤقتة تعتمد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة ظروف معينة؛ يتم بموجبها تخفيض نفقات الترويج والبحوث وغيرها.

هـ. **التريث:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الإستراتيجية عندما ترغب في خفض مستوى أهدافها من النمو السريع إلى النمو الثابت أو المستقر سعياً منها للتركيز على تحسين الكفاءة الإنتاجية، ويمكن اعتمادها أيضاً في ظل فشل التنبؤات المتعلقة بالبيئة وبالتالي الحاجة إلى التريث قبل انتهاج إستراتيجيات أخرى للنمو.

و. **الحركة مع الحيطة:** وتعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الإستراتيجية عندما تعيق المتغيرات البيئية الخارجية الاستمرار في انتهاج إستراتيجية النمو، مثل صدور تشريعات حكومية أو حدوث تغيرات اقتصادية غير

¹ راجع:

- فلاح حسن الحسيني، (2006)، مرجع سابق، ص 173-174.

- نعمة عباس الخفاجي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 214.

متوقعة، أو حدوث تغير في هيكل الصناعة نتيجة دخول منافس جديد قوي، وبالتالي من الأفضل الحركة ببطء لتخفيض تأثير هذه العوامل البيئية الخارجية.

ز. **عدم التغيير:** وفق هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بنفس أسلوبها المعتمد سابقا، نتيجة عدم الرغبة في إجراء التحليل الإستراتيجي، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغير في بيئة المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي.

ح. **إستراتيجية النمو الممكن الاحتفاظ به:** يتم اعتمادها في حالة الشعور بأن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية غير مناسبة لانتهاج إستراتيجيات النمو، وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاحتفاظ بمركزها التنافسي والمحافظة على عملائها وولائهم.

وبموجب هذه الإستراتيجيات التنافسية التي تضمن الاستقرار تتمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحافظة على مكائنها وعلى ولاء عملائها، ومعالجة جوانب الضعف في بيئتها الداخلية، ويعتمد نجاحها على قدرة هذه المؤسسات في توجيه مواردها إلى المجالات التي يمكن أن تحقق لها مزايا تنافسية تستجيب لمتطلبات السوق.

ثالثا . التجديد كخيار لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزئية:

في ظل التحديات التنافسية التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية ومن بينها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبرز أهمية التجديد المستمر في نشاط هذه المؤسسات، من خلال الاستثمار في مجالات البحث والتطوير، وعلى هذا الأساس، أصبح التجديد المتواصل والشامل يمثل خيارا إستراتيجيا فعالا يضمن ديناميكية المؤسسة، ويمثل أحد السبل الناجحة لترقية القدرات التنافسية للمؤسسات وللاقتصاد الوطني على حد سواء.

1. **إستراتيجية التجديد التكنولوجي:** تهدف إستراتيجية التجديد التكنولوجي إلى دعم القدرات التنافسية الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في البيئة، و التي من شأنها التأثير سلبا على قدرتها التنافسية، والهدف من التجديد ليس مرتبطا، فقط، بتنمية الحصة السوقية للمؤسسة أو الرفع من مستوى أرباحها، بل قد يكون هدفه الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة وخاصة إن كانت تواجه تهديدات بالزوال، وتحتل إستراتيجية التجديد مكانة الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ذلك لأنها تعتبر الحاضنة الأساسية لها. وعليه، يجب أن يكون التجديد شاملا؛ أي يشمل مختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، التجديد في المنتجات، التجديد في العمليات، التجديد التنظيمي، التجديد في الموارد البشرية... الخ.

واهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتجديد يمكن تفسيره باختلافها وتميزها مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم، خاصة من حيث قابليتها للإبداع في ظل توفر مجموعة من المقومات المتعلقة ببيئتها الداخلية؛ فخير التجديد على الرغم من أهميته إلا أنه ليس بالبسيط، في ظل محدودية القدرات البشرية المتخصصة والموارد المالية التي يتطلبها هذا الخيار الإستراتيجي، فقرار التجديد التكنولوجي يرتبط بنتائج المقارنة بين التكاليف التي يتطلبها

ونتائجه المتوقعة، وتتطلب عملية التجديد التكنولوجي توفر ثلاثة شروط رئيسية متمثلة في الكفاءات القادرة على التجديد، وجود سوق مضمون للمنتج الجديد، وتوفر الموارد المالية الضرورية لمباشرة عملية التجديد¹.

وإلى جانب مشكلة التمويل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمباشرة عمليات التجديد التكنولوجي، تصاحب هذه الإستراتيجية مخاطر ناتجة عن ظروف عدم التأكد المتعلقة بالبيئة الخارجية المتسمة بتنوع وتسارع التغيرات التكنولوجية، فخير التجديد التكنولوجي يتطلب اعتماد هذه المؤسسات نظام معلومات فعال يضمن جودة المعلومة وسرعة الحصول عليها ويفعل اليقظة التكنولوجية المطلوبة في هذا المجال.

2. مداخل التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: توجد بالجزائر مؤسسات صغيرة ومتوسطة لا تعتمد على الإبداع لكن لديها إرادة التطور، وهي تواجه عراقيل للقيام بنشاطات البحث والتطوير، وترتبط هذه العراقيل أساسا بالتكاليف العالية لهذا النوع من النشاطات، خاصة في ظل محدودية جهود الدولة بخصوص المرافقة، الإسناد وتسهيل الحصول عن المعلومات التقنية والتجارية المناسبة لتحفيز الابتكار، وهو ما يبرره على سبيل المثال غياب نظام وطني لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسط، ومع ذلك، فإن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لديها توجه إيجابي فيما يخص الابتكار؛ حيث تعتمد كعامل للتنافسية، وخاصة لما يكون نشاطها يتجه للتصدير. كما أن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم أموالها الخاصة لتمويل نشاطات البحث والتطوير والقيام باستثمارات مرتبطة بالابتكار، وهي تمتلك المهارات اللازمة وغالبا ما يستند مسيروها على شبكات الإشارات الضعيفة لتنظيم عملية يقظة تكنولوجية وتنافسية ودعم عملية الابتكار².

وتعتبر ممارسة نشاطات البحث والتطوير على مستوى المؤسسة وسيلة أساسية لإحداث التجديد التكنولوجي، إضافة لوجود مصادر خارجية عديدة وقابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة كمراكز البحث العامة، والخاصة والجامعات، والنوادي العلمية والثقافية إضافة إلى المؤسسات الاقتصادية الأخرى. حيث أن المؤسسات مطالبة بالمفاضلة في اختيار أحسن البدائل قصد إحداث التجديد التكنولوجي، ويتم ذلك إما بالممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير، وإما باقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات، ويمكن اعتماد مجموعة من المداخل لتفعيل إستراتيجية التجديد التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أهمها:

¹ راجع:

- حسين رحيم، التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الفترة: 29-30 أكتوبر 2002، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 51.

- برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الفترة: 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر، ص 123.

- حسين رحيم، نظم حاضرات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، (2003)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص ص 166 - 168.

² سيدي علي، خطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين تحديات وفرص التدويل: قراءة في بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية، الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الفترة: 08 - 09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر، ص 411.

أ. **المقاولة الباطنية (Sous-Traitance):** تعني الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقاولة الباطنية من خلال قيام المؤسسة باللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير؛ أي إبرام اتفاقيات مع مؤسسات وهيئات خارجية؛ والتي من أهمها مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات، المؤسسات الصناعية المتخصصة، الجمعيات والنوادي العلمية وغيرها؛ ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية نتيجة نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة على مستوى المؤسسة المعنية، وهذا الشكل معتمد بكثرة في أهم البلدان الصناعية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كثير من المؤسسات يتعامل مع الباحثين الجامعيين¹.

فالمقاولة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة أساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل إنشاء علاقات مع خبراء ومختصين ذوي مستوى عالي في مجال الإبداع؛ فنشاط الجامعات يتمثل في التدريس والبحث العلمي بنوعيه البحث العلمي الأساسي ويتناول التوسيع في مجال المعرفة العلمية، والبحث العلمي التطبيقي الذي يحول المعارف العلمية إلى حلول تقنية، أما مراكز البحث العامة والخاصة فتقوم بتحويل المعلومات العلمية إلى تكنولوجيا وإلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات الفنية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية وإنتاج الإبداعات بصفة عامة، وإبرام اتفاقيات للإنتاج الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث والتطوير مع الهيئات المتخصصة في إنجاز الإبداعات والمعارف العلمية البحتة، وتعتبر من الإجراءات التيسيرية الفعالة التي تمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف وترشيد الموارد المتاحة². وتطبق المقاولة بنجاح في المؤسسات المتوسطة والصغيرة كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة التي تتفوق في إدارة الإبداع، وتحقيق أقصى العوائد من إبداعات المنتج بعد بيعه في السوق، لكن المؤسسات المتوسطة والصغيرة تتمتع بمهارات متفوقة في إبداعات المنتج أو الخدمة، وبذلك فالمؤسسات التي تتمتع بالمرونة وسرعة الحركة والتكيف يمكن أن تكون مصدرا لإنتاج الإبداعات، وتكون المؤسسات الكبيرة مسيرة لهذه الإبداعات مجسدة في براءات الاختراع، وتحويلها إلى منتج وطرحه في السوق، فتتحقق بذلك قيمة مضافة للعملاء ناتجة عن التعاون بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة³.

ب. **اقتناء الرخصة:** إن اقتناء رخصة الإبداع التكنولوجي، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي؛ كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على معرفة تامة بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشر للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد،

¹ راجع:

- حسين رحيم، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أبحاث روسيكادا، السنة 03، العدد 03، (2005)، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 127.
- نذير نصر الدين، منصور الزين، (2009)، مرجع سابق، ص 370.

- Annabelle Jaouen, Olivier Torrès, (2008), Les Très Petit Entreprises, Ed. Lavoisier, Paris, p 249.

² Sekkak Mourad, Bensedira Amor, Les Stratégies de Mise à Niveau des PME en Perspective de L'Optimisation du Profit de Partenariat, Colloque International : La Mise à Niveau des Entreprises Algériennes dans la Perspective de L'adhésion de L'Algérie A la Zone de Libre-Echange avec L'Union Européenne et à L'O.M.C, 26 – 27 Mai 2007, Université D'Oran, Algérie, p 275.

³ راجع:

- Oswald Jones, Fiona Tilley, (2003), COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMEs: ORGANISING FOR INNOVATION AND CHANGE, Ed. WILEY, England, pp 23 – 26.

- زكريا مطلق الدوري، بشري هشام محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، الفترة: 26-28 أبريل 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص 29.

والأقل تكلفة بناءً على العدد الكبير من طالبي الاقتناء؛ حيث بعد انتشار المعلومات حول إبداع معين، تتقدم بعض المؤسسات الصناعية لمصدر الإبداع الأصلي، أو صاحب الإبداع، بطلب لشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إدارية، و مباشرة يتم الكشف ونقل المعلومات والمعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، ويضم العقد بنوداً وشروطاً محددة، خاصة منها موضوع العقد، مدة العقد، مجال الاستغلال، المكافأة المالية، شروط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها، وشروط أخرى تخص العلامات التجارية للطرفين على سبيل المثال¹.

ج. إدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي): يعطي إدماج نشاطات البحث والتطوير للمؤسسة استقلالية كبيرة في وضع وتسيير سياسة إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانباً هاماً من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من التطلعات المتاحة للمقلدين في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، كما يسمح الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير للمؤسسة بالحصول على نتائج جيدة ومعتبرة وموضع حماية عادلة وفعالة عن طريق شكل من أشكال الحماية القانونية للأفكار والإبداعات والاختراعات، براءات اختراع العلامات والنماذج، وبالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لهذه النشاطات على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطراً، إضافة إلى عدة اعتبارات تأخذها المؤسسة في الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير، أهم هذه الاعتبارات تتمثل فيما يلي²:

- الإمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخلياً على مستوى مختلف وظائفها، وخارجياً، عن الأفكار المتداولة على مستوى المؤسسات الأخرى والسوق؛ أي الرصد والإصغاء للبيئة الداخلية والخارجية،
- تجنيد الطاقات والإمكانات المتاحة لديها، والتي تشكل أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير أو البحث التطبيقي، مع الأخذ في الاعتبار الأهداف الإستراتيجية، والتقييد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة، مع توفير نوع من الاستقلالية والتسيير الديناميكي لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق،
- اقتراحات وابتكارات صادرة من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة،

- وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع، مع تعاون وتنسيق داخليين، خاصة بين وظائف البحث وتطوير والإنتاج والتسويق، من خلال الإمام بشؤون التسيير في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة، مع العمل على ضمان وتحقيق أهداف المؤسسة والمتابعة والمراقبة الدقيقة لنشاطات البحث والتطوير، وكذا الإدراك التام بأن

¹ بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، (2009)، مرجع سابق، ص 371.

² بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، (2009)، مرجع سابق، ص 372.

تطوير أفكار ومعارف جديدة يخضع لمعطيات تخص الفرد والبيئة التي يعمل بها، إلى جانب الإشراف المرن والعناية مع الخزم فيما يخص بيئة العمل.

د. عقود و اتفاقيات التعاون: يقصد بالتعاون تجميع الموارد والأنشطة لتحقيق أهداف مشتركة؛ حيث يمثل ضعف القدرات والإمكانيات المتاحة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير، دافعا للمؤسسة نحو القيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى؛ تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بمجرد الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين¹.

وتتضمن العلاقات والارتباطات في مجال البحث والتطوير، استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، وتوحيد الجهود الرامية لإحداث الإبداعات واختصار مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، وبذلك تشكل هذه الارتباطات والعلاقات عنصرا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيدا للطاقات والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير². كما يشكل التعاون في هذا المجال فضاء واسعا لكل المؤسسات مهما كان حجمها، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكتسب قدرات وإمكانيات محدودة، فالتعاون فيما بينها يعتبر وسيلة للتكفل بنشاطات البحث والتطوير. وتهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اعتماد إستراتيجيات تعاونية في مجال التجديد التكنولوجي إلى تحقيق الآتي³:

- توفر الثقة والالتزام والمسؤولية،

- المحافظة على الاستقلالية القانونية وكذا فيما يتعلق بقراراتها،

- تقاسم وتشارك الموارد،

- الحصول على مزايا تنافسية.

المطلب الثالث: إستراتيجية العناقيد الصناعية

إن الإشكالية المطروحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ليست في صغر حجمها بقدر ما هي في عزلتها وضعف خبرتها، خاصة في القطاعات الهامة وذات النمو المرتفع مع بيئة تتصف باشتداد حدة المنافسة والتغيير، وبذلك فالالتجاه نحو التكتل والتعاون كخيار إستراتيجي يسمح لها بإرساء وتدعيم مواقفها التنافسية⁴. وعليه، يتناول هذا المطلب تعريفا بإستراتيجية العناقيد الصناعية وخصائصها، مع إبراز أهميتها كخيار إستراتيجي تتبناه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبناء وتطوير مزاياها التنافسية.

¹ بن علي سمية، التخرج (Externalisation) كأحد الإستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الفترة: 18 - 19 أبريل 2012، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 434.

² بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، (2009)، مرجع سابق، ص 372.

³ بن علي سمية، (2012)، مرجع سابق، ص 435.

⁴ بحددي عيسى، دور المؤسسة الشبكية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الفترة: 18 - 19 أبريل 2012، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 684.

أولا. مفهوم العناقيد الصناعية:

يشير هذا المفهوم إلى مدى وجود صناعات مساندة ذات صلة وقدرة تنافسية عالية، وذلك نظرا لأهميتها في توفير بيئة إنتاجية ملائمة ومعززة للوضع التنافسي، ويبرز دورها من خلال توفير مدخلات الإنتاج التي تشكل العنصر الرئيسي في تكاليف الإنتاج، وتأثيرها من حيث الجودة والوقت.

1. تعريف العنقود: يعرف العنقود بأنه "تجمع جغرافي، محلي أو إقليمي أو عالمي لعدد من المؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين، بشكل يمثل منظومة من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم التنافسية"¹، ويشكل هذا التجمع شبكة من الموردين والمنتجين ومراكز البحث التي تتجمع كلها في منطقة جغرافية واحدة، وينظر إليه باعتباره سلسلة من الصناعات المترابطة، تحقق التعاون والتنسيق بين عناصرها، وهي ذات علاقة فيما بينها، من حيث مدخلات الإنتاج، الأساليب الإنتاجية، التكنولوجيا المستخدمة، شريحة العملاء المستهدفة، قنوات التوزيع، المؤهلات البشرية المطلوبة في العمليات الإنتاجية²، ويعتبر مفهوم العنقود مفهوما ديناميكيا، يتضمن سلسلة من علاقات التفاعل المنتجة للتنوع التكنولوجي وتطوير القدرات الإنتاجية، وتفعيل عوامل الإنتاج المختلفة. كما يعرف بأنه "مجموعة من المؤسسات مركزة قطاعيا وجغرافيا، تنتج وتبيع تشكيلة من المنتجات المترابطة، أو المتكاملة، وبالتالي تواجه تحديات وفرص مشتركة"³.

2. خصائص العناقيد: تتصف العناقيد الصناعية بعدد من الخصائص، من أهمها ما يلي⁴:

أ. من حيث العلاقات التي تربط بين مكونات العنقود: تتصف العناقيد الصناعية باحتوائها على مجموعة علاقات، منها العلاقات الرأسية الخلفية والأمامية، العلاقات الأفقية المبنية على أساس تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية، علاقات اجتماعية تدعم الترابط بين المؤسسات، إضافة إلى وجود شبكة من المؤسسات ومختلف الهيئات التي يعتبر وجودها من أهم عوامل تطوير تنافسية مكونات العنقود.

ب. من حيث التركيز الجغرافي للعناقيد الصناعية؛ وهذا يختلف من عنقود إلى آخر؛ فيمكن أن يحدث هذا التركيز على مستوى مدينة واحدة، أو على مستوى مجموعة من المدن، أو في دولة بأكملها، ويمكن أن يشمل العنقود مجموعة من الدول المتجاورة.

ج. مستوى تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ التي تتطلبها علاقات الترابط بين المؤسسات المشكلة للعنقود، وعلاقات الترابط مع أطراف أخرى من المجتمع، بالشكل الذي يخدم العنقود ويزيد من كفاءته ويوسع الفرص التسويقية، وهو ما يضمن نجاح العناقيد من خلال نموها وتطورها واستقرارها بشكل دائم.

¹ http://council.caeuweb.org/index.php/pages/concil_studies, (22/05/2012).

² زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، (2007)، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 173.

³ نشرية اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، (2004)، زيادة إنتاجية الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل والتشبيك: دراسة حالة صناعة الملابس في لبنان، الأمم المتحدة، نيويورك، ص 06.

⁴ راجع:

- زايري بلقاسم، (2007)، مرجع سابق، ص 174.

د. تختلف العناقيد من حيث العمق ودرجة التعقيد، ولكن غالباً ما يضم العنقود جميع مراحل العملية الإنتاجية.

هـ. ديناميكية العنقود؛ حيث أنه يحتوي على سلسلة من العلاقات والتأثيرات الداخلية والخارجية، والتي تؤدي إلى زيادة التنوع التكنولوجي، وهو ما يجعل استخدام التكنولوجيات الحديثة بمثابة القوى الأساسية المحركة لنمو وتطور العناقيد، ويتجاوز مفهوم الديناميكية التوسع في عوامل الإنتاج ليشمل تطوير القدرات الإنتاجية التي تعمل على إيجاد منتجات جديدة باستمرار، وبالتالي إعادة تشكيل الأسواق.

3. تكوين العنقود الصناعي: يتكون العنقود لصناعة معينة من خلال التجمع الجغرافي المحلي لعدد من الهيئات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال هذه الصناعة، بحيث يشكل هذا التجمع شبكة من المنتجين والموردين لعوامل الإنتاج المهمة والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، والموردين لبعض الخدمات الخاصة بالصناعة، والصناعات المرتبطة بها، بالإضافة إلى أنشطة التسويق، وهو ما يشكل منظومة بين الأنشطة اللازمة لدعم التنافسية. وللإشارة، فإنه يمكن تطبيق هذه الفكرة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات صناعية مختلفة، مثل صناعة الملابس الجاهزة والمنسوجات، الأحذية والمنتجات الجلدية، مواد البناء، الأثاث والمنتجات الخشبية،... إلخ، كما تكون آلية تشكيل العنقود على النحو التالي¹:

أ. مرحلة تحديد النتائج المخططة: وتشمل تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها، مثل تطوير منتج ما من خلال الإبداع، أو تقليل التكاليف من خلال وجود موردين محليين بالقرب من مواقع الإنتاج، الحصول على التمويل، تنويع الأعمال.

ب. مرحلة تحديد طبيعة العلاقة في العنقود: وهي تشمل العلاقات بين التجمعات الصناعية والتجارية، مثل العلاقة بين موردي مدخلات الإنتاج، التوزيع، التجارة والخدمات الداعمة، رأس المال والتمويل، الموارد البشرية، الصناعات التصديرية، كما تتضمن هذه المرحلة تحديد طبيعة العلاقة في كل هدف أو نتيجة مخططة، مثل تحديد العلاقة بين تطوير المنتج ومؤسسات البحث والتطوير، أو تطوير العمالة ومؤسسات التدريب.

ج. مرحلة تقديم الدعم لتعزيز العلاقات والروابط: وتشمل إيجاد شبكة متخصصة من الهيئات الداعمة، وتقديم الدعم والتدريب للأفراد والتركيز على دعم كل من التجمعات الرسمية وغير الرسمية.

ثانياً. العناقيد الصناعية كإستراتيجية لبناء وتطوير المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يتلزم مفهوم العنقود مع مبدأ التنافسية؛ بمعنى أن منظور الصناعة كعنقود يحدد مدى تنافسيتها، فالمؤسسات ضمن العنقود تتمكن من المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، حيث تتعاون فيما بينها لتحقيق ربحية أعلى، ويرى (M. Porter) في هذا المجال أن العناقيد تستطيع التأثير في التنافسية من خلال ثلاثة طرق رئيسية تتمثل في زيادة إنتاجية مؤسسات العنقود، قيادة الإبداع في قطاع النشاط، واستحداث أعمال جديدة في قطاع النشاط².

¹ <http://www.mop.gov.io/arabic/pages.php?menu>, (22/03/2011).

² زايري بلقاسم، (2007)، مرجع سابق، ص 173.

1. أهمية العناقيد الصناعية: تساهم العناقيد الصناعية في تحقيق مجموعة من المزايا، أهمها ما يلي¹:
- أ. إيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبتكاليف أقل نسبيا من استيرادها، وهذا يؤثر إيجابا في القدرة التنافسية للصناعة على مستوى الأسواق المحلية والعالمية.
- ب. تخفيض تكاليف التبادل أثناء المراحل الإنتاجية وزيادة فرص التخصص وتقسيم العمل، مما يؤدي إلى تعزيز المزايا التنافسية للمنتجات وتحسين فرص التصدير.
- ج. تمركز الخبرات الفنية، البشرية والتكنولوجية في مجالات متقاربة أو متكاملة، بما يمكن الوحدات من الحصول على مزايا الحجم الكبير، من خلال تخصص كل وحدة في مرحلة أو جزء محدد من المنتج النهائي، إضافة إلى أسعار تفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الأولية، كما يساعد هذا التركيز على تطوير البنية الأساسية من الخدمات القانونية، والمالية وغيرها من الخدمات المتخصصة.
- د. زيادة فرص العمل؛ وبالتالي المساهمة في تخفيض نسبة البطالة، وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ورفع معدلات النمو.
- هـ. تتمكن الصناعة من المنافسة محليا وعالميا عندما تتجمع المؤسسات الداعمة والمرتبطة بها لتكون عنقودا صناعيا متكاملًا، تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى لكل منها، من خلال إيجاد مناخ تنافسي يؤدي إلى رفع الإنتاجية.
- و. تكون الدولة ذات قدرة تنافسية في تجمعات الصناعة المرتبطة والمساندة، فالشبكة المعقدة من التفاعلات داخل هذه التجمعات يمكن أن تمثل مصدرا رئيسيا من مصادر المزايا التنافسية.
- ز. يوفر العمل ضمن العنقود مجموعة من المزايا للمؤسسات المكونة له؛ أهمها:
- تقديم الحلول المتكاملة لمشاكل المؤسسات،
 - القدرة على استشراف المستقبل، وتفهم أكبر لبيئة الأعمال، مما يساعد على زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر لجودة المنتجات،
 - تسهيل الوصول إلى العمالة الماهرة والموردين والمتخصصين،
 - تسهيل الوصول إلى المعلومات والتكامل بين الوحدات،
 - توفير الحافز على العمل والأدوات اللازمة لقياس الأداء وزيادة القدرة الابتكارية.
2. تطوير العناقيد الصناعية: إن تفعيل إستراتيجية العناقيد الصناعية يتطلب العمل على جذب اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية العنقود ودوره في ترقية وتطوير تنافسيتها، وتنقسم السياسات التي يجب اعتمادها في هذا المجال إلى مجموعتين، هما²:

¹ المرجع السابق، ص 175.

² زايري بلقاسم، (2007)، مرجع سابق، ص 189.

- أ. المجموعة الأولى: السياسات التي يجب إتباعها لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي التي يمكن أن يتكون منها العنقود، فلا يمكن تنمية العنقود دون تنمية ومساندة الوحدات الأساسية الداخلة فيه، وتشمل هذه السياسات الدعم الفني، الدعم المالي، الدعم التكنولوجي...إلخ.
- ب. المجموعة الثانية: السياسات المساعدة على تكوين العناقيد وتأهيلها للقيام بدورها؛ من خلال تكوين نظام شبكي من العلاقات، مثل تشجيع التعاقد من الباطن، وتشجيع تبادل المعلومات، وإنشاء مراكز تدريب مشتركة، مع ضرورة إقامة الربط بين العنقود الصناعي ونظام التطوير الوطني...إلخ.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تمت مناقشة مجموعة من المفاهيم التي تبرز خصوصية التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التطرق إلى بعض الإستراتيجيات التنافسية التي تمكنها من بناء وتطوير مزاياها التنافسية، وعلى أساسه تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الموضحة في الآتي:

- تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص على مستوى بيئتها الداخلية، منها ما يعكس ضعف إمكانياتها وقدراتها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وبالتالي فهي جوانب سلبية، ومنها ما يعتبر كجوانب قوة، يكون تأثيرها إيجابيا على أدائها،
- تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب قطاعات النشاط وفروعها في الجزائر، كما أنها عرفت تطورا معتبرا في السنوات الأخيرة بداية من سنة 2008، ويمكن تفسير ذلك بتزايد اهتمام الدولة من خلال مجموعة السياسات والإصلاحات المنتهجة والتي كان لها أثر بارز في تفعيل دور هذه المؤسسات،
- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتها على التعامل مع متغيرات البيئة، وتشكل عوامل مقيدة لتنافسيته في ظل بيئة شديدة التغير والتعقيد،
- ترتبط ممارسة عمليات التحليل الإستراتيجي على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطبيعة الخصائص والسمات المميزة لها، خاصة ما تعلق منها بدور مسيرتها وخصوصية بيئة التعامل الخاصة بها،
- يتحدد السلوك الإستراتيجي لهذا النوع من المؤسسات وفقا لنمط تفاعلها مع متغيرات بيئتها، من حيث درجة تأثيرها وتأثرها بمتغيراتها، بناء على مجموعة من العوامل المفسرة لدرجة استجابتها، ومدى قدرتها على نمذجة رد الفعل المناسب للعوامل البيئية التي تواجهها،
- يتطلب التحليل الإستراتيجي الفعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر مجموعة من المقومات، تختلف من حيث أهميتها النسبية، ولعل أكثرها تأثيرا على نجاح هذا التحليل تلك المرتبطة بسلوك المسير ومدى التزامه ودعمه للممارسة العملية للمفاهيم الإستراتيجية المختلفة،
- تختلف الاستراتيجيات المنتهجة لبناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لموقفها الإستراتيجي، وطبيعة نشاطها ونمط تفاعلها مع متغيرات بيئتها، وتعتبر إستراتيجيات التعاون، الاستقرار والتجديد التكنولوجي من أنجح الإستراتيجيات المعتمدة من طرف عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة على المستوى الدولي، وتمثل إستراتيجية العناقيد الصناعية إطارا متكاملا لتفعيل تلك الخيارات، كما تعكس هذه الإستراتيجية تكامل الجهود على المستويين الجزئي والكلبي، والهادفة إلى تعزيز تنافسية هذه المؤسسات واستدامتها.

وعليه، يمكن القول أن التأطير النظري لأبعاد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير كاف؛ وإنما يتطلب إسقاط المفاهيم النظرية في بيئة الأعمال الجزائرية، من خلال دراسة وتقييم اتجاهات وإدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لأهمية اعتماد التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء وتطوير المزايا التنافسية.

الفصل الرابع: تقييم اتجاهات وإدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية

تمهيد:

تتطلب عملية التحليل الإستراتيجي الاهتمام بتحليل أبعاده ومجالاته بالنسبة لمختلف المؤسسات مهما كان شكلها، حجمها وطبيعة نشاطها، ولاستكمال موضوع البحث فقد تم اختيار المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم التي تمارس مختلف الأنشطة الاقتصادية بولاية سطيف، لمعرفة طبيعة الممارسة العملية لمفاهيمه النظرية المتنوعة وإبراز محدداته في هذه المؤسسات، وذلك من خلال دراسة وتقييم اتجاهات مسيريها نحو اعتماده، وتحليل إدراكاتهم لأهميته بالنسبة لتنافسيتها في الأجل الطويل.

وعلى هذا الأساس تم اختيار مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى مناطق جغرافية مختلفة بولاية سطيف، كمجال لتطبيق المفاهيم النظرية التي تضمنها البحث، والتي على أساسها تختبر الفرضيات الموضوعية.

ويتم ضمن هذا الفصل استعراض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، مناقشة وتحليل إجابات مسيري المؤسسات المدروسة حول عبارات ومحاور الدراسة، ثم دراسة اتجاهاتهم نحو اعتماد مدخل التحليل الإستراتيجي، وكذا تقييم إدراكاتهم لأهميته في بناء المزايا التنافسية، لنخلص إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم المقترحات المناسبة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحتل ولاية سطيف مرتبة مهمة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بها، إلى جانب أنها تمارس أغلب مجالات النشاط وفروعها المتنوعة، وتعتبر ميدانا مناسباً لإنجاز الجزء التطبيقي من هذا البحث، وقد خصص هذا المبحث لتوضيح مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛ بحيث يتم التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف من حيث توزيع عددها وفقاً لخاصية الملكية والحجم، قطاعات نشاطها، ومن ثم تحديد إجراءات اختيار المؤسسات محل الدراسة، وشرح النموذج المعتمد في هذه الدراسة، والأسلوب المعتمد في جمع البيانات، مع تحديد وشرح الأدوات المستخدمة في التحليل واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحديد مجال الدراسة وشرح النموذج

يتناول هذا المطلب عرض أهم المعطيات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف وقطاعات نشاطها، مع تحديد إجراءات اختيار المؤسسات محل الدراسة وشرح النموذج المعتمد.

أولاً. معطيات إحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف:

يتضمن هذا العنصر عرض مجموعة من المعطيات الإحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف كمجال لإجراء الدراسة الميدانية، وذلك من حيث توزيعها وفقاً لمعيار عدد العمال، ثم معياري عدد العمال ونمط الملكية معاً.

1. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب معيار عدد العمال: يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف وفقاً لمعيار عدد العمال إلى مؤسسات مصغرة حجم عمالتها أقل من 10 عمال، ومؤسسات صغيرة حجم عمالتها ما بين 10 عمال وأقل من 50 عاملاً، وأخرى متوسطة تشغل من 50 إلى 250 عاملاً؛ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (22): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب معيار عدد العمال إلى غاية 2011/10/31

المجموع	مؤسسات متوسطة	مؤسسات صغيرة	مؤسسات مصغرة	المؤسسات
7266	325	662	5279	العدد
100	4.47	9.11	86.42	النسبة المئوية %

المصدر: معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة سطيف، (2011/10/31)، راجع الملحق (01).

يلاحظ من خلال الجدول، ما يلي:

أ. المؤسسات المصغرة تمثل نسبة 86 % إلى المجموع الكلي للمؤسسات؛ أي أغلبية المؤسسات ذات حجم مصغر عدد عمالها لا يتجاوز 9 عمال.

ب. المؤسسات الصغيرة تمثل نسبة 9,11 % بمجموع 662 مؤسسة من أصل 7266.

ج. عدد المؤسسات المتوسطة هو 325 مؤسسة متوسطة بنسبة 4,47 % من المجموع الكلي للمؤسسات.

د. نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجتمعة 13,58 %؛ أي ما يقابل 987 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من المجموع الكلي للمؤسسات.

2. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب معياري العمالة ونمط الملكية: اعتمادا على معطيات الجدول السابق، تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسات تابعة للقطاع العام وأخرى تابعة للقطاع الخاص، كما يلي:

الجدول (23): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب معياري عدد العمال ونمط الملكية إلى غاية

2011/10/31

عدد المؤسسات	قطاع عام				قطاع خاص				المجموع	العدد الإجمالي	عدد الم ص م العامة	عدد الم ص م الخاصة
	مصغرة	صغيرة	متوسطة	المجموع	مصغرة	صغيرة	متوسطة	المجموع				
العدد	77	102	87	266	6202	560	238	7000	7266	987	189	798
النسبة %				3.66				96.34	100	13.58	19.15	80.85

المصدر: إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة سطيف، (2011/10/31)، راجع الملحق (01).

من خلال الجدول، نستنتج ما يلي:

- أغلبية المؤسسات كانت تابعة للقطاع الخاص وذلك بنسبة 96,34 %، وبما يعادل 7000 مؤسسة.
 - قدرت نسبة المؤسسات ذات الطابع العمومي بـ 3,66 %؛ أي ما يعادل 266 مؤسسة.
 - بلغ عدد المؤسسات الصغيرة التابعة للقطاع العمومي 102 مؤسسة.
 - تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية نسبة 2,60 %، أي 189 مؤسسة من أصل 7266 مؤسسة، وحوالي 10,98 %، أي 798 مؤسسة من أصل 7266 مؤسسة كانت تابعة للقطاع الخاص.
 - بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمومية وخاصة 987 مؤسسة، أي ما يمثل نسبة 13,58 % من أصل 7266 مؤسسة، من بينها 189 مؤسسة عمومية؛ و798 مؤسسة خاصة.
- ثانيا. قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف:
- تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف مختلف الأنشطة الموزعة حسب الفروع والمجالات الاقتصادية في الجزائر، باستثناء قطاع المحروقات والصناعات البترولية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (24): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب قطاعات النشاط إلى غاية 2011/10/31

المجموع	متوسطة	صغيرة	حجم القطاعات المؤسسة
19	05	14	1 الفلاحة والصيد البحري
06	04	02	2 المياه والطاقة
0	0	0	3 المحروقات
0	0	0	4 خدمات الأشغال البترولية
38	04	34	5 المنجم والتنقيب
31	13	18	6 الحديد والصلب (الصناعات المعدنية)
52	11	41	7 مواد البناء، سيراميك وزجاج
281	47	234	8 البناء والأشغال العمومية
29	12	17	9 كيميائيات، مطاط وبلاستيك
34	20	14	10 الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت
05	01	04	11 صناعة الألبسة والنسيج
04	02	02	12 صناعة الجلود والأحذية
13	01	12	13 الصناعة الخشبية، الطباعة والورق
13	03	10	14 صناعات مختلفة
20	04	16	15 النقل والمواصلات
80	07	73	16 التجارة والتوزيع
12	02	10	17 الفنادق، المطاعم والمقاهي
37	08	29	18 الخدمات المقدمة للمؤسسات
21	03	18	19 مختلف الخدمات المقدمة للعائلات
34	06	28	20 المؤسسات المالية
05	03	02	21 الأعمال العقاري
253	169	84	22 خدمات المرافق الجماعية
987	325	662	المجموع

المصدر: معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة سطيف، (2011/10/31)، راجع الملحق (01).

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن قطاعات البناء والأشغال العمومية، خدمات المرافق الجماعية، والتجارة هي أكثر القطاعات استقطابا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية سطيف، وذلك بنسب مختلفة؛ هي على التوالي 28,47%، 25,36%، و 8,10%، وتوزع بقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات الأخرى، كما يلاحظ، في أغلب الحالات، أن عدد المؤسسات الصغيرة يتجاوز عدد المؤسسات المتوسطة بالنسبة لمختلف قطاعات النشاط، ويمكن أن تصنف قطاعات النشاط في أربعة فروع أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول (25): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب فروع النشاط إلى غاية 2011/10/31

المجموع	القطاعات	الخدمات	البناء والأشغال العمومية	الصناعة	الفلاحة والصيد البحري، الطاقة والمياه
987	عدد الم ص م	462	281	219	25
100	النسبة %	46.81	28.47	22.19	2.53

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على معطيات الجدول (23).

من خلال الجدول يلاحظ الآتي:

1. أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف تنشط في مجالات الخدمات بنسبة تفوق 46 %، وبما يعادل 462 مؤسسة.
2. يستقطب قطاع البناء والأشغال العمومية حوالي 28 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف؛ أي ما يعادل 281 مؤسسة.
3. حوالي 22 % من المؤسسات تنشط في مجال الصناعة، أي بما يعادل 219 مؤسسة.
4. القطاعات الأخرى؛ والمتمثلة في المياه، الطاقة، الفلاحة والصيد البحري لم تتجاوز فيها نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 3 %، أو ما يعادل 25 مؤسسة.

ثالثا. إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة وشرح النموذج:

يتضمن هذا الجانب توضيح إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة وشرح النموذج المقترح.

1. إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة: لتحديد المؤسسات محل الدراسة بحيث تعبر عن خصائص المجتمع المدروس، فقد اعتمدت الإجراءات التالية:

أ. تحديد حجم المجتمع المدروس، بحساب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف التي قدر عددها بـ 987 مؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة وعمومية، وقد تم الاعتماد في تحديد حجم المجتمع على الآتي:

- المعطيات الرسمية الخاصة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة سطيف بتاريخ 2011/10/31، كما هو موضح في الجدول (23)،

- تم الاعتماد على معيار عدد العمال لتحديد مجتمع الدراسة نظرا لما يمتاز به هذا المعيار من ثبات نسبي وسهولة توفير المعلومات المتعلقة به.

ب. لاختيار المؤسسات محل الدراسة فقد تم الاستناد إلى مجموعة من الاعتبارات الموضوعية، التي بررت اللجوء إلى دراسة العينة بدل المجتمع ككل؛ أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

- حجم المجتمع المكون من 987 مؤسسة صغيرة ومتوسطة يعتبر كبير، نسبيا، ومن الصعوبة دراسته كاملا بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة،

- صعوبة كسب ثقة عدد كبير من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وذلك رغم تناول موضوع الدراسة لجوانب تسييرية بحتة دون التطرق للجوانب المالية التي، عادة، ما تكون دراستها صعبة بالنظر للتحفظ والحساسية حول البيانات الخاصة بها،

- التجانس النسبي لمجتمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، خاصة من حيث طبيعة الملكية ونمط الإدارة وكذا بيئة النشاط، وهو ما يجعل النتائج المتوصل إليها على مستوى المؤسسات محل الدراسة تتصف، إلى حد كبير، بالمصدقية.

ج. نظرا لصعوبة تحديد الحجم الأمثل للعينة بطريقة إحصائية دقيقة، نتيجة عدم توفر المعالم الأساسية لذلك، وخدمة لأهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على الطريقة التجريبية لتحديد حجم المؤسسات المكونة للدراسة¹، والتي مفادها أخذ نسبة 5% على الأقل من حجم المجتمع، وبذلك فقد تم الاعتماد على مجموعة حجمها 60 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بولاية سطيف؛ أي بنسبة معاينة تقدر ب: $(60 \div 987 = 6.07\%)$ ، وهي نسبة تعتبر كافية لتجعل من حجم المؤسسات محل الدراسة مقبولا لاستيفاء البيانات الخاصة بالمتغيرات المدروسة.

د. تم توزيع الاستمارات على المؤسسات محل الدراسة، مع الإشارة إلى أن المفردة الإحصائية تتمثل في مسير المؤسسة.

هـ. استبعدت 07 استمارات غير قابلة للتحليل، نظرا لعدم اكتمال إجاباتها لكل العبارات والأسئلة، وبذلك أصبح حجم المؤسسات محل الدراسة ممثلا بـ 53 مؤسسة؛ أي بنسبة معاينة 5.36%، وهي تبقى نسبة مقبولة لاعتماد بياناتها في الدراسة، حيث يعتبر الحجم الأكبر من 30 مفردة مناسبا جدا لأغلبية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية التي تتصف بالتجانس النسبي في متغيراتها².

و. عند اختيار مفردات المؤسسات محل الدراسة، ولزيادة مصداقيتها فقد تم الأخذ في الاعتبار خصائص المجتمع ذات العلاقة بموضوع الدراسة (طبيعة النشاط، الحجم، الملكية.... إلخ).

ز. لزيادة معدل ومصدقية الإجابات فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب؛ من بينها توجيه الاستمارة إلى مسير المؤسسة مع إمكانية تدخل أحد أعضاء الفريق الإداري في حالة تعذر استقصاء المسير، أو إذا كان هذا الأخير يرى بأن أحد الأفراد داخل المؤسسة أكثر قدرة على استيفاء بيانات الاستمارة، مع اعتماد المقابلة المباشرة لاستيفاء بيانات الاستمارات، وقد تم اعتماد هذه الطريقة لاعتبارات عديدة؛ أهمها:

- التحليل الإستراتيجي، عادة، ما تقوده الإدارة العليا في المؤسسة إن لم تسيطر عليه،
- النمط الإداري السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتصف بالطابع الشخصي والمركزية في اتخاذ القرارات، وهو ما يجعل السلطات متمركزة على مستوى المسير المالك واحتكار المعلومات من طرف هذا الأخير أو مجموعة محدودة من أفراد الإدارة العليا،

- الاستمارة تتضمن العديد من المصطلحات التي قد يصعب استيعابها من طرف بعض المسيرين، وعليه سيتم تبسيطها كلما اقتضت الضرورة ذلك.

¹ راجع:

- محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2001)، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، ص 211.

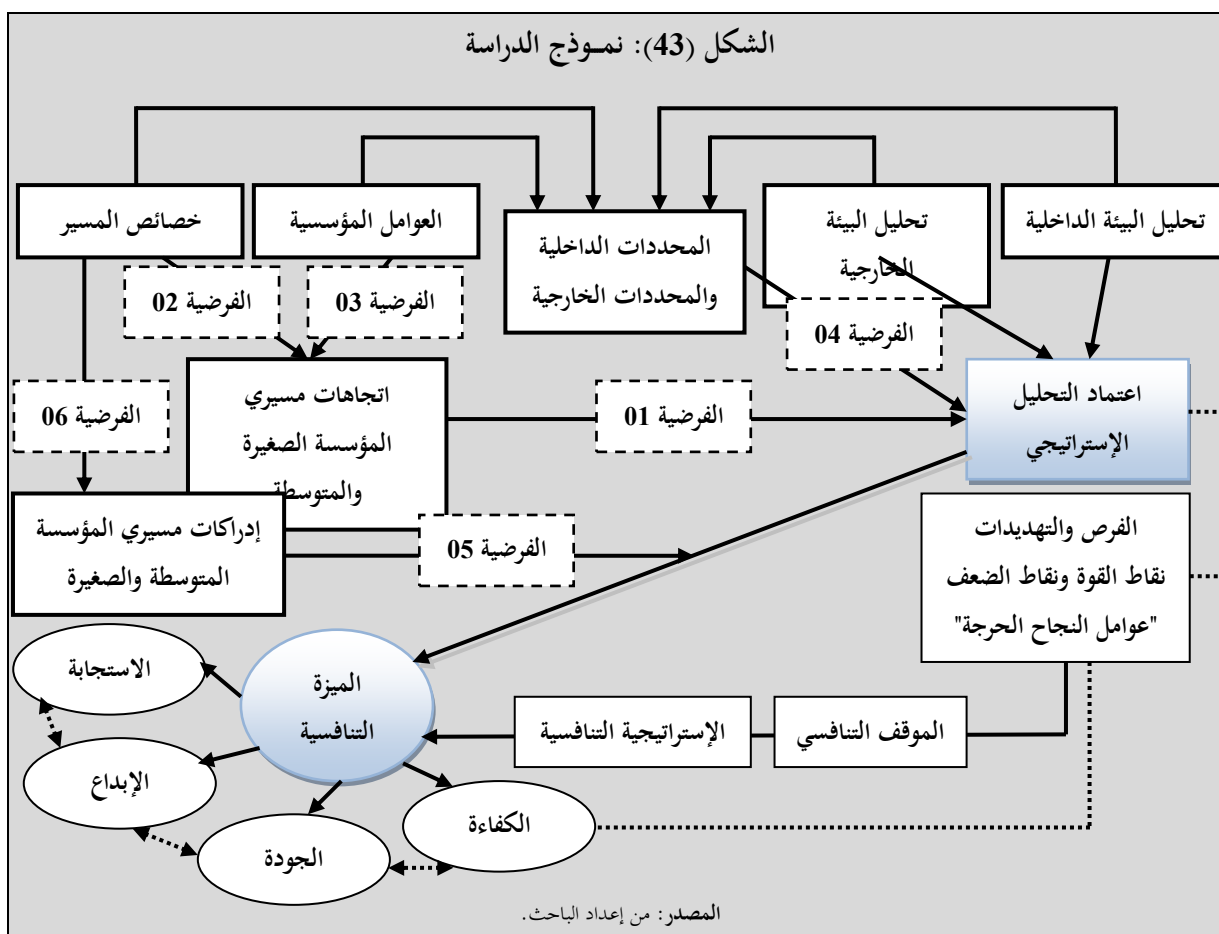
- عثمان حسن عثمان، (1998)، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، ص 31.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2001)، مرجع سابق، ص 210.

وقد مكنت طريقة الاستقصاء المباشر من تحقيق عدة مزايا؛ أهمها أن الاتصال المباشر مع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة مكن من الحصول على بيانات ذات مصداقية أكبر، وأكثر تعبيراً عن الواقع الفعلي للتحليل الإستراتيجي في المؤسسة؛ مع تحقيق درجة كبيرة من الحرية في طرح الأسئلة وتبسيطها كلما اقتضت الضرورة ذلك، وهو ما نتج عنه استيفاء كل بنود وعبارات الاستمارات المسترجعة.

ح. قدرت نسبة استجابة مسيري المؤسسات محل الدراسة ب: $60 \div 53 = 88.33\%$ ، وهي نسبة مقبولة، تسمح بالاعتماد على بيانات الاستمارات المسترجعة في التحليل واختبار الفرضيات.

2. شرح نموذج الدراسة: تم إعداد نموذج الدراسة بهدف شرح المفاهيم التي تضمنتها الدراسة، ومحاولة إبراز العلاقات بين متغيراتها، والتي تأسست عليها الفرضيات الموضوعية، أخذاً في الاعتبار مختلف الأبعاد النظرية التي تم التطرق إليها من خلال مناقشة المداخل الفكرية لدراسة كل من المزايا التنافسية، التحليل الإستراتيجي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن توضيح تصور الباحث للإطار الذي يتم فيه تحليل العلاقات المفترضة، والتي على أساسها تختبر الفرضيات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة من خلال النموذج الموضح في الشكل التالي:



اعتماداً على هذا النموذج، يمكن تعريف متغيرات الدراسة وفقاً للآتي:

أ. المتغيرات المستقلة؛ متمثلة فيما يلي:

- العوامل المؤسسية؛ تتضمن عدد العمال، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، نطاق السوق، والخبرة في النشاط،
- خصائص المسير؛ تتضمن الخبرة في إدارة المؤسسة، المستوى التعليمي، نمط الإدارة،
- المحددات الداخلية والمحددات الخارجية؛ معبرا عنها بمجموع المؤثرات البيئية على المستويين الداخلي والخارجي، ومن ضمنها العوامل المؤسسية والعوامل الذاتية للمسير.

ب. المتغيرات التابعة؛ متمثلة فيما يلي:

- اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو اعتماد مدخل التحليل الإستراتيجي، وهي تتأثر بكل من المتغيرات المستقلة السابق ذكرها،
- إدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية، معبرا عنها بالأبعاد الأربعة المحددة بالكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع، والاستجابة المتفوقة، وهي تتأثر بالخصائص الشخصية للمسير كمتغيرات مستقلة.

المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات

تمثل الاستمارة أسلوبا مناسباً لجمع البيانات الضرورية، واختبار الفرضيات الموضوعية في هذه الدراسة وبذلك فقد اعتمد هذا البحث في جانبه التطبيقي على تصميم نموذج استمارة، وعليه، خصص هذا المطلب للتعريف بنموذج الاستمارة كأسلوب لجمع البيانات من خلال تحديد الأهداف المرجوة منه، واستعراض مراحل إعدادها، وصولاً إلى الصورة النهائية التي اعتمدت في الحصول على البيانات المطلوبة.

أولاً. الهدف من الاستمارة:

صممت هذه الاستمارة لتحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

1. التعرف على طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، ومعرفة خصائص مسيرها، وهذا من خلال الجزء الأول في الاستمارة.
2. دراسة مدى اعتماد هذه المؤسسات على التحليل الاستراتيجي بجانبه؛ تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية.
3. تحليل اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودرجة تباينها نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي.
4. تحديد العوامل المقيدة لممارسة عمليات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف.
5. تقييم مدى إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف.

ثانياً. أبعاد بناء الاستمارة:

تم إعداد هذه الاستمارة اعتماداً على ما تم تناوله في الجانب النظري لموضوع البحث فيما يتعلق بمفاهيم الميزة التنافسية والتحليل الإستراتيجي، إلى جانب الاسترشاد ببعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، ولغرض تضمين هذه الاستمارة جميع المفاهيم التي تعكس المتغيرات المدروسة فقد قسمت إلى أربعة أجزاء

رئيسية تعبر عن المتغيرات المعتمدة؛ حيث يتضمن الجزء الأول متغيرات تستخدم لوصف المسيرين والمؤسسات المدروسة، ويبلغ عددها ثمانية (8) عبارات، أما الأجزاء الثلاثة الأخرى فهي خاصة بمتغيرات تستخدم لدراسة الإشكالية وفقاً للفرضيات الموضوعية وتضم في مجموعها (92) عبارة، والتي سيتم شرحها فيما يلي:

1. الجزء الأول: بيانات المسيرين المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة، كما يلي:

أ. بيانات المسيرين، تعكسها المتغيرات التالية:

- نمط إدارة المؤسسة؛ حدد وفق خاصيتين، المالك هو ذاته المسير، أو الاعتماد على مسير أجير،
- الخبرة في إدارة المؤسسة؛ بتحديد أربعة فئات تعكس المدة معبراً عنها بالسنوات التي عمل فيها المسير في المؤسسة، حيث تضمنت الفئة الأولى أقل من 5 سنوات، الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات، الفئة الثالثة من 11 إلى 20 سنة، الفئة الرابعة أكثر من 20 سنة،
- المستوى التعليمي؛ حدد بأربعة مستويات هي دون المتوسط، متوسط، ثانوي، جامعي.

ب. بيانات المؤسسات، تعكسها المتغيرات التالية:

- متغير الحجم؛ من خلال تحديد عدد العاملين في المؤسسة؛ حيث تتضمن الفئة الأولى من 10 عاملين إلى 49 عامل، والفئة الثانية من 50 عامل إلى 250 عامل،
- متغير طبيعة الملكية؛ المؤسسة عمومية أو خاصة،
- طبيعة النشاط؛ حدد بفروع النشاط المتعلقة بالصناعة، البناء والأشغال العمومية، الفلاحة والصيد البحري، والخدمات،
- نطاق السوق؛ وتضمن نطاق سوق محلي، نطاق سوق وطني، نطاق سوق ودولي معاً،
- مدة النشاط؛ أي عدد سنوات مزاوله النشاط، وهي الفترة الممتدة من بداية النشاط إلى نهاية سنة 2011.

2. الجزء الثاني: اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي؛

اشتمل هذا الجزء على مجموعة من المحاور تعكس أبعاد التحليل الإستراتيجي على المستويين الداخلي والخارجي، وتحليل الموقف التنافسي، واعتماد الإستراتيجيات التنافسية، من خلال عدد من العبارات حددت بـ 60 عبارة موزعة كما يلي:

أ. تحليل الهيكل التنظيمي؛ العبارات من 1 إلى 4.

ب. تحليل عناصر الثقافة التنظيمية؛ العبارات من 5 إلى 9.

ج. تحليل عناصر العمليات الإنتاجية؛ العبارات من 10 إلى 16.

د. تحليل عناصر الوظيفة التسويقية؛ العبارات من 17 إلى 23.

هـ. تحليل عناصر الموارد البشرية؛ العبارات من 24 إلى 29.

و. تحليل عناصر الوظيفة المالية؛ العبارات من 30 إلى 34.

ز. تحليل عناصر البحث والتطوير؛ العبارات من 35 إلى 38.

ح. تحليل أبعاد البيئة العامة؛ العبارات من 39 إلى 47.

ط. تحليل أبعاد بيئة النشاط؛ العبارات من 48 إلى 52.

ي. تحديد الموقف التنافسي؛ العبارات من 53 إلى 57.

ك. اعتماد الإستراتيجيات التنافسية؛ العبارات من 58 إلى 60.

3. الجزء الثالث: المحددات الخارجية والداخلية المؤثرة على اعتماد التحليل الإستراتيجي في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف؛ وقد توزعت عبارات هذا الجزء على محورين أساسيين يعكسان

المحددات الداخلية والخارجية، كما يلي:

أ. المحددات الداخلية؛ العبارات من 61 إلى 71.

ب. المحددات الخارجية؛ العبارات من 72 إلى 74.

4. الجزء الرابع: إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية؛ وقد حددت

متغيرات هذا الجزء بالبنود من 75 إلى 92، موزعة حسب عدد من المحاور التي تبرز أبعاد المزايا التنافسية المتمثلة في

الكفاءة، الجودة، الإبداع، والاستجابة.

أ. إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الكفاءة؛ العبارات من 75 إلى 78.

ب. إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الجودة؛ العبارات من 79 إلى 82.

ج. إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الإبداع؛ العبارات من 83 إلى 87.

د. إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة للعملاء؛ العبارات من 88 إلى 92.

ثالثا. اختبار صدق وثبات الاستمارة:

يتم في هذا الصدد توضيح أساليب اختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات كما يلي:

1. الصدق الظاهري للاستمارة: يعبر صدق الاستمارة على مدى إمكانية اعتمادها كأداة في الدراسة، لقياس ما

هو مطلوب قياسه، فإذا تمكنت أداة جمع البيانات من تحقيق الغرض الذي صممت من أجله فإنها بذلك تكون

صادقة، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، من جهة، ووضوح

فقراتها ومفرداتها من جهة أخرى، أما الصدق الظاهري فيعبر عن قدرة نموذج الاستمارة على قياس ما ينبغي قياسه

من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملاءمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة. وعليه، فقد استعان الباحث

بمجموعة من الأساتذة المتخصصين في موضوع البحث، وآخرين في مجال تصميم الاستمارات؛ وبناء على

مقترحاتهم وملاحظاتهم عدلت استمارة التحكيم* لتظهر الاستمارة في شكلها النهائي؛ كما أجريت دراسة

استطلاعية على مستوى عشرة (10) مؤسسات صغيرة ومتوسطة بسطيف، بهدف معرفة مدى استجابة مسيريها

لبنود الاستمارة ومدى استيعاب عباراتها، مع مراعاة ضبط عنصر الزمن اللازم لاستقصاء آرائهم.

* راجع الملحق (02)، المنضم استمارة التحكيم.

2. ثبات الاستمارة: يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الاستمارة؛ أي إمكانية الحصول على ذات النتائج فيما لو أعيد استخدامها مرات أخرى؛ ويتم ذلك من خلال معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الذي يشار إليه بمقياس الاتساق الداخلي¹؛ حيث تم حساب هذا العامل باستخدام برنامج (SPSS) على عدة مراحل؛ موضحة فيما يلي:

أ. حساب معامل الثبات لأسئلة الاستمارة والتي قدر عددها بـ 92 سؤالاً، وبلغ هذا المعامل قيمة 0.954، راجع الجدول (01) من الملحق (03).

ب. حساب معاملات الثبات لعناصر التحليل الداخلي وتضمن 38 عبارة وبلغ هذا المعامل قيمة 0.958، راجع الجدول (02) من الملحق (03).

ج. حساب معاملات الثبات لعناصر التحليل الخارجي وتضمن 14 عبارة وبلغ هذا المعامل 0.843، راجع الجدول (03) من الملحق (03).

د. حساب معامل الثبات لمحور تحديد الموقف التنافسي والمتضمن 5 عبارات، وقدر بـ 0.984، راجع الجدول (04) من الملحق (03).

هـ. حساب معامل الثبات لمحور اعتماد الإستراتيجيات التنافسية والمتضمن 3 عبارات، وقدر بـ 0.635، راجع الجدول (05) من الملحق (03).

و. حساب معاملات الثبات لعناصر محددات التحليل الإستراتيجي والمتضمن 14 عبارة، وقدر بـ 0.966، راجع الجدول (06) من الملحق (03).

ز. حساب معاملات الثبات للبنود التي تعكس إدراكات المسيرين والمتضمن 18 عبارة، وقدر بـ 0.987، راجع الجدول (07) من الملحق (03).

ح. حساب معامل الصدق (Validity)؛ ويتم الحصول عليه من خلال حساب جذر معامل الثبات، ويعرف بصدق المحك، ويعني أن المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه. ويمكن توضيح النتائج أعلاه من خلال الجدول التالي:

¹ <http://www.arabicstat.com>, (25/02/2012).

الجدول (26): حساب معامل الصدق لعبارات الاستمارة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
محور التحليل الداخلي	38	0.958	0.978
محور التحليل الخارجي	14	0.843	0.918
محور تحديد الموقف التنافسي	5	0.984	0.991
محور اعتماد الإستراتيجيات التنافسية	3	0.635	0.796
محور المحددات	14	0.966	0.982
محور إدراكات المسيرين	18	0.987	0.993
الأسئلة مجتمعة	92	0.954	0.976

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الملحق (03).

تبرز معطيات الجدول درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الدراسة وانسجامها مع بعضها، مما يدعم مصداقية اعتماد الاستمارة كأداة لجمع المعلومات الضرورية للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعية، فأغلب معاملات الثبات لكل عنصر كانت ضمن الحدود المقبولة؛ حيث أنها تفوق 0.6 (60%)، وهي القيمة المعيارية المعتمدة في العلوم الاجتماعية، كما أن معاملات الصدق كانت كبيرة وفي مستوى مقبول؛ بحيث تعكس قدرة الأداة على قياس المتغيرات المحددة في الدراسة، وشموليتها لمختلف الجوانب المدروسة للموضوع.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل ودراسة المتغيرات واختبار الفرضيات استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة وهي التي يوفرها برنامج (SPSS)، هذه الأدوات موضحة من خلال العناصر التالية¹.

أولاً. أدوات الإحصاء الوصفي:

وتضمنت الأدوات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات المؤسسات المدروسة، وتوزيع إجابات مسيريها حسب درجات الموافقة على فقرات الدراسة المختلفة، وذلك كما يلي:

¹ راجع:

- محمد بلال زغي، عباس الطلافحة، (2003)، النظام الإحصائي (SPSS): فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
 - محمد خير، (2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
 - هشام بركات بشير حسين، (2007)، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، دار النشر الإلكتروني، القاهرة.
 - أسامة ربيع أمين سليمان، (2008)، التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS): مهارات أساسية في اختبارات الفروض الإحصائية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية بجامعة المنوفية، القاهرة.
 - دومينيك سالفاتور، ترجمة سعدية حافظ منتصر، (2001)، الإحصاء والاقتصاد القياسي، الطبعة العربية الخامسة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
 - نافذ محمد بركات، (2008)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، الجامعة الإسلامية، قسم الاقتصاد والإحصاء التطبيقي،
<http://vb.khoyotalmaid.com/vb/archive/index.php> (2012/09/15).

- Pete Greasley, (2008), Quantitative Data Analysis Using SPSS, Ed. Mc Graw Hill Education, England.

أ. التوزيعات التكرارية بالقيم المطلقة والنسب المئوية لتحليل بيانات كل من المؤسسات والأفراد، ودراسة خصائصهما.

ب. الجداول التكرارية والنسب المئوية لتوزيع إجابات المسيرين على الفقرات المختلفة وفقا لسلم الإجابة المحدد؛ وقد اعتمدنا في ذلك على سلم ليكرت الثلاثي.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد درجة الموافقة بالنسبة لإجابات مسيري المؤسسات على محاور الدراسة، ومعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن الإجابة المتوسطة.

3. حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا؛ لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة، وتقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، أخذنا في الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية، وهي 60 %، حيث كلما تجاوز معامل كرونباخ ألفا هذه القيمة دل على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية اعتمادها في الدراسة. ثانيا. أدوات الإحصاء الاستدلالي:

لقد تم الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة، كما تم اختبار كل الفرضيات عند مستوى دلالة 5 %، ومن هذه الأساليب ما يلي:

1. اختبار (T) للعينة الواحدة **One Sample T-test**؛ لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي، وذلك بالنسبة للفرضيتين الأولى والرابعة، وقد كانت قاعدة القرار في اختبار هاتين الفرضيتين، أن "تقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، ومستوى دلالتها أقل من 5 %"، مع ملاحظة أنه إذا كان متوسط الفرق إيجابي فهذا يعني أن المتوسط المحسوب أكبر من المتوسط الفرضي والعكس صحيح.

2. تحليل التباين الأحادي **One Way ANOVA**؛ لتفسير الفروق الموجودة، من خلال دراسة أثر كل من خصائص المسير والعوامل المؤسسية بالنسبة للفرضيات المتفرعة عن الفرضيات الثانية والثالثة والسادسة، حيث أن قاعدة القرار في هذه الحالة تستند إلى قوة الدلالة لإحصائية فيشر (F) عند مستوى معنوية أقل من 5%؛ حيث تعتبر قيمة (F) دالة إحصائيا إذا كان مستوى معنويتها أقل من 0.05، عندئذ تقبل الفرضية، والعكس صحيح.

3. استخدام تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Linear Regression**؛ لاختبار الفرضية الرابعة، حيث يتم تفسير العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة استنادا إلى الآتي:

أ. قيم معامل الارتباط بيرسن (r) ومستوى دلالته عند 5 %.

ب. معامل الارتباط العام (R) ومعامل التفسير (R^2).

ج. قيمة إحصائية فيشر (F) عند 5 %.

ثالثا. قاعدة القرار لسلم ليكرت الثلاثي:

لتحديد درجة الموافقة المتعلقة بمحاور الدراسة، المعبر عنها في أجزاء الاستمارة الثلاثة المتعلقة بالجزء الثاني،

الثالث، والرابع، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (27): سلم ليكرت الثلاثي لتحديد الإجابات

الرقم	1	2	3
درجة الموافقة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

وعلى أساس ذلك تم تحديد قاعدة القرار كما يلي:

1. حساب المدى لقيم المقياس الثلاثي؛ كما يلي: المدى: $2 = 1 - 3$

2. تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس، أي $= 2 / 3$ والهدف من ذلك هو تحديد الطول الفعلي لكل مجال موافقة؛ حيث قدر بـ 0.67.

3. يضاف هذا الطول لرقم الإجابة الأولى (1)؛ $1.67 = 0.67 + 1$ لي يحدد نطاق الإجابة الأولى بالمجال

[1 - 1.67]؛ فكل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال، فهو يعبر عن درجة موافقة منخفضة.

4. أما المجال الثاني لدرجة الموافقة فيبدأ عند 1.67 وينتهي $= 0.67 + 1.67$ ؛ 2.33؛

بمعنى كل وسط حسابي يقع ضمن المجال [1.67 - 2.33]، فهو يعبر عن درجة موافقة متوسطة.

5. عند إضافة المدى 0.67 إلى القيمة 2.33 يتم الوصول $3 = 0.67 + 2.33$ ؛

بمعنى كل وسط حسابي يقع ضمن المجال [2.33 - 3]، فهو يعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

ومن جانب آخر، حدد المتوسط الفرضي للإجابات بالقيمة 2، والمحسوبة كما يلي: $2 = 3 \div (3+2+1)$ ،

بمعنى أن درجات الموافقة التي قيمها أقل من قيمة المتوسط الفرضي تشير إلى اتجاهات وإدراكات

سلبية، والعكس صحيح؛ فكل الإجابات التي تكون متوسطاتها أكبر من أو يساوي 2 تعكس الاتجاهات

والإدراكات الإيجابية من طرف المسيرين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المعتمدة.

المبحث الثاني: وصف البيانات وتوزيع إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة

تضمنت استمارة البحث في جزئها الأول مجموعة من المتغيرات التي تعكس خصائص كل من المسيرين

والمؤسسات محل الدراسة، حيث سيتم تفسيرها اعتماداً على بعض أساليب الإحصاء الوصفي، إلى جانب توزيع

الإجابات اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات المطلقة، والتي على أساسها يتم تحديد اتجاه الأغلبية من المسيرين

في الإجابة عن العبارات المترجمة لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص المسيرين والمؤسسات محل الدراسة:

ندرج ضمن هذا المطلب أهم الخصائص المميزة لكل من المسيرين والمؤسسات محل الدراسة، والتي تضمنتها استمارة البحث باعتبارها متغيرات لها علاقة بأبعاد موضوع الدراسة.
أولاً. بيانات مسيري المؤسسات محل الدراسة:

يتضمن هذا العنصر وصف وتحليل بيانات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من حيث نمط الإدارة، الخبرة والمستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (28): توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب متغيرات نمط الإدارة، الخبرة، والمستوى التعليمي

المستوى التعليمي		الخبرة		نمط الإدارة	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
				34	64.2
				19	35.8
				53	100
		1	1.9	1. أقل من 5 سنوات	
		35	66.0	2. من 5-10 سنوات	
		12	22.6	3. من 11-20 سنة	
		5	9.4	4. أكثر من 20 سنة	
		53	100	المجموع	
1	1.9	1. دون المتوسط			
10	18.9	2. متوسط			
18	34.0	3. ثانوي			
24	45.3	4. جامعي			
53	100	المجموع			

المصدر: نتائج تفريغ الاستمارات.

من خلال هذا الجدول، نستنتج أهم الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والتي كانت كالتالي:

1. نمط إدارة المؤسسة: يعكس هذا المتغير خاصيتين؛ المالك هو المسير أو المسير أجير، حيث يلاحظ ما يلي:

أ. أغلبية المسيرين؛ أي حوالي 64.2 % هم مالكين للمؤسسات محل الدراسة.

ب. 35.8 % من المسيرين كانوا عبارة عن مسيرين أجراء.

وتتميز هذه الخاصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ إذ يتم غالبا الجمع بين الملكية والإدارة، باعتبارها مؤسسات، عادة، تؤسس بفعل المبادرات الخاصة للأفراد.

2. خبرة المسير في إدارة المؤسسة: يستدل عن خبرة المسير بعدد سنوات عمله في المؤسسة، وحسب الفترات المحددة في الجدول يلاحظ ما يلي:

أ. 66 % من المسيرين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسات محل الدراسة من 5 إلى 10 سنوات.

ب. 22.6 % منهم تتراوح مدة عملهم بالمؤسسات محل الدراسة من 11 إلى 20 سنة.

ج. 9.4 % من هؤلاء المسيرين تجاوزت خبرتهم في إدارة المؤسسة 20 سنة.

د. أقل من 2 % منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات.

3. المستوى التعليمي: حددت لهذا المتغير أربع مستويات، دون المتوسط، متوسط، ثانوي، وجامعي، ويتضح من الجدول تنوع المستويات التعليمية لمسيري المؤسسات محل الدراسة، ويعتبر ذلك عاملا مهما في تحديد اتجاهاتهم نحو متغيرات الظاهرة المدروسة؛ حيث:

أ. عدد كبير من المسيرين لديهم مستوى جامعي ويمثلون نسبة 45.8 %.

ب. نسبة 34 % لديهم مستوى ثانوي.

ج. حوالي 20 % من هؤلاء المسيرين لديهم مستوى متوسط فما أقل.

ثانيا. بيانات المؤسسات محل الدراسة:

تشتمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مجموعة من الخصائص، التي تبرز طبيعتها من حيث الحجم، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، نطاق السوق، والخبرة في النشاط، ويمكن تحليل هذه الخصائص انطلاقا من البيانات المدرجة في الجدول التالي:

الجدول (29): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الحجم، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، نطاق السوق، والخبرة في النشاط

الخبرة في النشاط	نطاق السوق		طبيعة النشاط		طبيعة الملكية		عدد العمال		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
							40	75.5	1. صغيرة (10-49)
							13	24.5	2. متوسطة (50-250)

				100	53	المجموع
		17	9	1. مؤسسة عمومية		
		83	44	2. مؤسسة خاصة		
		100	53	المجموع		
		7.54	29	1. الصناعة		
		9.18	10	2. البناء والأشغال العمومية		
		7.5	3	3. الفلاحة والصيد البحري		
		8.20	11	4. الخدمات		
		100	53	المجموع		
		0.17	9	1. محلي		
		4.60	32	2. وطني		
		6.22	12	3. وطني/دولي		
		100	53	المجموع		
9.1	1	1. أقل من 5 سنوات				
9.67	36	2. من 5-10 سنوات				
2.30	16	3. أكثر من 10 سنوات				
100	53	المجموع				

المصدر: نتائج تفرغ الاستثمارات.

بناءً على هذه البيانات، يمكن استنتاج ما يلي:

1. بالنسبة لحجم المؤسسة: تتصف المؤسسات محل الدراسة باختلافها من حيث الحجم، مقاساً بعدد العمال لكل منها، حيث يلاحظ:

أ. 40 مؤسسة، أو ما يقابل نسبة 75.5%، هي مؤسسات صغيرة الحجم، عدد عمالها يتراوح ما بين 10 و49 عامل.

ب. 13 مؤسسة، بما يمثل نسبة 24.5%، هي مؤسسات متوسطة الحجم، عدد عمالها ما بين 50 و250 عامل. وهذه الخاصية تتوافق مع المعطيات التي تم الحصول عليها من الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة سطيف، والتي تؤكد على أن عدد المؤسسات الصغيرة بسطيف يفوق عدد المؤسسات المتوسطة، وهي ذات الخصائص التي تتسم بها هذه المؤسسات على المستوى الوطني.

2. بالنسبة لطبيعة الملكية: تشير معطيات الجدول أعلاه إلى وجود نوعين من المؤسسات، هما كالتالي:

أ. مؤسسات عمومية وعددها 9، بما يشمل نسبة 17%.

ب. مؤسسات خاصة وعددها 44 مؤسسة، بما يمثل نسبة 83 %.

وهي معطيات تتوافق مع ما تم التوصل إليه عند دراسة خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف، وخصائصها المميزة على المستوى الوطني.

3. بالنسبة لطبيعة النشاط: تمارس المؤسسات محل الدراسة مختلف الأنشطة الاقتصادية الموزعة حسب مجالات الصناعة، البناء والأشغال العمومية، الخدمات، والفلاحة والصيد البحري، واستنادا إلى معطيات الجدول (28)، يلاحظ ما يلي:

أ. في مجال الأنشطة الصناعية، كان عدد المؤسسات محل الدراسة هو 29 مؤسسة، بما يمثل نسبة 54.7 %.

ب. في مجال البناء والأشغال العمومية، كان عدد المؤسسات محل الدراسة هو 10 مؤسسات، بما يمثل نسبة 18.9 %.

ج. في مجال الخدمات، كان عدد المؤسسات محل الدراسة هو 11 مؤسسة، بما يمثل نسبة 20.8 %.

د. في مجال الفلاحة والصيد البحري، كان عدد المؤسسات محل الدراسة هو 3 مؤسسات، بما يمثل نسبة 5.7 %.

4. بالنسبة لنطاق السوق: تنشط المؤسسات محل الدراسة، على المستوى المحلي، الوطني وكذلك يمتد نشاط البعض منها إلى المستوى الدولي بنسب مختلفة، حيث جاءت النتائج كالتالي:

أ. أغلب المؤسسات التي شملتها الدراسة، أي حوالي 60 %، تسوق منتجاتها في أسواق وطنية.

ب. 22.6 % من هذه المؤسسات نطاق سوقها محلي ودولي معا.

ج. بقية المؤسسات وعددها 9، نطاق سوقها محلي.

5. بالنسبة للخبرة في النشاط: استدل على هذا المتغير بتحديد عدد سنوات مزاوله النشاط، حيث كانت النتائج كالتالي:

أ. أغلب المؤسسات، أي حوالي 67 % تتراوح خبرتها في النشاط من 5 إلى 10 سنوات.

ب. 30.2 % من هذه المؤسسات تتجاوز مدة ممارستها للنشاط 10 سنوات.

ج. أقل من 2 % هي مؤسسات حديثة لا تتعدى خبرتها 5 سنوات.

المطلب الثاني: التوزيعات التكرارية للإجابات المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي الداخلي

لقد اختلفت إجابات المسيرين فيما يتعلق بمدى اعتماد المؤسسة على دراسة ومتابعة تطورات مختلف الأنشطة والوظائف في بيئتها الداخلية.

أولا. تحليل عناصر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية:

يبرز هذا العنصر التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بمدى اعتماد المؤسسة على التحليل الإستراتيجي الخاص بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتي تنعكس في مجموعة من الأبعاد، على سبيل الذكر كفاءة الهيكل

التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة، انسجام الهيكل التنظيمي مع احتياجات أقسامها، سهولة الاتصالات، تطور علاقات التعاون، اتجاهات المؤسسة نحو متابعة تغيرات بيئتها وبناء المزايا التنافسية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (30): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
1	دراسة مدى كفاءة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة	32	60.4	14	26.4	7	13.2
2	متابعة مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع احتياجات أقسام المؤسسة	31	58.5	16	30.2	6	11.3
3	دراسة مدى سهولة الاتصالات ضمن الهيكل التنظيمي	31	58.5	16	30.2	6	11.3
4	معرفة درجة تفويض السلطة في المؤسسة	43	81.1	3	5.7	7	13.2
5	دراسة درجة تركيز المؤسسة على تحقيق أهداف ربحية فقط	26	49.1	27	50.9	0	0
6	متابعة تطور علاقات التعاون بين العاملين على فترات زمنية مختلفة	25	47.2	28	52.8	0	0
7	دراسة اتجاهات المؤسسة نحو متابعة تغيرات بيئتها	42	79.2	10	18.9	1	1.9
8	تحليل اتجاهات المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية في قطاع النشاط	42	79.2	11	20.8	0	0
9	تحليل درجة فهم المؤسسة كمركز لتجميع الموارد	43	81.1	10	18.9	0	0

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (04).

من خلال الجدول، نستنتج ما يلي:

1. معظم المؤسسات محل الدراسة لديها ممارسة ضعيفة فيما يتعلق بتحليل عناصر الهيكل التنظيمي، حيث تبين ما يلي:

أ. أغلب الإجابات تشير إلى درجة موافقة منخفضة ومتوسطة بنسب 60.4 % و 26.4 % على التوالي، فيما يتعلق بمدى تحليل المؤسسة لكفاءة هيكلها التنظيمي في تحقيق الأهداف المسطرة.

ب. حوالي 58 % وحوالي 30 % من المسيرين يوافقون بدرجة منخفضة ومتوسطة على التوالي، بأن مؤسساتهم تعمل على متابعة مدى الانسجام بين الهيكل التنظيمي واحتياجات الأقسام وتدرس مدى سهولة الاتصالات في المؤسسة.

ج. أكثر من 81 % من المؤسسات محل الدراسة لا تهتم بدرجة تفويض السلطات.

2. أغلب المؤسسات محل الدراسة لديها ممارسة ضعيفة فيما يتعلق بتحليل عناصر الثقافة التنظيمية، حيث تبين ما يلي:

أ. أكدت إجابات نسبة كبيرة من مسيري المؤسسات محل الدراسة بدرجة منخفضة ومتوسطة على أن مؤسساتهم تركز على أهداف ربحية فقط، وتعمل على متابعة تطورات العلاقات التعاونية بين العاملين بمرور الزمن.

ب. أغلب المسيرين لديهم درجة موافقة ضعيفة فيما يتعلق بمتابعة المؤسسة لتغيرات بيئتها، وبناء مزايا تنافسية في القطاع الذي تنشط فيه، وطبيعة نظرهم إلى المؤسسة كمركز لتجميع الموارد.

ثانياً. تحليل عناصر العمليات الإنتاجية والوظيفة التسويقية:

يركز هذا العنصر على تحليل كل من عناصر الوظيفتين الإنتاجية والتسويقية في المؤسسات محل الدراسة، استناداً إلى مجموعة من الأبعاد، أبرزها تحليل قدرة الطاقة الإنتاجية، مدى جاهزية المواد الأولية، وجودة المواد الأولية المطلوبة، كفاءة نظم ضبط الجودة، متابعة المؤسسة للتغير في متطلبات العملاء الحاليين، درجة اعتماد المؤسسة على الطرق العلمية في تجزئة السوق، المتابعة المستمرة لردود فعل العميل اتجاه منتجات المؤسسة... إلخ، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول (31): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر العمليات الإنتاجية والوظيفة التسويقية في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
10	تحليل قدرة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة متطلبات السوق	28.3	15	56.6	30	15.1	8
11	معرفة مدى جاهزية المواد الأولية بالكميات المطلوبة في العمليات الإنتاجية	30.2	16	54.7	29	15.1	8
12	متابعة جودة المواد الأولية المطلوبة في العمليات الإنتاجية	34.0	18	50.9	27	15.1	8
13	متابعة تكاليف المواد الأولية المطلوبة في العمليات الإنتاجية	26.4	14	58.5	31	15.1	8
14	المتابعة المستمرة لكفاءة نظم ضبط جودة المنتجات	35.8	19	49.1	26	15.1	8
15	معرفة مدى كفاءة نظم الرقابة على المخزون	34.0	18	50.9	27	15.1	8
16	تقييم إمكانية تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين	26.4	14	58.5	31	15.1	8
17	دراسة مدى متابعة المؤسسة للتغير في متطلبات العملاء الحاليين	28.3	15	47.2	25	24.5	13
18	معرفة مدى اهتمام المؤسسة بعملائها المحتملين	50.9	27	24.5	13	24.5	13
19	تحليل درجة اعتماد المؤسسة على الطرق العلمية في تجزئة السوق	56.6	30	37.7	20	5.7	3
20	تقييم فعالية الأساليب المعتمدة في إدارة العلاقة مع العملاء	56.6	30	37.7	20	5.7	3
31	تحديد درجة التركيز على العميل كروية إستراتيجية للمؤسسة	56.6	30	35.8	19	7.5	4
22	المتابعة المستمرة لردود فعل العميل اتجاه منتجات المؤسسة	26.4	14	47.2	25	26.4	14
23	دراسة كفاءة أساليب الترويج في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	39.6	21	28.3	15	32.1	17

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (04).

من خلال هذا الجدول نستنتج ما يلي:

1. أغلب الإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الوظيفة الإنتاجية، تشير إلى درجة موافقة منخفضة أو متوسطة، حيث:

أ. أغلب المؤسسات المدروسة لا تعتمد على تحليل الطاقة الإنتاجية، ومتابعة مدى جاهزية المواد الأولية من حيث الوقت والجودة والتكلفة، لمقابلة متطلبات السوق المتغيرة والمتطورة.

ب. إلى جانب ذلك فهي ذات ممارسة ضعيفة فيما يتعلق بمتابعة نظم ضبط الجودة، نظم الرقابة على المخزون وتكاليف العمليات الإنتاجية، كما أشارت إليه درجات الموافقة المتوسطة والمنخفضة المبينة في الجدول أعلاه.

2. تختلف إجابات المسيرين من حيث توزيعها على درجات الإجابة المحددة فيما يتعلق بتحليل عناصر الوظيفة التسويقية، حيث يلاحظ ما يلي:

أ. اختلاف المؤسسات من حيث اعتمادها على متابعة تغيرات متطلبات العملاء الحاليين والمحتملين.

ب. ضعف ممارسة هذه المؤسسات للأساليب العلمية في تجزئة السوق وإدارة العلاقة مع العملاء، والرؤية الإستراتيجية المبنية على العميل.

ج. تباين المؤسسات من حيث اعتمادها على المتابعة المستمرة لرضا العملاء، ودراسة كفاءة الأساليب الترويجية المنتهجة بهدف زيادة الحصة السوقية.

ثالثا. تحليل عناصر الموارد البشرية والوظيفة المالية والبحث والتطوير:

يتضمن هذا العنصر تحليل مجموعة العناصر المتعلقة بالجوانب المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير في المؤسسات محل الدراسة، اعتمادا على عدد من المؤشرات، أبرزها كفاءة تصميم الوظائف، أساليب التوظيف المعتمدة، درجة مشاركة العاملين، مدى اعتماد المؤسسة على التحليل المالي، كفاءة المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي، درجة اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها وعملياتها الإنتاجية، مدى مساهمة نشاط البحث في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (32): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الموارد البشرية، الوظيفة المالية، البحث والتطوير في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
24	تقييم مدى كفاءة تصميم الوظائف في المؤسسة	29	54.7	24	45.3	0	0
25	تقييم أساليب التوظيف المعتمدة في المؤسسة	27	50.9	26	49.1	0	0
26	تقييم درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	19	35.8	34	64.2	0	0
27	دراسة كفاءة علاقة المؤسسة بالعاملين فيها	12	22.6	41	77.4	0	0
28	معرفة مدى ولاء العاملين للمؤسسة	13	24.5	40	75.5	0	0

0	0	41.5	22	58.5	31	تحليل طبيعة العلاقة مع النقابات	29
17.0	9	67.9	36	15.1	8	دراسة مدى اعتماد المؤسسة على التحليل المالي في تقييم أداؤها	30
17.0	9	62.3	33	20.8	11	تقييم مدى كفاءة المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي	31
17.0	9	41.5	22	41.5	22	دراسة مدى انسجام الخطط المالية للأقسام مع الخطة المالية العامة	32
18.9	10	52.8	28	28.3	15	تقييم الأساليب المعتمدة في اختيار مصادر التمويل	33
18.9	10	17.0	9	64.2	34	دراسة درجة اعتماد المؤسسة على مقارنة نسبها المالية مع النسب المالية على مستوى النشاط	34
3.8	2	34.0	18	62.3	33	تقييم درجة اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها	35
0	0	18.9	10	81.1	43	تقييم درجة اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في عملياتها الإنتاجية	36
0	0	18.9	10	81.1	43	دراسة مدى مساهمة نشاط البحث في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة	37
0	0	30.2	16	69.8	37	دراسة إمكانية تطوير المنتجات الحالية بالتزامن مع إدخال منتجات جديدة إلى السوق	38

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (04).

من خلال الجدول نستنتج ما يلي:

1. درجة الموافقة حول اعتماد تحليل عناصر الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة انحصرت بين الدرجة

المنخفضة والدرجة المتوسطة، حيث يلاحظ ما يلي:

أ. أغلبية المسيرين يؤكدون على ضعف متابعة مدى كفاءة تصميم الوظائف وأساليب التوظيف المعتمدة في المؤسسة، إلى جانب ضعف تحليل العلاقة مع مختلف النقابات.

ب. في حين يوافق أغلبية المسيرين بدرجة متوسطة على تقييم مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ودراسة العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، ومتابعة ولائهم للمؤسسة.

2. بالنسبة لتحليل عناصر الوظيفة المالية فقد كانت إجابة المسيرين متباينة، حيث يلاحظ ما يلي:

أ. أغلبية المسيرين يوافقون بدرجة متوسطة على قيام مؤسساتهم باعتماد التحليل المالي ودراسة كفاءة المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي بنسب 67.9 % و 62.3 % على التوالي، في حين أن 17 % منهم يوافقون بدرجة مرتفعة على ذلك، وحوالي 15 % و 20.8 % لديهم درجة موافقة منخفضة بخصوص العبارتين 30 و 31 على التوالي.

ب. أغلبية المسيرين يوافقون بدرجة متوسطة أو منخفضة على دراسة المؤسسة للجوانب المتعلقة بمدى توافق الخطط المالية للأقسام مع الخطة الشاملة للمؤسسة، تقييم الأساليب المعتمدة في اختيار مصادر التمويل، ومدى اعتماد المؤسسة على مقارنة نسبها المالية مع غيرها على مستوى النشاط.

3. بالنسبة لتحليل عناصر البحث والتطوير، فقد جاءت إجابات المسيرين على الشكل التالي:

أ. ضعف اعتماد المؤسسات على التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها وعملياتها الإنتاجية.

ب. ضعف اعتماد هذه المؤسسات على نشاطات البحث والتطوير لبناء وتعزيز المزايا التنافسية، وكذلك ضعف عملية البحث عن تطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة.

المطلب الثالث: التوزيعات التكرارية المتعلقة بتحليل الإستراتيجي الخارجي وأسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية

يتناول هذا المطلب توزيع إجابات المسيرين بالنسب والقيم المطلقة، حول تحليل أبعاد البيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي ومن ثم تحديد الأسس المعتمدة في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

أولاً. أبعاد التحليل الإستراتيجي الخارجي:

شملت العناصر التي تضمنها التحليل الخارجي مجموعة الأبعاد التي تعكس كلا من البيئة العامة، ومختلف متغيراتها السياسية، الاجتماعية الاقتصادية... إلخ، وكذا أبعاد البيئة التنافسية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (33): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر البيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
39	تحليل مدى متابعة المؤسسة لتطور المتغيرات الاجتماعية	40	75.5	12	22.6	1	1.9
40	تحليل مدى اهتمام المؤسسة بالمتغيرات الثقافية للمجتمع المحلي	41	77.4	12	22.6	0	0
41	تحليل مدى اهتمام المؤسسة بالمتغيرات السكانية للمجتمع المحلي	41	77.4	12	22.6	0	0
42	تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير المتغيرات القانونية	14	26.4	39	73.6	0	0
43	تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير منظمات حماية البيئة، جمعيات حقوق المستهلك... إلخ	13	24.5	40	75.5	0	0
44	تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير المتغيرات السياسية	23	43.4	30	56.6	0	0

45	تقييم مدى متابعة المؤسسة لتأثير المتغيرات الاقتصادية	19	35.8	33	62.3	1	1.9
46	تقييم مدى متابعة المؤسسة لتأثير المتغيرات المالية الكلية (معدل التضخم، سعر الصرف، معدل الفائدة...)	13	24.5	23	43.4	17	32.1
47	تحليل مدى متابعة المؤسسة لتطور المتغيرات التكنولوجية	40	75.5	13	24.5	0	0
48	دراسة قدرة المؤسسة على تحليل شدة المنافسة في النشاط	16	30.2	34	64.2	3	5.7
49	دراسة قدرة المؤسسة على متابعة تحديد المنتجات البديلة	42	79.2	8	15.1	8	15.1
50	دراسة قدرة المؤسسة على متابعة تحديد الداخلين الجدد	32	60.4	18	34.0	3	5.7
51	تحليل القدرة التفاوضية للمؤسسة مع الموردين	15	28.3	34	64.2	4	7.5
52	تحليل القدرة التفاوضية للمؤسسة مع العملاء	9	17.0	40	75.5	4	7.5

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (04).

يتضمن هذا الجدول إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة حول العبارات التي تعكس أبعاد التحليل الإستراتيجي الخارجي، حيث نميز بين:

1. أبعاد البيئة العامة، وقد أشارت الإجابات إلى ما يلي:

أ. أغلبية المؤسسات محل الدراسة لا تعطي أهمية كبيرة للمتغيرات الديموغرافية، الثقافية والسكانية للمجتمع المحلي الذي تنشط فيه.

ب. أغلبية المؤسسات تهتم بالمتغيرات المتعلقة بكل من الجوانب القانونية، منظمات حماية البيئة والمستهلك، المتغيرات السياسية والاقتصادية.

ج. ضعف تركيز المؤسسات محل الدراسة على المتغيرات المالية والتكنولوجية للبيئة الخارجية.

2. أبعاد بيئة النشاط، ويلاحظ ما يلي:

أ. أغلبية المؤسسات محل الدراسة تركز اهتمامها بدرجة متوسطة فيما يخص تحليل شدة المنافسة في القطاع، تحليل القدرة التفاوضية مع العملاء وتحليل القدرة التفاوضية مع الموردين.

ب. تجاهل عدد كبير من المؤسسات محل الدراسة لتأثيرات المنافسين الجدد والمنتجات البديلة وعدم التركيز على متابعة وتحليل تغيراتها.

ثانيا. أبعاد الموقف التنافسي وأسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية:

يبرز هذا الجانب مدى قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحديد موقفها التنافسي، وتوضيح الأسس التي تعتمد عليها في اختيار الإستراتيجيات التنافسية المناسبة.

1. أبعاد الموقف التنافسي: من خلال هذا العنصر يتم توضيح مدى قدرة المؤسسة على تحديد موقفها التنافسي، استنادا إلى مجموعة من الأبعاد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (34): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل القدرة على تحديد الموقف التنافسي في المؤسسات محل

الدراسة

الرقم	العبارة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
-------	---------	--------	--------	--------

	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
53	1	43.4	23	54.7	29	دراسة مدى قدرة المؤسسة على تحديد جوانب القوة في بيئتها الداخلية
54	1	41.5	22	56.6	30	دراسة مدى قدرة المؤسسة على تحديد جوانب الضعف في بيئتها الداخلية
55	1	37.7	20	60.4	32	دراسة مدى قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية
56	1	35.8	19	62.3	33	دراسة مدى قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للتهديدات التي تفرضها بيئتها الخارجية
57	1	35.8	19	62.3	33	تمزج المؤسسة نتائج تحليل البيئة الداخلية مع نتائج تحليل البيئة الخارجية سعياً لتحديد موقفها التنافسي

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (04).

يلاحظ من خلال الجدول تباين إجابات المسيرين بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة فيما يخص اهتمام مؤسساتهم بالجوانب التالية:

- أ. دراسة القدرة على تحديد جوانب القوة في البيئة الداخلية.
 - ب. دراسة القدرة على تحديد جوانب الضعف في البيئة الداخلية.
 - ج. دراسة قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية.
 - د. دراسة قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للتهديدات التي تفرضها بيئتها الخارجية.
 - هـ. تمزج المؤسسة نتائج تحليل البيئة الداخلية مع نتائج تحليل البيئة الخارجية سعياً لتحديد موقفها التنافسي.
2. أسس بناء الإستراتيجيات التنافسية: حيث يتم توضيح الأسس التي تعتمدها المؤسسات محل الدراسة في اختيار إستراتيجياتها التنافسية، وقد حددت ثلاثة اختيارات، هي بناء إستراتيجيات تنافسية اعتماداً على الموقف التنافسي، وعلى أساس الخبرة السابقة المعتمدة على التجربة، أو كنتيجة رد الفعل على تصرفات المنافسين، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (35): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بأسس اختيار إستراتيجيات بناء المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
58	تعتمد المؤسسة في بناء إستراتيجيتها التنافسية على أبعاد الموقف التنافسي	39	73.6	1	1.9	13	24.5
59	تعتمد المؤسسة في بناء إستراتيجيتها التنافسية على أساس الخبرات السابقة المعتمدة على التجربة	13	24.5	7	13.2	33	62.2
60	تعتمد المؤسسة في بناء إستراتيجيتها التنافسية على أساس رد الفعل لتصرفات المنافسين	27	50.9	9	17	9	17

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (04).

بناءً على هذه المعطيات نستنتج ما يلي:

أ. نسبة كبيرة من المؤسسات محل الدراسة، أي 73.6 %، تركز بدرجة منخفضة على أبعاد الموقف التنافسي في بناء إستراتيجيتها التنافسية.

ب. نسبة كبيرة من المؤسسات محل الدراسة، أي 62.2 %، تعتمد بدرجة مرتفعة في بناء إستراتيجيتها التنافسية على أساس الخبرات السابقة المعتمدة على التجربة.

ج. نسبة كبيرة من المؤسسات محل الدراسة، أي 50.9 %، تعتمد بدرجة منخفضة في بناء إستراتيجيتها التنافسية على أساس رد الفعل لتصرفات المنافسين.

المطلب الرابع: التوزيعات التكرارية للإجابات المتعلقة بمحددات التحليل الإستراتيجي وأهميته في بناء المزايا التنافسية

وقد خصص هذا المطلب لدراسة توزيع إجابات المسيرين فيما يتعلق بمحددات التحليل الإستراتيجي وأهميته في بناء المزايا التنافسية على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

أولاً. محددات التحليل الإستراتيجي:

وسيتم في هذا الصدد تحديد العوامل المؤثرة على التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وهي تلك العوامل المرتبطة بالمحددات الداخلية وأخرى خارجية.

الجدول (36): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بمحددات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

الرقم	العبارة	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
61	اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية	9	17.0	33	62.3	11	20.8
62	غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي	9	17.0	32	60.4	12	22.6
63	محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي	9	17.0	31	58.5	13	24.5
64	نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي	9	17.0	31	58.5	13	24.5
65	ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	19	35.8	22	41.5	12	22.6
66	الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي	19	35.8	28	52.8	6	11.3

5.7	3	56.6	30	37.7	20	التخوف من التغيير لدى المسيرين	67
9.4	5	52.8	28	37.7	20	التخوف من التغيير لدى العاملين	68
20.8	11	60.4	32	18.9	10	الاعتقاد بضرورة التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط	69
35.8	19	45.3	24	18.9	10	عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم	70
37.7	20	43.4	23	18.9	10	إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة التنفيذية اليومية	71
56.6	30	24.5	13	18.9	10	صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة النشاط الخاصة بالمؤسسة	72
52.8	28	26.4	14	20.8	11	عدم استقرار السياسات الحكومية	73
54.7	29	17.0	9	28.3	15	التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية	74

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (04).

من خلال الجدول يتضح ما يلي:

- نسبة كبيرة من الإجابات بدرجة موافقة متوسطة، تؤكد على أن أهم المحددات الداخلية نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تتمثل فيما يلي:
 - اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية.
 - غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي.
 - محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي.
 - نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي.
- نسبة كبيرة من الإجابات بدرجة موافقة مرتفعة، تشير إلى أن ممارسة عمليات التحليل الاستراتيجي تتأثر بالمحددات التالية:
 - صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة نشاط المؤسسة.
 - عدم استقرار السياسات الحكومية.
 - التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية.
- نسبة كبيرة من الإجابات بدرجة موافقة مرتفعة، تشير إلى أن أكثر العوامل التي تحد من ممارسة عملية التحليل الاستراتيجي تتمثل في الآتي:
 - الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي.
 - التخوف من التغيير لدى كل من المسيرين والعاملين.
 - الاعتقاد بضرورة التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط.
- تباين إجابات المسيرين فيما يتعلق بتأثير العوامل الأخرى على عمليات التحليل الإستراتيجي، وهي كما يلي:
 - ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية.
 - عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم.

ج. إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة في المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة التنفيذية الروتينية.

ثانيا. إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية:

وسيتم من خلال هذا المطلب دراسة إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة المتعلقة بإدراكاتهم لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية بالنسب والتكرارات المطلقة، انطلاقا من تحديد مدى مساهمته في تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية، المحددة بالكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع والاستجابة المتفوقة لمتطلبات العملاء، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (37): التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بإدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية

الرقم	العبارة	منخفضة		متوسطة		مرتفعة	
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار
75	زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم	39.6	21	26.4	14	34.0	18
76	تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة	39.6	21	26.4	14	34.0	18
77	زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق	37.7	20	28.3	15	34.0	18
78	تخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون اعتمادا على تنوع مصادر التوريد	37.7	20	28.3	15	34.0	18
79	خفض نسب المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار	56.6	30	28.3	15	15.1	8
80	تطوير عمليات الرقابة على الجودة من خلال الدورات التدريبية	54.7	29	30.2	16	15.1	8
81	استقطاب الموارد البشرية الكفأة التي تساهم في تحقيق الجودة المتفوقة	45.3	24	39.6	21	15.1	8
82	اختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها	43.4	23	41.5	22	15.1	8

15.1	8	9.4	5	75.5	40	الوصول إلى منتجات تتصف بالتجديد المستمر	83
15.1	8	32.1	17	52.8	28	الحصول على منتجات تتوافق مع المواصفات المعمول بها في الصناعة	84
15.1	8	9.4	5	75.5	40	استخدام تكنولوجيا متطورة ملائمة لتحقيق الإبداع	85
15.1	8	28.3	15	56.6	30	ابتكار أساليب جديدة تختلف عن المنافسين	86
15.1	8	13.2	7	71.7	38	تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة	87
15.1	8	45.3	24	39.6	21	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات	88
17.0	9	43.4	23	39.6	21	الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء	89
17.0	9	54.7	29	28.3	15	القدرة على تسليم طلبات العملاء في وقت أسرع من المنافسين	90
35.8	19	32.1	17	32.1	17	يساهم التحليل الإستراتيجي في تحقيق رضا العملاء	91
15.1	8	28.3	15	56.6	30	القدرة على تكييف الهيكل التنظيمي تماشياً مع تغيرات متطلبات العملاء	92

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (04).

تبين هذه المعطيات الاختلاف في إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، من حيث الأبعاد التالية:

1. تحقيق الكفاءة المتفوقة: حيث لوحظ تباين إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد الكفاءة المتفوقة، وهي كالاتي:

أ. زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم.

ب. تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة.

ج. زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق.

د. تخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون اعتماداً على تنوع مصادر التوريد.

2. تحقيق الجودة المتفوقة: في هذا المجال تؤكد الإجابات على أن أغلبية مسيري المؤسسات لديهم إدراكات

ضعيفة فيما يتعلق بمساهمة التحليل الإستراتيجي في تحقيق الجوانب التالية:

أ. استقطاب الموارد البشرية الكفأة التي تساهم في تحقيق جودة متفوقة.

ب. خفض نسب المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار.

ج. تطوير عمليات الرقابة على الجودة من خلال الدورات التدريبية.

د. اختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها.

3. تحقيق الإبداع: حيث يركز أغلبية المسيرين بدرجة منخفضة أو متوسطة على أن التحليل الإستراتيجي يساهم في تحقيق الأبعاد التالية:

أ. تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة.

ب. الوصول إلى منتجات تتصف بالتجديد المستمر.

ج. الحصول على منتجات تتوافق مع المواصفات المعمول بها في الصناعة.

د. استخدام تكنولوجيا متطورة ملائمة لتحقيق الإبداع.

هـ. ابتكار أساليب جديدة تختلف عن المنافسين.

4. تحقيق الاستجابة المتفوقة: حيث تبين اختلاف توزيع الإجابات فيما يتعلق بإدراكات المسيرين لأهمية

التحليل الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة المتفوقة لمتطلبات العملاء، وذلك كما يلي:

أ. نسبة كبيرة من المسيرين يوافقون بدرجة متوسطة أو منخفضة على أن التحليل الإستراتيجي يساهم في تعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات، وكذلك من حيث الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء.

ب. أغلبية المسيرين يوافقون بدرجة متوسطة على أهمية التحليل الإستراتيجي في دعم القدرة على تسليم طلبيات العملاء في وقت أسرع من المنافسين.

ج. درجة موافقة مرتفعة لأغلبية المسيرين على أن التحليل الإستراتيجي يساهم في تحقيق رضا العملاء.

د. أغلبية المسيرين لديهم إدراكات ضعيفة لأهمية التحليل الإستراتيجي في دعم القدرة على تكييف الهيكل التنظيمي تماشياً مع التغيرات في متطلبات العملاء.

المبحث الثالث: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث مناقشة وتحليل اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي ومحدداته ودراسة إدراكاتهم لأهميته في بناء المزايا التنافسية، استناداً إلى قاعدة القرار المعتمدة، وبالمقارنة مع المتوسط الفرضي المحددة قيمته بـ 2، ثم اختبار الفرضيات الموضوعية باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وعلى أساس ذلك يتم تحديد نتائج الدراسة الميدانية والمقترحات المناسبة.

المطلب الأول: اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

خصص هذا المطلب لدراسة اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي وتطبيق مختلف أبعاده على مستوى المؤسسات التي شملتها الدراسة، ثم تحليل اتجاهاتهم نحو تحديد الموقف التنافسي والأسس المعتمدة في اختيار الإستراتيجيات التنافسية.

أولاً. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي الداخلي في المؤسسات محل الدراسة:

ينطوي التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية على دراسة ومتابعة مجموعة من المتغيرات الوظيفية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العمليات الإنتاجية، الوظيفة التسويقية، الموارد البشرية، الوظيفة المالية، ووظيفة البحث والتطوير.

1. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد تحليل عناصر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة: سيتم في هذا المجال دراسة اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو تحليل العناصر المرتبطة بكل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (38): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	دراسة مدى كفاءة الهيكل التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسة	1.53	0.723
2	متابعة مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع احتياجات أقسام المؤسسة	1.53	0.696
3	دراسة مدى سهولة الاتصالات ضمن الهيكل التنظيمي	1.53	0.696
4	معرفة درجة تفويض السلطة في المؤسسة	1.32	0.701
المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر (4-1)		1.4764	0.6727
5	دراسة درجة تركيز المؤسسة على تحقيق أهداف ربحية فقط	1.51	0.505
6	متابعة تطور علاقات التعاون بين العاملين على فترات زمنية مختلفة	1.53	0.504
7	دراسة اتجاهات المؤسسة نحو متابعة تغيرات بيئتها	1.23	0.466
8	تحليل اتجاهات المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية في قطاع النشاط	1.21	0.409
9	تحليل درجة فهم المؤسسة كمركز لتجميع الموارد	1.19	0.395
المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر (9-5)		1.3321	0.3821

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

وأخذاً في الاعتبار قاعدة القرار المعتمدة في سلم ليكرت الثلاثي، وقيمة المتوسط الفرضي المحددة، فإنه يمكن ملاحظة ما يلي:

أ. قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارات المبينة في الجدول كانت في حدود المجال [1-1.67]، والذي يشير إلى درجة موافقة منخفضة من طرف المسيرين حول اعتماد مؤسساتهم لتحليل عناصر الهيكل التنظيمي، وكذا تحليل عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك بانحرافات معيارية متباينة تؤكد على وجود اختلافات في إجابات المسيرين.

ب. اتجاهات المسيرين سلبية نحو اعتماد تحليل عناصر كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كأحد أهم أبعاد البيئة الداخلية في المؤسسات محل الدراسة؛ ذلك أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات التي تعكس هذين المفهومين كانت أقل من قيمة المتوسط الفرضي المحددة بـ 2.

ج. المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور تحليل عناصر الهيكل التنظيمي ومحور تحليل عناصر الثقافة التنظيمية كان 1.47 و1.33 على التوالي، وكلاهما يقل عن قيمة المتوسط الفرضي، وبانحرافات معيارية 0.67 و0.38 على التوالي؛ وهي تعكس مقدار التشتت في إجابات المسيرين عن المتوسط الحسابي الإجمالي في كلتا الحالتين، وبالتالي فاتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة سلبية فيما يتعلق بتحليل هذين المحورين.

2. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد تحليل عناصر العمليات الإنتاجية والوظيفة التسويقية في المؤسسات محل الدراسة: يتضمن الجدول التالي اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة معبرا عنها بالمتوسطات الحسابية للعبارة التي تعكس مضمون التحليل الاستراتيجي الداخلي للعمليات الإنتاجية والوظيفة التسويقية كما يلي:

الجدول (39): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر العمليات الإنتاجية والوظيفة التسويقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	تحليل قدرة الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة متطلبات السوق	1.87	0.652
11	معرفة مدى جاهزية المواد الأولية بالكميات المطلوبة في العمليات الإنتاجية	1.85	0.662
12	متابعة جودة المواد الأولية المطلوبة في العمليات الإنتاجية	1.81	0.681
13	متابعة تكاليف المواد الأولية المطلوبة في العمليات الإنتاجية	1.89	0.640
14	المتابعة المستمرة لكفاءة نظم ضبط جودة المنتجات	1.79	0.689
15	معرفة مدى كفاءة نظم الرقابة على المخزون	1.81	0.681
16	تقييم إمكانية تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين	1.89	0.640
	المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر (10-16)	1.8437	0.6427

0.733	1.96	دراسة مدى متابعة المؤسسة للتغير في متطلبات العملاء الحاليين	17
0.836	1.74	معرفة مدى اهتمام المؤسسة بعملائها المحتملين	18
0.608	1.49	تحليل درجة اعتماد المؤسسة على الطرق العلمية في تجزئة السوق	19
0.608	1.49	تقييم فعالية الأساليب المعتمدة في إدارة العلاقة مع العملاء	20
0.639	1.51	تحديد درجة التركيز على العميل كروية إستراتيجية للمؤسسة	31
0.734	2.00	المتابعة المستمرة لردود فعل العميل اتجاه منتجات المؤسسة	22
0.851	1.92	دراسة كفاءة أساليب الترويج في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	23
0.6386	1.7305	المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر (17-23)	

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

من الجدول نلاحظ ما يلي:

أ. بالنسبة لتحليل عناصر العمليات الإنتاجية: وقد جاءت نتائج الإجابات كما يلي:

- متوسطات الإجابة للعبارات التي تعكس هذا البعد؛ أي العبارات من (10-16)، كانت في حدود مجال الإجابة [1.67-2.33]، وهي تشير إلى درجة موافقة متوسطة من طرف المسيرين فيما يخص هذه العبارات مع وجود تباين في الإجابات يعكسه مقدار التشتت عن المتوسطات معبرا عنه بالانحرافات المعيارية المقابلة لكل عبارة في الجدول، - قدر المتوسط الإجمالي لهذه العبارات بـ 1.84 وهو أقل من قيمة المتوسط الفرضي المحدد بـ 2، مع انحراف معياري يقدر بـ 0.64، وهو مقدار تشتت الإجابات عن هذا المتوسط، وبالتالي فإن اتجاهات المسيرين سلبية نحو اعتماد تحليل البعد الخاص بالعمليات الإنتاجية.

ب. بالنسبة للوظيفة التسويقية: وقد جاءت نتائج الإجابات كما يلي:

- يوافق المسيريون بدرجة منخفضة عن العبارات الخاصة باعتماد الطرق العلمية في تجزئة السوق، وتقييم كفاءة إدارة العلاقة مع العملاء، ودرجة التركيز على العميل، حيث أن المتوسطات الحسابية المقابلة لها كانت في حدود المجال [1-1.67]، وبانحرافات معيارية متباينة تعكس مدى التشتت في هذه الإجابات، وبالتالي فالمؤسسات محل الدراسة ضعيفة الاهتمام بهذه الجوانب،

- يوافق المسيريون بدرجة متوسطة عن العبارات الخاصة بمتابعة المؤسسة للتغيرات في متطلبات العملاء الحاليين والمحتملين، والمتابعة المستمرة لردود الفعل الخاصة بالعملاء اتجاه منتجات المؤسسة، ودراسة كفاءة أساليب الترويج؛ ذلك أن متوسطاتها الحسابية كانت في حدود المجال [1.67-2.33]،

- اتجاه إيجابي للمسيرين فيما يخص المتابعة المستمرة لردود أفعال العملاء اتجاه منتجات المؤسسة حيث قدر متوسط الإجابة بـ 2، وهي قيمة تعادل قيمة المتوسط الفرضي، مما يدل على الاتجاهات الإيجابية في هذا المجال، باعتبار المتوسط المحسوب كان أكبر أو يساوي 2 وهي قيمة المتوسط الفرضي،

- بالنسبة لمحور الوظيفة التسويقية ككل؛ يمكن القول أن الاتجاهات سلبية نحو اعتماد تحليل العناصر التسويقية على مستوى المؤسسات محل الدراسة؛ حيث قدر المتوسط الإجمالي بـ 1.73 وهو أقل من القيمة الفرضية 2، وبانحراف معياري قدره 0.63 وهو مقدار التشتت عن هذا المتوسط.

3. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد تحليل عناصر الموارد البشرية، الوظيفة المالية ووظيفة البحث والتطوير: حيث يتم التعرف في هذا الإطار عن اتجاهات المسيرين نحو ممارسة التحليل الداخلي للوظائف الخاصة بكل من الموارد البشرية، البحث والتطوير والوظيفة المالية، باستخدام المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (40): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الموارد البشرية، الوظيفة المالية ووظيفة البحث والتطوير

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	تقييم مدى كفاءة تصميم الوظائف في المؤسسة	1.45	0.503
25	تقييم أساليب التوظيف المعتمدة في المؤسسة	1.49	0.505
26	تقييم درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	1.64	0.484
27	دراسة كفاءة علاقة المؤسسة بالعاملين فيها	1.77	0.423
28	معرفة مدى ولاء العاملين للمؤسسة	1.75	0.434
29	تحليل طبيعة العلاقة مع النقابات	1.42	0.497
المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر (24-29)			
		1.5881	0.3834
30	دراسة مدى اعتماد المؤسسة على التحليل المالي في تقييم أدائها	2.02	0.571
31	تقييم مدى كفاءة المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي	1.96	0.619
32	دراسة مدى انسجام المخطط المالية للأقسام مع الخطة المالية العامة للمؤسسة	1.75	0.731
33	تقييم الأساليب المعتمدة في اختيار مصادر التمويل	1.91	0.687
34	دراسة درجة اعتماد المؤسسة على مقارنة نسبها المالية مع النسب المالية على مستوى النشاط	1.55	0.798
المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر (30-34)			
		1.8377	0.6202
35	تقييم درجة اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها	1.42	0.570
36	تقييم درجة اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة في عملياتها الإنتاجية	1.19	0.395
37	دراسة مدى مساهمة نشاط البحث في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة	1.19	0.395
38	دراسة إمكانية تطوير المنتجات الحالية بالتزامن مع إدخال منتجات جديدة إلى السوق	1.30	0.463
المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر (35-38)			
		1.2735	0.4050

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

من خلال هذا الجدول نستنتج ما يلي:

أ. بالنسبة لتحليل عناصر الموارد البشرية: وقد جاءت نتائج الإجابات كما يلي:

- بالمتوسط هناك درجة موافقة منخفضة فيما يخص العبارات التي تتضمن تقييم كفاءة تصميم الوظائف، أساليب التوظيف، مشاركة العاملين، وتحليل طبيعة العلاقة مع النقابات، حيث أن متوسطات الإجابات المقابلة لها كانت في حدود المجال [1-1.67] وبانحرافات معيارية مختلفة، أما العبارات الخاصة بدراسة كفاءة العلاقة مع العاملين، ومعرفة درجة ولائهم فكانت متوسطاتها الحسابية في حدود المجال [1.67-2.33] وهي تشير إلى درجة الموافقة المتوسطة،

- قدر المتوسط الإجمالي محور تقييم عناصر الموارد البشرية بـ 1.58 وبانحراف معياري 0.38، وهذا المتوسط يقل عن القيمة الفرضية 2، مما يدل على ضعف ممارسة هذا الجانب واتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات محل الدراسة نحو دراسة وتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف الخاصة بمواردها البشرية.

ب. بالنسبة للوظيفة المالية: جاءت نتائج الإجابات كما يلي:

- بالمتوسط يوافق المسيريون بدرجة منخفضة حول اعتماد المؤسسة على المقارنة بين نسبها المالية والنسب المالية للمنافسين، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 1.55 وانحراف معياري 0.79، وذلك باعتبار الإجابة كانت في حدود المجال [1-1.67]،

- درجة موافقة متوسطة بالنسبة لأغلب عبارات هذا المحور؛ حيث أن المتوسطات الحسابية تقع في حدود المجال [1.67-2.33]، كما أن المتوسط الحسابي الخاص بدرجة اعتماد المؤسسة على التحليل المالي قدر بـ 2.02؛ أي اتجاه إيجابي لدى المسيرين فيما يتعلق بهذا الجانب،

- وإجمالاً، يقيم المسيريون هذا المحور تقييماً سلبياً، حيث أن المتوسط الإجمالي للعبارات قدر بـ 1.83 وهو أقل من قيمة المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول بأن هناك ممارسة ضعيفة لتحليل الوظيفة المالية في المؤسسات محل الدراسة.

ج. بالنسبة لتحليل عناصر البحث والتطوير: حيث جاءت نتائج الإجابات كما يلي:

- تشير المتوسطات الحسابية الخاصة بعبارات هذا المحور إلى درجة موافقة منخفضة، فيما يتعلق بتحليل عناصر البحث والتطوير في المؤسسات محل الدراسة،

- قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لمجموع العبارات بـ 1.27 وهو أقل من المتوسط الفرضي 2، وهذا يعكس التقييم السلبي لهذا الجانب من قبل المؤسسات، ويفسر ذلك بضعف الممارسة العملية لأنشطة البحث والتطوير في المؤسسات التي شملتها الدراسة.

ثانياً. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الاستراتيجي الخارجي في المؤسسات محل الدراسة:

ينقسم تحليل البيئة الخارجية إلى قسمين؛ تحليل البيئة العامة والذي يشمل متابعة وتحليل مختلف التغيرات التي تؤثر على نشاط المؤسسة سلباً أو إيجاباً، وتحليل بيئة النشاط وتحديد أهم المؤثرات التنافسية على نشاطها، وفي هذا المجال سيتم تحليل اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد وممارسة هذه الأبعاد.

1. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد تحليل أبعاد البيئة العامة في المؤسسات محل الدراسة: تختلف اتجاهات المسيرين نحو تحليل متغيرات البيئة العامة، وتحديد مختلف التغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، وفي هذا الصدد، تم تحديد مجموعة من العبارات التي تعكس أهم متغيرات البيئة العامة والتي على أساسها يتم تقييم اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو التحليل الاستراتيجي للبيئة العامة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (41): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحليل أبعاد البيئة العامة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------	---------	-----------------	-------------------

39	تحليل مدى متابعة المؤسسة لتطور المتغيرات الاجتماعية	1.26	.4860
40	تحليل مدى اهتمام المؤسسة بالمتغيرات الثقافية للمجتمع المحلي	1.23	.4230
41	تحليل مدى اهتمام المؤسسة بالمتغيرات السكانية للمجتمع المحلي	1.23	.4230
42	تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير المتغيرات القانونية	1.74	.4450
43	تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير منظمات حماية البيئة، جمعيات حقوق المستهلك... إلخ	1.75	.4340
44	تقييم درجة اهتمام المؤسسة بتأثير المتغيرات السياسية	1.57	.5000
45	تقييم مدى متابعة المؤسسة لتأثير المتغيرات الاقتصادية	1.66	.5170
46	تقييم مدى متابعة المؤسسة لتأثير المتغيرات المالية الكلية	2.08	.7560
47	تحليل مدى متابعة المؤسسة لتطور المتغيرات التكنولوجية	1.25	.4340
	المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر	1.5283	0.3566

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

من خلال الجدول يلاحظ ما يلي:

أ. المؤسسات محل الدراسة ضعيفة الاهتمام بمتابعة التغيرات الخاصة بكل من المتغيرات الاجتماعية، الثقافية، السكانية، السياسية، الاقتصادية والتكنولوجية، بحيث أن متوسطات الإجابة الخاصة بهذه العناصر كانت في حدود المجال [1-1.67].

ب. تهتم هذه المؤسسات بتحليل ودراسة المتغيرات الخاصة بكل من الجوانب القانونية، ومنظمات حماية البيئة والمستهلك، وتغيرات البيئة المالية، حيث أن المتوسطات الحسابية المقابلة لهذه العبارات كانت في حدود المجال [1.67-2.33].

ج. اتجاه إيجابي من قبل المسيرين فيما يتعلق بتحليل البيئة المالية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، حيث قدر المتوسط الحسابي في هذه الحالة بـ 2.08، غير أن التقييم الإجمالي لهذا المحور سلبى حيث قدر المتوسط الإجمالي للعبارات المعنية بـ 1.52 وهو أقل من 2، وهذا يعكس ضعف الممارسة العملية لتحليل أبعاد البيئة العامة في المؤسسات محل الدراسة.

2. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد تحليل أبعاد بيئة النشاط في المؤسسات محل الدراسة: من بين الجوانب التي تم التركيز عليها في هذا المجال، هي قدرة المؤسسة على متابعة التغيرات في مؤثرات القوى الخمس كما حددها (M. Porter)، وتمثلت هذه الجوانب في مجموعة من العبارات تعكس اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل التنافسي في مؤسساتهم، كما يلي:

الجدول (42): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحليل أبعاد بيئة النشاط

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
48	دراسة قدرة المؤسسة على تحليل شدة المنافسة في النشاط	1.75	0.551
49	دراسة قدرة المؤسسة على متابعة تهديد المنتجات البديلة	1.26	0.560
50	دراسة قدرة المؤسسة على متابعة تهديد الداخلين الجدد	1.45	0.607
51	تحليل القدرة التفاوضية للمؤسسة مع الموردين	1.79	0.567

0.491	1.91	تحليل القدرة التفاوضية للمؤسسة مع العملاء	52
0.4653	1.6339	المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر	

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

من خلال الجدول يلاحظ ما يلي:

- أ. ضعف قدرة المؤسسات محل الدراسة على متابعة وتحليل تأثير كل من المنتجات البديلة والمنافسين الجدد، حيث أن المتوسطات الحسابية المقابلة كانت على التوالي 1.26 و 1.45 وهي ضمن المجال [1-1.67].
- ب. قدرة متوسطة من حيث معرفة وتحليل شدة المنافسة في القطاع، وتحليل القدرة التفاوضية مع كل من العملاء والموردين.
- ج. اتجاهات سلبية للمسيرين تؤكد ضعف الممارسة الميدانية لتحليل بيئة النشاط في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن المتوسط الإجمالي لهذا المحور أقل من قيمة المتوسطة الفرضي 2.
- ثالثا. اتجاهات المسيرين نحو تحديد الموقف التنافسي وأسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة:

وقد خصص هذا العنصر لتقييم اتجاهات المسيرين في تحديد الموقف التنافسي للمؤسسات محل الدراسة، وطبيعة الأسس المعتمدة في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في هذه المؤسسات.

1. اتجاهات المسيرين نحو تحديد الموقف التنافسي: يعتمد الموقف التنافسي للمؤسسة على مدى قدرتها في تحديد الأبعاد الداخلية ذات التأثير الإيجابي، وتلك التي لها تأثير سلبى على أدائها من جهة، والتعرف على الفرص والتهديدات المتاحة في بيئتها الخارجية من جهة أخرى، وعلى أساس ذلك تم تحديد مجموعة من الأبعاد التي يستدل بها على قدرة المؤسسات محل الدراسة في تحديد موقفها التنافسي تحديدا دقيقا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (43): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحديد الموقف التنافسي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
53	دراسة مدى قدرة المؤسسة على تحديد جوانب القوة في بيئتها الداخلية	1.47	.541
54	دراسة مدى قدرة المؤسسة على تحديد جوانب الضعف في بيئتها الداخلية	1.45	.539
55	دراسة مدى قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية	1.42	.535
56	دراسة مدى قدرة المؤسسة على التحديد الدقيق للتهديدات التي تفرضها بيئتها الخارجية	1.40	.531
57	تمرجح المؤسسة نتائج تحليل البيئة الداخلية مع نتائج تحليل البيئة الخارجية سعيا لتحديد موقفها	1.40	.531

		التنافسي
0.5189	1.4264	المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

تشير معطيات هذا الجدول إلى ضعف قدرة المؤسسات محل الدراسة على تحديد موقفها التنافسي استناداً إلى الآتي:

- أ. ضعف القدرة على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في البيئة الداخلية.
- ب. عدم القدرة على التحديد الدقيق لكل من الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
- ج. الاتجاهات السلبية لمسيرها نحو تحديد الموقف التنافسي بمختلف جوانبه؛ والذي يعبر عنه المتوسط المحسوب المقدر بـ 1.42 وهو أقل من المتوسط الفرضي 2.
2. اتجاهات المسيرين نحو أسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية: ويتم في هذا المجال التعرف على طبيعة الأسس المعتمدة في اختيار الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بهدف بناء المزايا التنافسية، وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (44): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بأسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
58	تعتمد المؤسسة في بناء إستراتيجيتها التنافسية على أبعاد الموقف التنافسي	1.51	0.869
59	تعتمد المؤسسة في بناء إستراتيجيتها التنافسية على أساس الخبرات السابقة المعتمدة على التجربة	2.38	0.483
60	تعتمد المؤسسة في بناء إستراتيجيتها التنافسية على أساس رد الفعل لتصرفات المنافسين	1.81	0.900
	المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر	1.4716	0.5639

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

من خلال الجدول نستنتج ما يلي:

- أ. ضعف السلوك الإستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة من حيث اعتماد إستراتيجيات تنافسية مرتكزة على أبعاد الموقف التنافسي للمؤسسة؛ حيث تعتبر اتجاهات المسيرين في هذا المجال سلبية.
- ب. تولي المؤسسة اهتماماً لتصرفات المنافسين كأساس لبناء إستراتيجيات تنافسية، حيث يوافق المسيرون بدرجة متوسطة على أن مؤسساتهم تعتمد على رد الفعل لتصرفات المنافسين.
- ج. يوافق المسيرون بدرجة مرتفعة على أن الإستراتيجيات التنافسية لمؤسساتهم تعتمد على الخبرة والتجربة السابقتين.

المطلب الثاني: نتائج محددات التحليل الإستراتيجي وأهميته في بناء المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة

وقد خصص هذا المطلب لدراسة محددات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة وتقييم إدراكات المسيرين لأهميته في بناء المزايا التنافسية، من خلال مجموعة من العناصر والأبعاد ذات الصلة.

أولاً. نتائج محددات التحليل الإستراتيجي:

تختلف مستويات اعتماد التحليل الإستراتيجي من مؤسسة إلى أخرى، ويتباين مستوى اعتماده في المؤسسة ذاتها بمرور الزمن، تبعاً لتغير مجموعة من العوامل المؤثرة فيه، ويمكن توضيح أهم العوامل التي تحد من اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات التي شملتها الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول (45): المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بمحددات التحليل الإستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
61	اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية	2.04	0.619
62	غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي	2.06	0.633
63	محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي	2.08	0.646
64	نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي	2.08	0.646
65	ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	1.87	0.761
66	الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي	1.75	0.648
67	التخوف من التغيير لدى المسيرين	1.68	0.581
68	التخوف من التغيير لدى العاملين	1.72	0.632
69	الاعتقاد بضرورة التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط	2.02	0.635
70	عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم	2.17	0.727
71	إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة التنفيذية اليومية	2.19	0.735
72	صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة النشاط الخاصة بالمؤسسة	2.38	0.790
73	عدم استقرار السياسات الحكومية	2.32	0.803
74	التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية	2.26	0.880
	المتوسط الحسابي لإجمالي العناصر	2.0431	0.5842

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

يظهر من خلال الجدول وجود اختلاف في اتجاهات المسيرين نحو تحديد العوامل المؤثرة على ممارسات

التحليل الإستراتيجي في المؤسسات التي شملتها الدراسة، حيث يتضح ما يلي:

1. أغلب المتوسطات الحسابية للعناصر الموضحة في الجدول تشير إلى التقييم الإيجابي من طرف المسيرين؛ بمعنى

أن عملية التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تتأثر فعلاً بالعوامل التالية:

أ. صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة نشاط المؤسسة.

ب. عدم استقرار السياسات الحكومية.

ج. التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية.

د. إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة

التنفيذية الروتينية.

هـ. عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم.

و. نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي.

ز. محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي.

ح. غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي.

ط. اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية.

ي. الاعتقاد بضرورة التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط.

2. المتوسط الإجمالي لمجموع العناصر يؤكد على أن هذه العوامل هي الأكثر تأثيراً على ممارسة عملية

التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، حيث قدر بـ 2.04، وهي قيمة تفوق المتوسط

الفرضي 2، وذلك بانحراف معياري قدره 0.58، وهو مقدار التشتت في الإجابات عن الوسط الحسابي.

3. تختلف هذه المحددات من حيث درجة تأثيرها على مدى اعتماد التحليل الإستراتيجي في هذه المؤسسات،

وإضافة إلى العوامل السابقة، توجد محددات أخرى أقل تأثيراً، وهي كالتالي:

أ. ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية.

ب. الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي.

ج. التخوف من التغيير لدى كل من المسيرين و العاملين.

ثانياً. نتائج أهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة:

وسيتم في هذا المجال توضيح إدراكات مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء

المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تحديد مساهمته في تحقيق أبعاد بناء المزايا

التنافسية المحددة بالكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع والاستجابة المتفوقة لمتطلبات العملاء.

الجدول (46): المتوسطات والانحرافات الخاصة بإدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا

التنافسية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------	--------	-----------------	-------------------

0.864	1.94	زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم	75
0.864	1.94	تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة	76
0.854	1.96	زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق	77
0.854	1.96	تخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون اعتمادا على تنوع مصادر التوريد	78
0.8563	1.9528	أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الكفاءة المتفوقة	
0.745	1.58	خفض نسب المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار	79
0.743	1.60	تطوير عمليات الرقابة على الجودة من خلال الدورات التدريبية	80
0.723	1.70	استقطاب الموارد البشرية الكفأة التي تساهم في تحقيق الجودة المتفوقة	81
0.717	1.72	اختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها	82
0.7108	1.6556	أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الجودة المتفوقة	
0.743	1.40	الوصول إلى منتجات تتصف بالتحديد المستمر	83
0.740	1.62	الحصول على منتجات تتوافق مع المواصفات المعمول بها في الصناعة	84
0.743	1.40	استخدام تكنولوجيا متطورة ملائمة لتحقيق الإبداع	85
0.745	1.58	ابتكار أساليب جديدة تختلف عن المنافسين	86
0.747	1.43	تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة	87
0.705	1.75	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم المنتجات	88
0.7121	1.5	أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الإبداع	
0.724	1.77	الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء	89
0.670	1.89	القدرة على تسليم طلبات العملاء في وقت أسرع من المنافسين	90
0.831	2.04	يساهم التحليل الإستراتيجي في تحقيق رضا العملاء	91
0.745	1.58	القدرة على تكييف الهيكل التنظيمي تماشيا مع تغيرات متطلبات العملاء	92
0.6804	1.8075	أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة المتفوقة	

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، راجع الملحق (05).

استنادا إلى معطيات هذا الجدول، يمكن تقييم إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وفقا للأبعاد التالية:

1. أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الكفاءة المتفوقة: تشير المتوسطات الخاصة بعبارات هذا المحور إلى أن المسيرين يوافقون بدرجة متوسطة على أن التحليل الإستراتيجي يساهم في الأبعاد التالية:
 - أ. زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم.
 - ب. تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة.
 - ج. زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق.
 - د. تخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون اعتمادا على تنوع مصادر التوريد.

حيث أن المتوسطات الحسابية لهذه العبارات تقع كلها في المجال الوسطي للإجابة [1.67-2.33]، وبما أنها أقل من 2 قيمة المتوسط الفرضي، فهي تعكس إدراكات سلبية للمسيرين حول أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الكفاءة المتفوقة، وهو ما يؤكد المتوسط الإجمالي لمحور الكفاءة المتفوقة والمقدر بـ 1.95.

2. أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الجودة المتفوقة: من خلال الجدول يتضح أن إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الجودة المتفوقة سلبية حيث أن المتوسطات المقابلة لهذه العبارات والمتوسط الإجمالي لها كان أقل من المتوسط الفرضي 2.

3. أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الإبداع: من خلال الجدول يتضح أن إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الإبداع سلبية حيث أن المتوسطات المقابلة لهذه العبارات والمتوسط الإجمالي لها كان أقل من المتوسط الفرضي 2.

4. أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة المتفوقة: تختلف إدراكات المسيرين لمختلف العناصر التي تعكس أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة المتفوقة؛ حيث يتضح ما يلي:
أ. إدراكات سلبية تعبر عنها متوسطات حسابية أقل من المتوسط الفرضي 2، فيما يتعلق بأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الأبعاد التالية:

- الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء،
- القدرة على تسليم طلبات العملاء في وقت أسرع من المنافسين،
- القدرة على تكييف الهيكل التنظيمي تماشياً مع تغيرات متطلبات العملاء.

ب. إدراكات إيجابية لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق رضا العملاء، حيث قدر متوسطها الحسابي بـ 2.04، وهو أكبر من المتوسط الفرضي 2.

وقد قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور بـ 1.80، بما يؤشر على إدراكات سلبية لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة المتفوقة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات، استنتاجات الدراسة الميدانية والمقترحات

بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال مناقشة اتجاهات وإدراكات المسيرين حول المتغيرات المعتمدة في الدراسة، فإن هذا المطلب خصص لاختبار الفرضيات الموضوعية، وتحليل النتائج المتوصل إليها، ومن ثم تقديم المقترحات المناسبة.

أولاً. اختبار الفرضيات:

تتضمن الفرضيات الموضوعية مجموعة من المتغيرات التي تعبر عن مدى ممارسة المؤسسات محل الدراسة للتحليل الإستراتيجي، وتأثير كل من العوامل الشخصية والمؤسسية في اتجاهات المسيرين نحو اعتماده، ومدى إدراكهم لأهميته في بناء المزايا التنافسية، وفي سبيل اختبار هذه الفرضيات ومعرفة العلاقة بين المتغيرات سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لدراسة المتغيرات ومختلف العلاقات الإحصائية بينها، وبالتالي إثبات صحة تلك الفرضيات من عدمها.

1. الفرضية الأولى: اتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد

التحليل الإستراتيجي

سيتم في هذه الحالة استخدام اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة* لمقارنة المتوسط العام للإجابات، أي المتوسط الإجمالي للعناصر الستة مجتمعة، مع المتوسط الفرضي (2) عند مستوى دلالة 5 %، ويرمز له بـ **One Samle T-test** وفقا لبرنامج (SPSS)؛ حيث أن قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي أن "تقبل الفرضية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمة (T) الجدولية وتكون ذات دلالة إحصائية إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 5%". ومن جدول توزيع ستودنت تم استخراج قيمة (T) الجدولية، وذلك عند احتمال 0.95، حيث قدرت بـ 1.67 مع عدد درجات الحرية 52¹؛ والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (47): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

المتوسط الفرضي = 2							
مستوى الثقة (95 %)		الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة (sig)	درجات الحرية	المتوسط العام للإجابات	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا						
- 0.3220	- 0.5157	- 0.41887	0.000	52	1.5811	1.67	8,678

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06)، جدول (أ).

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الانحراف (sig) 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 (5 %) كما أن قيمة (T) المحسوبة هي أكبر من قيمة (T) الجدولية، ووفقا لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أن اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي سلبية؛ بمعنى قبول الفرضية الأولى. كما يبين الجدول أن الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (-0.41887)، وقد كان سالبا دلالة على أن المتوسط العام لإجابات المسيرين كان أقل من المتوسط الفرضي المقدر بـ 2، ولمعرفة مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على تحليل أبعاد البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، تحديد الموقف التنافسي وأسس اعتماد الإستراتيجيات التنافسية، كل على حدى، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. الفرضية الفرعية الأولى: اتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد تحليل البيئة الداخلية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: اتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد تحليل البيئة الخارجية.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: اتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد تحديد الموقف التنافسي.
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: اتجاهات سلبية لمسيري المؤسسات محل الدراسة نحو أسس اعتماد الإستراتيجيات التنافسية.

* يستخدم هذا الاختبار لفحص الفرضيات التي تتعلق بالمتوسطات الحسابية، ويعتبر ملائم جدا في هذه الدراسة باعتبار أن عدد المشاهدات يفوق 30 مفردة، وهو المعيار الذي تقرّب على أساسه كل التوزيعات من التوزيع الطبيعي، للنفصيل راجع:

- نافذ محمد بركات، (2008)، مرجع سابق، ص 137.

- محمد خير، (2005)، مرجع سابق، ص 153.

¹ راجع:

- موارى شبيجل، ترجمة شعبان عبد الحميد شعبان، (2004)، الإحصاء والاحتمال، الطبعة العربية السابعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية للنشر والتوزيع، مصر، ص 584.

- Maurice Lethielleux, (2004), Probabilités: Estimation Statistique, 3^e Edition, Ed. Dunod, Paris, p 149.

وسيتم الاعتماد على اختبار ستودنت (T) للعينه الواحدة عند مستوى ثقة (0.95) لاختبار هذه الفرضيات، ويمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول (48): اختبار (T) لمدى اعتماد عناصر التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة

المتوسط الفرضي = 2								
القيمة القصوى	مستوى الثقة (95 %)		الفرق بين المتوسطين	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة (sig)	درجة الحرية	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية
	القيمة الدنيا	القيمة القصوى						
-0.2781	-0.4905	-0.3843	1.6157	0.000	52	7.264	1.67	تحليل البيئة الداخلية
-0.3526	-0.5163	-0.4339	1.5660	0.000	52	10.575		تحليل البيئة الخارجية
-0.43	-0.72	-0.3843	1.43	0.000	52	8.047		تحديد الموقف التنافسي
-0.37	-0.68	-0.528	1.47	0.000	52	6.819		اعتماد إستراتيجية تنافسية

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06)، جدول (أ).

من خلال نتائج هذا الاختبار، تظهر كل قيم (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على ضعف الممارسة الميدانية لأبعاد التحليل الإستراتيجي كل على حدى؛ وبما يعبر عن قبول الفرضيات الفرعية السابقة.

2. الفرضية الثانية: تتباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بتباين العوامل الشخصية ذات الصلة: المستوى التعليمي، الخبرة في التسيير، النمط الإداري

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تتباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تبعا لتباين مستواهم التعليمي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تتباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تبعا لتباين خبرتهم في التسيير.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تتباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تبعا لتباين نمط الإدارة.

وسيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار هذه الفرضيات حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية لقيمة إحصائية فيشر (F) عند مستوى معنوية (5 %)؛ وتتباين اتجاهات المسيرين تبعا لتغير المستوى التعليمي، الخبرة ونمط الإدارة إذا كان احتمال إحصائيات (F) المقابلة أقل من (0.05)، و قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية؛ أي أن هذه العوامل لها تأثير على اتجاهات المسيرين. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول (49): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار تأثير خصائص المسيرين على اتجاهاتهم نحو اعتماد

التحليل الإستراتيجي

المتغيرات	قيمة (F) الجدولية	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
المستوى التعليمي	2.8	52	* 13.111	0.000
الخبرة	2.8	52	* 2.912	0.044
نمط الإدارة	4.04	52	*22.02	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند (5%)

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06)، جدول (ب).

حسب معطيات الجدول أعلاه، يفسر الاختلاف في اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بتغير العوامل الشخصية للمسيرين، ويشير هذا التعبير إلى أن كل من المستوى التعليمي، الخبرة ونمط الإدارة له تأثير على هذه الاتجاهات، نظرا لقوة الدلالة الإحصائية المقابلة ل (F)، عند مستوى معنوية (0.05). وعلى أساس هذه النتائج، تقبل جميع الفرضيات الفرعية البينة أعلاه، ومن ثم التأكيد على صحة الفرضية الثانية التي مفادها: "تباين اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بتباين العوامل الشخصية: المستوى التعليمي، الخبرة في التسيير، النمط الإداري".

3. الفرضية الثالثة: تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي باختلاف العوامل المؤسسية ذات الصلة: الحجم، طبيعة النشاط، نطاق السوق، طبيعة الملكية، ومدة النشاط

ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. الفرضية الفرعية الأولى: تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تبعا لاختلاف حجم المؤسسة.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تبعا لاختلاف طبيعة النشاط.
- ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تبعا لاختلاف نطاق السوق.
- د. الفرضية الفرعية الرابعة: تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تبعا لاختلاف طبيعة الملكية.
- هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: تختلف اتجاهات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي تبعا لاختلاف مدة النشاط.

وسيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار هذه الفرضيات حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية لقيمة إحصائية فيشر (F) عند مستوى معنوية (5%)؛ وتباين اتجاهات المسيرين تبعا لتغير العوامل المؤسسية، سابقة الذكر، إذا كان احتمال إحصائيات (F)

المقابلة أقل من (0.05)، و قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية؛ أي أن هذه العوامل لها تأثير على اتجاهات المسيرين. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول (50): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار تأثير العوامل المؤسسية على اتجاهات

المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي

المتغيرات	قيمة (F) الجدولية	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
حجم المؤسسة	4.04	52	* 11.286	0.001
طبيعة النشاط	2.8	52	* 17.755	0.000
نطاق السوق	3.19	52	2.192	0.1010
طبيعة الملكية	4.04	52	* 7.893	0.001
مدة النشاط	3.19	52	* 5.610	0.006

* ذات دلالة إحصائية عند (5%)

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06)، جدول (ب).

بناءً على هذه المعطيات، يمكن التمييز بين العوامل المؤثرة على اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي، كما يلي:

- يعتبر كلا من حجم المؤسسة، طبيعة نشاطها، طبيعة ملكيتها، ومدة النشاط متغيرات مفسرة للاختلاف في هذه الاتجاهات؛ ذلك أن قيمة (F) المقابلة هي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)،
- لا يوجد اختلاف في اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي باختلاف متغير نطاق السوق، حيث أن مستوى الدلالة لإحصائية (F) في هذه الحالة أكبر من (0.05).

وعليه، تقبل الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية، والرابعة والخامسة والمتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة، في حين ترفض الفرضية الفرعية الثالثة، ومن ثم نقول أن الفرضية الرئيسية الثالثة صحيحة، فقط، بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالحجم، طبيعة النشاط، طبيعة الملكية ومدة النشاط.

4. الفرضية الرابعة: يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطياف بمدى وجود مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية

ولاختبار هذه الفرضية نقوم بتحليل الانحدار الخطي والارتباط، حيث تمثل اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي المتغير التابع وتمثل محددات اعتماده المتغيرات المستقلة المفسرة؛ كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (51): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الرقم	العلاقة	معامل الارتباط*	مستوى الدلالة	الرقم	العلاقة	معامل الارتباط*	مستوى الدلالة
61	اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية	-0.565	0.000	68	التخوف من التغيير لدى العاملين	-0.699	0.000

62	غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي	-0.616	0.000	69	الاعتقاد بضرورة التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط	-0.609	0.000
63	محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي	-0.630	0.000	70	عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم	-0.709	0.000
64	نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي	-0.630	0.000	71	إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة التنفيذية اليومية	-0.699	0.000
65	ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	-0.709	0.000	72	صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة النشاط الخاصة بالمؤسسة	-0.465	0.000
66	الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي	-0.707	0.000	73	عدم استقرار السياسات الحكومية	-0.411	0.001
67	التخوف من التغيير لدى المسيرين	-0.720	0.000	74	التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية	-0.260	0.030

* معامل الارتباط بيرسن (r).

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06)، جدول (ج).

يعبر معامل ارتباط بيرسن عن درجة واتجاه العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث كلما اقتربت قيمة (r) من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين؛ ومن خلال الجدول أعلاه يبدو أن اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة يرتبط ارتباطا عكسيا بمجموعة المحددات المؤثرة؛ حيث أن معاملات الارتباط سالبة، وهي ذات دلالة إحصائية؛ أي أنها فعلا تؤثر على مدى اعتماد التحليل الإستراتيجي ذلك أن مستويات المعنوية المقابلة لها هي أقل من 0.05، كما يمكن التمييز بين المحددات من حيث درجة تأثيرها على اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، كما يلي:

- أ. يرى مسيرو المؤسسات محل الدراسة أن اعتماد التحليل الإستراتيجي يتأثر بدرجة كبيرة بالمحددات التالية:
 - التخوف من التغيير لدى كل من المسيرين والعاملين،
 - ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية،
 - الثقافة التنظيمية لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي،
 - عدم الاستمرار في التحليل الإستراتيجي بشكل منتظم،
 - إهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل مقابل التركيز على الأنشطة التنفيذية اليومية،
 - محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي،
 - نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي،
 - غياب نظام معلومات فعال يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي،
 - اهتمام المؤسسة بالمكاسب الحالية التي ترى أنها أكثر أهمية.

بتعبير آخر في ظل وجود هذه العوامل تصعب ممارسة التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؛ وذلك نظرا لقوة معاملات الارتباط المقابلة لها في الجدول أعلاه.

ب. من وجهة نظر هؤلاء المسيرين، فاعتماد التحليل الإستراتيجي أقل ارتباطا بالمحددات التالية:

- صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة النشاط الخاصة بالمؤسسة،
- عدم استقرار السياسات الحكومية،
- التذبذب المستمر للأوضاع الاقتصادية.

فوجود هذه العوامل يجد من ممارسة التحليل الإستراتيجي في هذه المؤسسات، لكن بدرجة أقل من المحددات السابقة، وهي تلك التي تتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية.

ج. لمعرفة تأثير هذه المحددات مجتمعة على مدى اعتماد التحليل الإستراتيجي، تم حساب معامل الارتباط العام (R) ومعامل التفسير (R^2)، وقيمة إحصائية (F) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (52): ملخص تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرابعة

معامل الارتباط العام (R)	معامل التفسير (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة
- 0.703	0.495	49.917	0.000

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06).

يبين هذا الجدول تأثير المحددات مجتمعة كمتغير مستقل على اعتماد التحليل الإستراتيجي كمتغير تابع، ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

- معامل الارتباط ($R = -0.703$)؛ يشير إلى علاقة الارتباط القوية وفي اتجاه معاكس بين المتغيرين، المحددات واعتماد التحليل الإستراتيجي،

- معامل التفسير ($R^2 = 0.495$)؛ يشير إلى أن 49.5% من التغيرات في مدى اعتماد التحليل الإستراتيجي على مستوى المؤسسات محل الدراسة يمكن تفسيره بالتغير في تأثير هذه المحددات، ويؤكد ذلك قيمة إحصائية فيشر (F) = 49.917، وهي دالة إحصائية بمستوى 0.000 أقل من (0.05).

وعليه، يمكن الحكم بصحة الفرضية الرابعة التي مفادها "يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف بمدى وجود مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية".

5. الفرضية الخامسة: ضعف إدراك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف لأهمية التحليل

الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية

وباستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة يتم مقارنة المتوسط العام للإجابات، المعبرة عن إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية، مع المتوسط الفرضي (2) عند مستوى دلالة (5%)، والجدول التالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (53): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الخامسة)

المتوسط الفرضي = 2						
قيمة (T)	قيمة (T)	المتوسط العام	درجات	مستوى	الفرق بين	مستوى الثقة (95%)

المحسوبة	الجدولية	للإجابات	الحرية	الدلالة (sig)	المتوسطين	القيمة الدنيا	القيمة القصوى
2.991	1.68	1.72	52	0.004	0.284-	0.47-	0.09-

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06)، جدول (د).

يتضح من خلال الجدول أن قيمة الانحراف ($\text{sig} = 0.000$) كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 (5%)، وقيمة (T) المحسوبة كانت أكبر من قيمة (T) الجدولية، ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول بضعف إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزاي التنافسية. كما يبين الجدول أن الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي والمقدر بـ (-0.284) كان سالبا يدل على أن المتوسط العام لإجابات المسيرين كان أقل من المتوسط الفرضي (2)، ولمعرفة مدى إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، كل على حدى، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الكفاءة المتفوقة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الجودة المتفوقة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الإبداع.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة المتفوقة.

وسيتم استخدام اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة عند مستوى دلالة (0.95) لاختبار هذه الفرضيات،

ويمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول (54): اختبار (T) الخاص بإدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية

أبعاد المزاي التنافسية	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (sig)	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطين
الكفاءة المتفوقة	1.67	0.401	52	0.690	1.95	- 0.47
الجودة المتفوقة		3.526	52	0.001	1.66	- 0.344
الإبداع		5.111	52	0.000	1.50	- 0.500
الاستجابة المتفوقة		2.059	52	0.045	1.81	- 0.192

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06)، جدول (د).

من خلال نتائج هذا الاختبار، نلاحظ ما يلي:

- بالنسبة لبعد الكفاءة المتفوقة كانت قيمة (T) المحسوبة 0.401 أقل من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة 0.690 أكبر من 0.05، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى، حيث يمكن القول أن المسيرين لديهم إدراكات إيجابية حول أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الكفاءة المتفوقة للمؤسسات محل الدراسة،
- قيم (T) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، ومستوى الدلالة أقل من 0.05، بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى، وهي الجودة المتفوقة، الإبداع، والاستجابة المتفوقة، وبالتالي تقبل الفرضيات الفرعية الخاصة بها، وهذا يدل على إدراكات ضعيفة من طرف المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق هذه الأبعاد.

6. الفرضية السادسة: تؤثر العوامل الشخصية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف على مدى إدراكهم لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية

ولقد حددت العوامل الشخصية للمسيرين بالمستوى التعليمي، الخبرة في تسيير المؤسسة، ونمط الإدارة، وبذلك يتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية التالية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر متغير المستوى التعليمي على إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر متغير الخبرة على إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر متغير نمط الإدارة على إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف.

وسيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار هذه الفرضيات حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذا الاختبار تعتمد على قوة الدلالة الإحصائية لقيمة إحصائية فيشر (F) عند مستوى معنوية (5%)؛ وتباين إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية تبعا لتغير المستوى التعليمي، الخبرة ونمط الإدارة إذا كان احتمال إحصائيات فيشر (F) المقابلة أقل من (0.05)، و قيمتها المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية؛ أي أن هذه العوامل لها تأثير على إدراكات المسيرين. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول (55): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار تأثير العوامل الشخصية للمسيرين على إدراكاتهم لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية

المتغير	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
المستوى التعليمي	2.8	52	14.639 *	0.000
الخبرة	2.8	52	6.760 *	0.001
نمط الإدارة	4.04	52	28.294 *	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند 5%.

المصدر: نتائج برنامج (SPSS)، الملحق (06)، جدول (5).

حسب معطيات الجدول أعلاه، فإدراكات مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية يتأثر بالعوامل الشخصية للمسيرين المعبر عنها بالمستوى التعليمي، الخبرة، ونمط الإدارة نظرا لقوة الدلالة الإحصائية المقابلة ل (F)، عند مستوى معنوية (0.05)؛ وعلى أساس هذه النتائج، تقبل جميع الفرضيات الفرعية المبينة أعلاه، ومن ثم التأكيد على صحة الفرضية السادسة التي مفادها "تؤثر العوامل الشخصية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف على مدى إدراكهم لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية".

ثانيا. استنتاجات الدراسة الميدانية والمقترحات:

نستعرض في هذا الصدد مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تضمنت دراسة تقييمية لاتجاهات وإدراكات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف وبعض العوامل والمتغيرات المؤثرة فيهما، وقد قسمت هذه النتائج حسب مجالات ثلاث؛ نتائج مستمدة من وصف بيانات المسيرين، نتائج مستمدة من الإجابات الخاصة بعبارات ومحاور الاستمارة، ونتائج مستمدة من اختبار الفرضيات، واستنادا إلى هذه النتائج تم تحديد مجموعة من المقترحات ذات العلاقة.

1. استنتاجات مستمدة من وصف بيانات المؤسسات محل الدراسة: ويمكن توضيح أهم هذه النتائج في الآتي:

أ. سيادة خاصية الجمع بين الملكية والإدارة لدى أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛ حيث كان عدد المسيرين الأجراء منخفض أخذاً في الاعتبار مسيري المؤسسات العمومية، ويفسر ذلك بالتوجه العائلي والشخصي لهذا النوع من المؤسسات.

ب. يعتبر مسيرو المؤسسات محل الدراسة ذوو خبرة متوسطة، حيث أن النسبة الكبيرة منهم قد تجاوزت عدد سنوات خبرتهم في النشاط 5 سنوات فما أكثر، خاصة إذا أخذ في الاعتبار طبيعة النشاطات والأعمال الممارسة سابقا؛ أي قبل الشروع في النشاط الحالي.

ج. نسبة كبيرة من المسيرين ذوو مستوى جامعي، وهذا عامل يدعم إلى حد كبير قدرة المسير على فهم موضوع البحث والتعبير عن اتجاهاته وإدراكاته بما يعكس الواقع الفعلي في مؤسسته.

د. شملت الدراسة مؤسسات صغيرة ومتوسطة تمارس مختلف الأنشطة الاقتصادية، وشكلت المؤسسات الصناعية النسبة الأكبر منها، وتدعم هذه الخاصية متغيرات الدراسة، إذا أخذ في الاعتبار أن أغلبها مؤسسات حاصلة على إحدى شهادات الجودة العالمية المتعلقة بنظم الجودة أو نظم البيئة، أو شهادة الجودة الوطنية، أو في إطار التحضير لإحدى تلك الشهادات، مع العلم أن عمليات التدقيق والمراجعة الخاصة بها تعنى في جانبها الأكبر بالتحليل الإستراتيجي ودراسة بيئة المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي.

هـ. تعتبر النسبة الكبيرة من المؤسسات المدروسة ذات نطاق سوقي محدود؛ محلي أو وطني في أغلب الأحيان وبالتالي فهي ضعيفة التوجه نحو الأسواق الخارجية، بما يجعلها لا تهتم بالمتغيرات التنافسية على المستوى الدولي.

و. تعتبر المؤسسات محل الدراسة ذات خبرة متوسطة؛ حيث لم تتجاوز مدة نشاط أغليتها 10 سنوات.

2. استنتاجات مستمدة من تحليل الإجابات: ويمكن توضيح أهم هذه النتائج في الآتي:

أ. ضعف اهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحليل العناصر المتعلقة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والتي تعتبر من بين أهم المقومات المطلوبة لنجاح عمليات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات.

ب. تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لردود الأفعال الخاصة بالعملاء اتجاه المنتجات التي تقدمها، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات وعمالها، والتي تطبعها خاصية الحوارية، وفي أغلب الأحيان يغلب عليها الطابع الشخصي في خدمة العميل، كما قد يفسر ذلك توجهها المحدود نحو تحليل عناصروظيفتين الإنتاجية والتسويقية.

ج. عدم الاهتمام بتحليل أبعاد الموارد البشرية وأنشطة البحث والتطوير، والتي تعتبر من أبرز الدعائم المعتمدة في بناء وتطوير المزايا التنافسية، وقد يفسر ذلك مجموعة المحددات المتعلقة بالإمكانيات المالية، ونظم المعلومات، وضعف الكفاءات... إلخ.

د. عدم التركيز على تحليل أنشطة الوظيفة المالية والتركيز فقط على تقييم الأداء المالي، وقد يرجع ذلك إلى نقص الكفاءات المتخصصة في المجال، وغياب نظام المحاسبة التحليلية لدى كثير من المؤسسات محل الدراسة.

هـ. النظرة المحدودة لمتغيرات البيئة الخارجية، واهتمام المؤسسات محل الدراسة، فقط، بتطورات المتغيرات المالية، إلى جانب ضعف قدرتها على تحليل بيئتها التنافسية وتحديد موقفها التنافسي، والذي يرجع سببه إلى صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة النشاط، وهذا يفسر اعتمادها على إستراتيجيات تنافسية أساسها التجربة والخبرة السابقة.

و. ضعف الممارسة العملية لمدخل التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة يفسر، إلى حد كبير، بعدم إدراك مسيرتها لأهميته في بناء وتطوير المزايا التنافسية.

3. استنتاجات مستمدة من اختبار الفرضيات: ويمكن توضيح أهم هذه النتائج في الآتي:

أ. المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد مدخل التحليل الإستراتيجي لبناء المزايا التنافسية، نظرا لسلبية اتجاهات أغلبية مسيرتها نحو اعتماد مختلف أبعاده.

ب. اختلاف اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماد مدخل التحليل الإستراتيجي يفسر بتأثير العوامل الشخصية للمسيرين؛ والمحددة بالمستوى التعليمي والخبرة ونمط الإدارة.

ج. تتأثر اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة بالعوامل المؤسسية المحددة بالحجم، طبيعة النشاط، طبيعة الملكية ومدة النشاط، وعدم تأثرها بنطاق السوق.

د. يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي بمجموعة من المحددات، وقد تبين أن المحددات الداخلية هي الأكثر أهمية من حيث درجة تأثيرها مقارنة بتلك بالمحددات الخارجية.

هـ. ضعف إدراكات أغلبية مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية المحددة بالكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع والاستجابة المتفوقة.

و. يفسر الاختلاف في إدراك مسيري المؤسسات محل الدراسة بتباين خصائصهم الشخصية المتعلقة بالمستوى التعليمي، الخبرة ونمط الإدارة.

4. المقترحات: بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض المقترحات ذات الصلة كما يلي:

أ. ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، البحث والتطوير، الجانب التسويقي كعوامل مهمة تعزز من قدراتها التنافسية، إلى جانب الاهتمام بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية الأخرى والعمل على تحليلها باستمرار وبانتظام.

ب. تحديث أساليب التسيير المعتمدة في هذه المؤسسات، والاتجاه نحو إدماج التغيرات البيئية في عمليات التخطيط الشامل للمؤسسة.

ج. السعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية بشكل مستمر، لتكون أساسا لتطوير علاقات تفاعلية ناجحة من منظور تعظيم الاستفادة من الفرص التي تتيحها، والتخفيف من حدة تأثيراتها على النشاط.

د. ترسيخ الوعي لدى المسيرين بأهمية التحليل الإستراتيجي، باعتباره مدخلا أساسيا في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها وتحقيق استدامتها.

هـ. ضرورة أن تعتمد المؤسسات محل الدراسة على أنظمة معلومات فعالة تمكنها من المتابعة المستمرة والدقيقة لمختلف التغيرات في بيئتها، وتساعد في اختيار الإستراتيجية التنافسية التي تضمن التعامل مع تلك التغيرات.

و. توظيف الكفاءات المتخصصة في مجالات التحليل الإستراتيجي، والتركيز على تدريب وتكوين الأفراد العاملين، مع ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة.

ز. تنمية علاقات التعاون بين العاملين، وتشجيعهم على روح المبادرة والإبداع، مع التأكيد على تنمية الوعي بأهمية العميل وضرورة الاستجابة الفعالة لمتطلباته.

ح. العمل على ضبط التكاليف وترشيد النفقات كمدخل رئيسي لتعزيز تنافسية المؤسسة المبنية على التكلفة، خاصة في مجالات التوريد، التخزين، العمليات الإنتاجية... إلخ، والتي قد تنطوي على مجالات التكلفة الخفية ذات التأثير السلبي على أداء المؤسسة.

ط. التوجه بالعميل كأساس لعمليات الإدارة الإستراتيجية، واعتماد الأساليب الحديثة في إدارة العلاقات مع العملاء، كسب ولائهم وزيادة فرص استقطاب عملاء جدد.

ي. التوجه إلى إدارة الموارد البشرية وفق مقاربة استثمارية، وتجنب السياسات المعتمدة على التوظيف العشوائي، وعلى أساس العلاقات الشخصية، مع العمل على تخفيض معدلات دوران العمل.

ك. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وتنمية الإبداع، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تسيير مختلف الأنشطة؛ الإنتاجية، التسويقية، المالية والمحاسبية،... إلخ.

خلاصة الفصل الرابع:

تضمن هذا الفصل تطبيقاً للمفاهيم النظرية المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي، من خلال دراسة اتجاهات وإدراكات مسيري المؤسسات محل الدراسة نحو اعتماده كمدخل لبناء المزايا التنافسية، وقد تركز الهدف منه حول اختبار فرضيات البحث الموضوعية بالإسقاط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف؛ اعتماداً على البيانات التي تم جمعها، تبويبها ومن ثم مناقشتها وتحليلها، بالشكل الذي أدى إلى اختبار الفرضيات التي تعكس العلاقة بين المتغيرات المدروسة، ويمكن تلخيص مضمون هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية؛ حيث تبين أن اتجاهات مسيري المؤسسات محل الدراسة سلبية نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي بمختلف أبعاده، وبالتالي التحقق من ضعف ممارسته عملياً في هذه المؤسسات،
- تم التأكيد على صحة الفرضية الثانية، حيث اتضح أن كل المتغيرات الشخصية للمسيرين المعتمدة تؤثر في اتجاهاتهم نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي،
- تم التأكيد على صحة الفرضية الثالثة وأغلب الفرضيات المتفرعة عنها؛ حيث تم التأكيد على صحة الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية، الرابعة، والخامسة، والتي تشير إلى تأثير كل من الحجم، طبيعة النشاط، الملكية ومدّة النشاط على اتجاهات المسيرين، أما الفرضية الفرعية الثالثة فقد تم نفيها وهي التي تدرس تأثير متغير نطاق السوق في اتجاهات المسيرين،
- تم إثبات صحة الفرضية الرابعة؛ حيث تبين أن اعتماد التحليل الإستراتيجي يرتبط بمجموعة من المحددات الداخلية والخارجية،
- تم قبول الفرضية الخامسة وفرضياتها الفرعية، التي تؤكد ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية وتحقيق أبعادها،
- تم إثبات صحة الفرضية السادسة وفرضياتها الفرعية؛ وبالتالي التأكيد على تأثير كل من المستوى التعليمي والخبرة وغط الإدارة في إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية.

الخاتمة:

تمهيد:

يرتبط بناء وتطوير المزايا التنافسية بعلاقة قوية مع أبعاد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وبذلك فمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل الإستراتيجي لهذه الأبعاد، ودراسة علاقات التأثير والتفاعل المتبادلة بينها، والتي ينتج عنها تحديد الموقف التنافسي المفضي إلى اعتماد إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم. كما أن الموقف

التنافسي يعتمد على دقة نتائج التحليل الإستراتيجي، والذي يكون له تأثيرا كبيرا في توضيح طبيعة الاختيارات الإستراتيجية الممكنة للمؤسسة اعتمادا لبناء المزايا التنافسية، وهذا ما يبرر أهمية هذا التحليل في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، وخاصة منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبذلك فمن الضروري دراسة طبيعة التحليل الإستراتيجي في هذا النوع من المؤسسات، وأي الاختيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها لتحسين موقفها التنافسي وبناء مزايا تنافسية مستدامة.

مع الإشارة إلى أن التأطير النظري لأبعاد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير كاف؛ وإنما يتطلب إسقاط المفاهيم النظرية في بيئة الأعمال الجزائرية، من خلال دراسة وتقييم اتجاهات وإدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لأهمية اعتماد التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء وتطوير المزايا التنافسية، حيث يعد عمود الارتكاز في اختيار الإستراتيجيات التنافسية المناسبة؛ وباعتباره وسيلة تسمح للمؤسسة بالمتابعة المستمرة لتغيرات بيئتها على المستويين الداخلي والخارجي، كما يعد مدخلا أساسيا لبناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وهي التي تواجه تحديات متعددة وخاصة منها تلك التحديات التنافسية، كنتيجة لتطورات الأوضاع الاقتصادية في الجزائر نتيجة الانفتاح الاقتصادي والعمولة.

وعلى هذا الأساس، جاء البحث ليساهم في التأطير النظري لموضوع التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويدعم ممارساته العملية في هذا النوع من المؤسسات بالجزائر، حيث تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية للموضوع على الواقع العملي لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، من خلال مناقشة وتقييم اتجاهات وإدراكات مسيريها نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي لمختلف عناصر ومتغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وفق مقارنة مبنية على الميزة التنافسية؛ وبناءا عليه، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي على أساسها جاءت المقترحات المناسبة.

أولا. نتائج البحث:

أفضى البحث بجانيه النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. تتمحور العناصر الرئيسية لبناء المزايا التنافسية حول قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات السوق بشكل أفضل من المنافسين، معتمدة في ذلك على مجموعة من الركائز المتمثلة في الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة لاحتياجات العملاء.
2. يتم بناء المزايا التنافسية في إطار إستراتيجية تنافسية واضحة لتخصيص الموارد والقدرات الداخلية تماشيا ومتطلبات البيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتحديات.
3. تتجسد المزايا التنافسية من خلال المجالات التي تتمتع فيها المؤسسة بقدرة أكبر من المنافسين على استغلال فرص البيئة الخارجية، اعتمادا على ما تمتلكه من موارد وجوانب قوة في بيئتها الداخلية.
4. يتمثل الجانب الأكثر أهمية في بناء المزايا التنافسية في قدرة المؤسسة على تحديد فرص وتحديات بيئتها الخارجية، إضافة إلى جوانب قوتها وجوانب ضعفها.

5. يرتبط نجاح المؤسسة في مجالات أعمالها، بطبيعة المزايا التنافسية التي تمتلكها، وقدرتها على الاحتفاظ بها وضمان استدامتها في الأجل الطويل.
6. بناء وتطوير المزايا التنافسية له علاقة ارتباطية قوية بأبعاد بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وبذلك فالمدخل الرئيسي لهذه العملية يتمثل في التحليل الإستراتيجي لهذه الأبعاد، ودراسة علاقات التأثير والتفاعل المتبادلة بينها، والتي ينتج عنها تحديد الموقف التنافسي المفضي إلى وضع إستراتيجية واضحة للتنافس.
7. يؤثر اعتماد التحليل الإستراتيجي تأثيراً إيجابياً في أداء المؤسسة، ويساهم، بدرجة كبيرة، في تحديد طبيعة مزاياها التنافسية.
8. تبرز الحاجة إلى التحليل الإستراتيجي تبعاً للظروف والتحديات التي تعيشها المؤسسات؛ وخاصة التنافسية منها.
9. تحليل موارد وقدرات المؤسسة وكفاءتها في تحقيق قيمة للعملاء، يعتبر مصدراً جوهرياً لبناء وتطوير المزايا التنافسية وعاملاً أساسياً للمحافظة عليها.
10. يرتبط إدراك العميل للقيمة المتميزة لمنتجات المؤسسة بدرجة التنسيق والتفاعل الإيجابي بين وظائفها الداخلية.
11. ضرورة أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار متغيرات البيئة العامة عند إعداد إستراتيجياتها التنافسية.
12. التأكيد على أهمية تحليل متغيرات بيئة النشاط كعوامل إستراتيجية في تحديد تنافسية المؤسسة.
13. ضرورة تحليل ودراسة عوامل النجاح الحرجة للصناعة كأساس لبناء إستراتيجيات تنافسية، وركائز داعمة لتطوير واستدامة المزايا التنافسية.
14. تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص على مستوى بيئتها الداخلية، منها ما يعكس ضعف إمكانياتها وقدراتها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وبالتالي فهي جوانب سلبية، ومنها ما يعتبر كنقاط قوة يكون تأثيرها إيجابياً على أدائها.
15. تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في أغلب مجالات النشاط وفروعها، كما أنها عرفت تطوراً معتبراً خاصة في السنوات الأخيرة بداية من 2008، ويمكن تفسير ذلك بتزايد اهتمام الدولة من خلال مجموعة السياسات والإصلاحات المنتهجة؛ والتي كان لها أثر بارز في تفعيل دور هذه المؤسسات على المستوى الوطني.
16. تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتها على التكيف مع متغيرات بيئتها، وتشكل عوامل مقيدة لتنافسيتها في ظل بيئة شديدة التغير والتعقيد.
17. ترتبط ممارسة عمليات التحليل الإستراتيجي على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطبيعة الخصائص والسمات المميزة لها، خاصة ما تعلق منها بدور مسيرتها وخصوصية بيئة التعامل الخاصة بها.
18. يتحدد السلوك الإستراتيجي لهذا النوع من المؤسسات وفقاً لنمط تفاعلها مع متغيرات بيئتها، من حيث درجة تأثيرها وتأثرها بمتغيراتها، بناءً على مجموعة العوامل المفسرة لدرجة استجابتها، ومدى قدرتها على نمذجة رد الفعل المناسب للعوامل البيئية التي تواجهها.

19. يتطلب التحليل الإستراتيجي الفعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر مجموعة من المقومات، تختلف من حيث أهميتها النسبية، ولعل أكثرها تأثيراً على نجاح هذا التحليل تلك المرتبطة بسلوك المسير ومدى التزامه ودعمه للممارسة العملية للمفاهيم الإستراتيجية المختلفة.
20. تختلف الاستراتيجيات المنتهجة لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لموقفها الإستراتيجي، وطبيعة نشاطها ونمط تفاعلها مع متغيرات بيئتها، وتعتبر إستراتيجيات التعاون، الاستقرار والتجديد التكنولوجي من أنجح الإستراتيجيات المعتمدة من طرف عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة على المستوى الدولي، وتمثل إستراتيجية العناقيد الصناعية إطاراً متكاملًا لتفعيل تلك الخيارات، كما تعكس هذه الإستراتيجية تكامل الجهود على المستويين الجزئي والكلبي، والهادفة إلى تعزيز تنافسية هذه المؤسسات واستدامتها.
21. ضعف الممارسة العملية لمدخل التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفسر، إلى حد كبير، بعدم وعي مسيريه بأهميته في بناء وتطوير المزايا التنافسية.
22. يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتأثير العوامل الشخصية المرتبطة بالسلوك الإداري والإستراتيجي للمسير، وتأثير الخصائص التنظيمية للمؤسسة ونمط تفاعلها مع بيئتها.
23. ضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية وتحقيق أبعادها، والذي يفسر بتباين الخصائص الشخصية للمسيرين وسلوكياتهم الإستراتيجية.

ثانياً. المقترحات:

- بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي نرى أنها تخدم أغراض البحث، وهي كما يلي:
1. على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المستوى الجزئي):
 - أ. ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية، المورد البشري، البحث والتطوير، الجانب التسويقي كعوامل مهمة تعزز من قدراتها التنافسية، إلى جانب الاهتمام بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية الأخرى والعمل على تحليلها باستمرار.
 - ب. تحديث أساليب التسيير المعتمدة، والاتجاه نحو إدماج التغيرات البيئية في عمليات التخطيط الشامل للمؤسسة.
 - ج. السعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية بشقيها العامة والتنافسية بشكل مستمر، لتكون أساساً لتطوير علاقات تفاعلية ناجحة من منظور تعظيم الاستفادة من الفرص التي تتيحها، والتخفيف من حدة تأثيراتها على النشاط.
 - د. ترسيخ الوعي لدى المسيرين بأهمية التحليل الإستراتيجي، باعتباره ركيزة أساسية في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها لضمان استدامتها.

- هـ. ضرورة أن تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنظمة معلومات فعالة تمكنها من المتابعة المستمرة والدقيقة لمختلف التغيرات في بيئتها، وتساعدتها في اختيار الإستراتيجية التنافسية التي تضمن التكيف مع تلك التغيرات.
- و. توظيف الكفاءات المتخصصة في مجالات التحليل الإستراتيجي، والتركيز على تدريب وتكوين الأفراد العاملين، مع ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة.
- ز. تنمية علاقات التعاون بين العاملين، وتشجيعهم على روح المبادرة الإبداع، مع التأكيد على تنمية الوعي بأهمية العميل وضرورة الاستجابة الفعالة لمتطلباته.
- ح. العمل على ضبط التكاليف وترشيد النفقات كمدخل رئيسي لتعزيز تنافسية المؤسسة المبنية على التكلفة، خاصة في مجالات التوريد، التخزين، العمليات الإنتاجية ... إلخ، والتي قد تنطوي على جوانب للتكلفة الخفية ذات التأثير السلبي على أداء المؤسسة.
- ط. التوجه بالعميل كأساس لعمليات الإدارة الإستراتيجية، واعتماد الأساليب الحديثة في إدارة العلاقات مع العملاء، كسب ولائهم وزيادة فرص استقطاب عملاء جدد.
- ي. إدارة المورد البشري وفق مقاربة استثمارية، وتجنب السياسات المعتمدة على التوظيف العشوائي، وعلى أساس العلاقات الشخصية والتقليل من دوران العمل.
- ك. توعية وتحسيس العاملين بالمنافسة والتجنيد الكلي لمواجهةها، مع الالتزام بمبدأ المشاركة الكاملة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- ل. الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير وتنمية الإبداع، واعتماد التكنولوجيا الحديثة في تسيير مختلف المجالات الإنتاجية، التسويقية، المالية والمحاسبية ... إلخ.
- م. ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتهاز إستراتيجيات تنافسية تتناسب مع إمكانياتها الداخلية وظروفها الخارجية، فاجتهدوا إلى اعتماد إستراتيجيات مبنية على طرق غير علمية يعد من بين العوامل المؤثرة على تنافسيتها.
- ن. ضرورة تحسين إدراك ووعي المسيرين بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها من خلال تنظيم برامج تدريبية تمكنهم من رفع قدراتهم ومهاراتهم التسييرية والإستراتيجية، وتمكنهم من تحليل متغيرات البيئة والتعامل معها بطريقة فعالة.
- س. اعتماد نظم للرقابة واليقظة التنافسية؛ هدفها جمع تحليل وتخزين المعلومات حول منافسي المؤسسة المباشرين وغير المباشرين، بواسطة إنشاء نظام معلومات تسويقي فعال للحصول عن المعلومات الخاصة بالسوق، العملاء والمنافسون.
- ع. ضرورة الاهتمام بالأبحاث العلمية المنجزة على مستوى المعاهد والجامعات ومحاولة الاستفادة منها في اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الإستراتيجية.
2. على مستوى الدولة (المستوى الكلي):

أ. تسهيل عملية الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسات الجزائرية، وهو ما يسمح لها بمتابعة تغيرات بيئتها عن كثب ويسهل من عملية التحليل الإستراتيجي، ومن ثم بناء الإستراتيجية على أسس واقعية، حيث تعد المعلومات المادة الأولية لهذه العملية. وعلى هذا الأساس، ينبغي على الهيئات المعنية تقديم المبادرة بإنشاء مراكز متضمنة لقواعد المعلومات وبناء نظام وطني فعال للمعلومات.

ب. تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير قدراتها التنافسية من خلال زيادة آليات الدعم والمساندة على المستوى الكلي.

ج. الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في مجال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية قدراتها التنافسية، على سبيل الذكر التجربة الأمريكية، التجربة الإيطالية والتجربة الفرنسية، خاصة في مجالات التأهيل، التطوير والتدعيم.

د. معالجة مشكل التمويل بالنسبة لهذه المؤسسات، حيث يعتبر عائقا حقيقيا أمام تطورها، من خلال إنشاء هيئات متخصصة تتكفل بتوفير الموارد المالية الضرورية بما يضمن تعزيز قدراتها التنافسية.

هـ. تشجيع إقامة التجمعات الصناعية المتخصصة، وهي التي تجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط المتقارب، لتمكين من بناء علاقات تعاونية فيما بينها.

و. ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراكز البحث بغية تشجيعها على الإبداع.

ز. تفعيل دور آليات الدعم والمرافقة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في مجال المناولة وإنشاء مراكز التسهيل، وبالتالي تحقيق عملية التكامل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة.

ثالثا. آفاق البحث:

بالنظر للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال المحاور التي تضمنها برنامج البحث، والتي عبرت في مجملها على صفة الاستدامة التي ميزت موضوع الدراسة، كما فتحت العديد من الجوانب التي يمكن أن تكون مجالات متميزة لأبحاث مستقبلية جادة وفعالة؛ أهمها:

1. تقييم فعالية برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الانفتاح الاقتصادي،
2. تقييم فعالية أساليب التسيير المعتمدة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،
3. تحديد مقومات وأبعاد تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

الملاحق:

الملحق (01): معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (وكالة سطيف – 2011/10/31)

Agence CNAS SETIF

Sous Direction des Finances et Recouvrement

Statistiques Période Antérieure

Branche	Effectif de 1 à 9		Effectif de 10 à 19		Effectif de 20 à 49		Effectif de 50 à 99		Effectif de 100 à 250		Total emp	Total effectifs
	EMP	EFF	EMP	EFF	EMP	EFF	EMP	EFF	EMP	EFF		
01	64	128	3	42	11	415	4	219	1	174	83	978
02	7	16	2	33	0	0	0	0	4	844	13	893
03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
05	17	77	22	318	12	324	3	210	1	103	55	1032

06	128	318	7	116	11	398	6	412	7	1928	159	3172
07	175	417	17	265	24	704	4	289	7	1553	227	3228
08	1660	4694	132	1803	102	3006	27	1752	20	4739	1941	15994
09	60	174	11	165	6	200	6	368	6	1046	89	1953
10	309	689	6	76	8	254	11	768	9	1778	343	3565
11	51	136	2	26	2	61	0	0	1	596	56	819
12	3	7	1	17	1	29	2	184	0	0	7	237
13	367	642	6	81	6	173	1	82	0	0	380	978
14	34	63	6	79	4	139	2	136	1	210	47	627
15	701	1037	12	160	4	132	2	165	2	285	721	1779
16	1417	2701	52	701	21	654	6	385	1	139	1497	4580
17	275	453	4	62	6	139	1	67	1	884	287	1605
18	377	760	15	208	14	403	3	188	5	1008	414	2567
19	536	691	10	129	8	284	2	168	1	101	557	1373
20	29	108	18	254	10	286	2	114	4	573	63	1335
21	5	5	0	0	2	56	0	0	3	1021	10	1082
22	64	185	17	238	67	2246	71	4721	98	106340	317	113730
Total	6279	13301	343	4773	319	9903	153	10228	172	123322	7266	161527

Agence CNAS SETIF
Sous Direction des Finances et Recouvrement

Statistiques Période Antérieure / public

Branche	Effectif de 1 à 9		Effectif de 10 à 19		Effectif de 20 à 49		Effectif de 50 à 99		Effectif de 100 à 250		Total emp	Total effectifs
	EMP	EFF	EMP	EFF	EMP	EFF	EMP	EFF	EMP	EFF		
01	10	45	2	28	8	318	4	219	1	174	25	784
02	5	14	2	33	0	0	0	0	4	844	11	891
03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
05	0	0	0	0	2	57	2	159	0	0	4	216
06	2	11	1	18	4	158	4	289	6	1727	17	2203
07	1	1	1	19	2	49	0	0	1	368	5	437
08	11	46	4	56	6	222	6	413	11	2666	38	3403
09	4	8	0	0	0	0	2	116	5	878	11	1002
10	1	1	0	0	1	33	5	359	2	464	9	857

11	0	0	0	0	0	0	0	0	1	596	1	596
12	0	0	1	17	0	0	2	184	0	0	3	201
13	1	2	1	10	3	106	0	0	0	0	5	118
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	5	28	3	42	3	91	2	165	1	122	14	448
16	11	42	4	63	4	116	4	269	1	139	24	629
17	0	0	0	0	1	20	0	0	0	0	1	20
18	5	23	2	30	5	172	1	77	2	266	15	568
19	0	0	1	11	1	28	2	168	0	0	4	207
20	6	42	13	192	7	192	2	114	4	573	32	1113
21	1	1	0	0	2	56	0	0	2	913	5	970
22	14	47	5	74	13	385	3	207	7	4022	42	4735
Total	77	311	40	593	62	2003	39	2739	48	13752	266	19398

الملحق (02): استمارة التحكيم

جامعة فرحات عباس (سطينف 1)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استطلاع آراء المحكمين

الأستاذ الفاضل:

تهدف هذه الاستمارة إلى دراسة مدى تطبيق التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات بسطيف؛ فالرجاء من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم حول أبعادها وبنودها، ليتم توزيعها على مسيري مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف

ملاحظة حول قواعد التحكيم

الرجاء وضع إشارة (X) في خانة قرار التحكيم إذا كانت الفقرة مناسبة أو غير مناسبة، حسب الحالة، وكتابة ما يراه المحكم مناسباً كبديل للفقرة غير المناسبة

اسم المؤسسة:

المقر الاجتماعي:

رقم الاستمارة:

الجزء الأول: البيانات الخاصة بالمسيرين والمؤسسات

قرار التحكيم			أولاً. بيانات خاصة بالجميع عن الاستمارة
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	
			1. الخبرة في إدارة المؤسسة:
			أقل من 5 سنوات
			من 5 – 10 سنوات
			من 11 – 20 سنة
			أكثر من 20 سنة
			2. المستوى التعليمي:
			دون المتوسط
			متوسط
			ثانوي
			جامعي
			3. التخصص:
			متخصص في إدارة الأعمال
			غير متخصص في إدارة الأعمال
			ثانياً. بيانات خاصة بالمؤسسة
			4. عدد العمال الدائمين في المؤسسة:

			من 10 إلى 49 عامل
			من 50 إلى 250 عامل
			5. طبيعة الملكية:
			مؤسسة عمومية
			مؤسسة خاصة مستقلة
			6. طبيعة النشاط:
			الصناعة
			البناء والأشغال العمومية
			الزراعة والصيد البحري
			الخدمات
			7. نطاق السوق:
			محلي
			وطني
			وطني / دولي
			8. الخبرة في النشاط:
			أقل من 5 سنوات
			من 5 إلى 10 سنوات
			أكثر من 10 سنوات
			9. نمط إدارة المؤسسة:
			المسير هو المالك
			مسير أجير

الجزء الثاني: مدى اعتماد المؤسسة على أبعاد التحليل الاستراتيجي

قرار التحكم		أبعاد التحليل الاستراتيجي	
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	أولاً. تقوم المؤسسة بالتحليل المستمر لعوامل البيئة الداخلية لمعرفة تأثيراتها الحالية والمستقبلية، وذلك بمتابعة العناصر التالية:
عناصر الهيكل التنظيمي			
			1 كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف المؤسسة
			2 ملاءمة السلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأفراد
			3 مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع متطلبات أقسام المؤسسة معبرا عنها باحتياجات المسيرين والأفراد العاملين
			4 درجة المركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي
			5 درجة استجابة الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المراد تنفيذها
			6 سهولة الاتصالات وانسياب المعلومات في ظل طبيعة الهيكل التنظيمي
			7 درجة الاستفادة من تفويض السلطة
عناصر الثقافة التنظيمية			
			8 مدى اتجاه معتقدات المؤسسة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط، مع تحديد أولويات الأهداف

9	درجة توافق معتقدات المؤسسة مع التطور التكنولوجي ومتغيرات بيئة النشاط		
10	انتشار علاقات الثقة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة		
11	مدى اتجاه معتقدات المؤسسة نحو إدراك التغيير، والقدرة على استكشاف الفرص وتجنب مخاطر البيئة الخارجية		
12	درجة اتجاه معتقدات المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية في قطاع النشاط		
13	التركيز على مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مع الإستراتيجية المعتمدة		
عناصر وظيفية التسويق			
14	تحديد العملاء الحاليين والمحتملين للمؤسسة، ومدى تقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة علمية مدروسة		
15	فعالية الأساليب المعتمدة لضمان الصلة مع العملاء		
16	مدى اعتماد المؤسسة للمفهوم التسويقي في إطار الرؤية الإستراتيجية التنافسية		
17	مدى اتساق واتساع خط المنتجات أو مزيج المنتجات مع طبيعة الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة		
18	درجة فعالية المزيج الترويجي من إعلان وبيع شخصي		
19	مدى اهتمام المؤسسة بتغليف المنتجات، ومدى توافقه وتلبيته لرغبات العملاء		
20	مدى ملائمة قنوات التوزيع الحالية، ودرجة نجاحه في المستقبل		
21	مدى امتلاك المؤسسة لعلامة تجارية متميزة ودرجة تأثيرها الإيجابي في العملاء		
22	مدى رضا العملاء عن الخدمة التي تقدمها المؤسسة		
23	مدى الاتساق بين السعر الحقيقي وبين توقعات المؤسسة		
عناصر العمليات الإنتاجية			
24	انخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية مقارنة بالمنافسين		
25	توافر الطاقة الإنتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق		
26	توافر المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، من حيث الكمية، التكاليف، ومن حيث الجودة		
27	مدى قرب ورشات الإنتاج من مصادر المواد الأولية ومن الأسواق		
28	تحليل مواصفات الآلات والمعدات من حيث التكنولوجيا المعتمدة عليها		
29	مدى وجود علاقات إيجابية بين العاملين في الأنشطة الإنتاجية والأنشطة التسويقية أو مع الأقسام الأخرى المختلفة		
30	كفاءة نظم الرقابة على المخزون		
31	كفاءة نظم التصميم، جدولة الإنتاج، الصيانة، والرقابة على الجودة		
32	تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد والقدرات، وليست محفظة منتجات فقط		
33	الاستعمال الفعال للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزاً على هدف إستراتيجي أساسي		

عناصر الموارد البشرية			
			34 تحليل مهارات وقدرات العاملين
			35 تكلفة الأفراد معبر عنها بالأجور، المكافآت، معدل الدوران، التغيب عن العمل
			36 طبيعة نظر المؤسسة للأفراد، من حيث أنهم أصول ذات قيمة مرتفعة، أو تكاليف تتحملها
			37 درجة اعتماد توصيف الوظائف
			38 فعالية سياسات العلاقات مع الأفراد وكفاءتها
			39 درجة اعتماد السياسات والتطبيقات الخاصة بالأفراد من تعيين، اختبار، تخفيض وترقية...إلخ
			40 تحليل مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة ودرجة ولائهم وانتمائهم
			41 العلاقات مع النقابات والاتحادات العمالية
			42 مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة
عناصر الوظيفة المالية			
			43 تحليل المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي، مع تحديد الانحرافات وأسبابها
			44 مدى ملاءمة الخطط المالية للأقسام والخطط المالية العامة للمؤسسة
			45 مدى ملاءمة التدفقات النقدية مع الخطة الموضوعية لأنشطة المؤسسة
			46 درجة تحقيق المؤسسة أفضل ملاءمة فيما يخص الربحية، السيولة، التشغيل عند مقارنتها مع النسب على مستوى الصناعة، أو عند مقارنتها بالمؤشرات السابقة للمؤسسة
			47 درجة وجود التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها
			48 المؤسسة تعتمد على التحليل المالي في تقييم أدائها
			49 المؤسسة تنتهج أساليب علمية في تحديد سياسات التمويل
عناصر البحث والتطوير			
			50 مدى الاعتماد على تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في الأنشطة المختلفة للمؤسسة
			51 مدى تطوير أساليب جديدة في العمليات الإنتاجية للمؤسسة
			52 طبيعة العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير مع الوظائف الأخرى
			53 درجة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ومدى قوته
			54 النطاق الزمني لتحقيق نتائج نشاط البحث والتطوير
			55 دور نشاط البحث والتطوير في بناء وتطوير المزايا التنافسية
			56 الاتجاه المستمر إلى تطوير المنتجات الحالية مع إدخال منتجات جديدة
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	ثانياً. تقوم المؤسسة بالتحليل المستمر لعوامل البيئة الخارجية لمعرفة تأثيراتها الحالية والمستقبلية، وذلك بمتابعة الأبعاد التالية:
أبعاد البيئة العامة			
			57 المتغيرات الاجتماعية والثقافية
			58 المتغيرات الديموغرافية
			59 المتغيرات القانونية والسياسية
			60 المتغيرات الاقتصادية والمالية

			61	المتغيرات التكنولوجية
أبعاد بيئة النشاط				
			62	المتابعة المستمرة لاتجاهات النشاط
			63	طبيعة هيكل المنافسة
			64	قوة المنافسة بين المؤسسات القائمة
			65	تهديد المنتجات البديلة
			66	تهديد الداخلين الجدد
			67	تهديد القوى التفاوضية للموردين
			68	تهديد القوى التفاوضية للعملاء
			69	الصناعات المكتملة
			70	جماعات التأثير (منظمات حماية البيئة، جمعيات حقوق المستهلك... إلخ)
			71	التشريعات الحكومية
			72	تغير متطلبات العملاء
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	ثالثا. تقوم المؤسسة بالتحديد المستمر لموقفها التنافسي من خلال ما يلي:	
			73	التحديد الدقيق لجوانب قوتها في بيئتها الداخلية
			74	التحديد الدقيق لجوانب ضعفها في بيئتها الداخلية
			75	التحديد الدقيق للفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية
			76	التحديد الدقيق للتهديدات التي تفرضها بيئتها الخارجية
			77	تطابق المؤسسة جوانب قوتها وجوانب ضعفها الناتجة من بيئتها الداخلية مع فرص وتهديدات بيئتها الخارجية فيما يعرف بتحليل (SWOT)
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	رابعا. تقوم المؤسسة باعتماد إستراتيجيات لبناء المزايا التنافسية استنادا إلى الآتي:	
			78	الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تبنى بشكل مخطط يعتمد على تحليل وتحديد الموقف التنافسي
			79	الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تبنى على أساس التصرفات والخبرات الماضية المعتمدة على الحدس والتجربة
			80	الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة تبنى على أساس الإستراتيجية الناشئة (كرد فعل للتغيرات البيئية)

الجزء الثالث: محددات التحليل الإستراتيجي في المؤسسة

قرار التحكيم			يرتبط اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسة بوجود مجموعة من المحددات الموضحة في الآتي:	
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة		
			81	اهتمام الإدارة بالمكاسب الحالية كونها أكثر أهمية للمؤسسة
			82	غياب نظام معلومات متكامل وديناميكي يساعد على تطبيق التحليل الإستراتيجي
			83	محدودية الموارد المالية اللازمة لعملية التحليل الإستراتيجي
			84	نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة للقيام بعملية التحليل الإستراتيجي

			عدم إدراك الإدارة لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	85
			عوائق ثقافة المؤسسة التي لا تشجع على اعتماد التحليل الإستراتيجي	86
			التخوف من التغيير لدى المسيرين	87
			التخوف من التغيير لدى العاملين	88
			الاعتقاد باعتماد التحليل الإستراتيجي في أوقات الأزمات فقط، وأنه ليس عملية منتظمة ومستمرة	89
			التركيز على الأنشطة التنفيذية والممارسات اليومية وإهمال العمليات التحليلية الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة على المدى الطويل	90
			تركيز نظام الحوافز في المؤسسة على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية	91
			عدم استقرار السياسات الحكومية	92
			التغير السريع في القوانين والتشريعات	93
			صعوبة الحصول عن المعلومات المتعلقة ببيئة نشاط المؤسسة (منافسين، موردين... إلخ)	94
			ضعف المنافسة في قطاع النشاط يجعل المؤسسة لا تهتم بالتحليل الإستراتيجي	95
			تذبذب الأوضاع الاقتصادية	96

الجزء الرابع: إدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية

قرار التحكيم		أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية	
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	أولاً. المؤسسة تدرك أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الكفاءة المتفوقة اعتماداً على الآتي:
			97 تخفيض التكلفة الوحودية من خلال اقتصاديات الحجم
			98 زيادة إنتاجية الفرد من خلال أثر التعلم
			99 تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة أثر الخبرة
			100 تخفيض التكاليف من خلال الاستفادة من مرونة الحجم
			101 تخفيض التكاليف من خلال الاستفادة من مرونة المنتجات
			102 زيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق الكفاءة في التسويق
			103 تحقيق وفورات في التكاليف نتيجة المحافظة على ولاء العملاء
			104 تحقيق الكفاءة في الإمداد من خلال تخفيض التكاليف المختلفة لمدخلات الإنتاج
			105 تخفيض التكاليف الثابتة المرتبطة بالمخزون اعتماداً على تنوع مصادر التوريد
			106 تحقيق الكفاءة في البحث والتطوير من خلال تطوير طرائق جديدة تساعد على الإنتاج بتكاليف أقل
			107 تخفيض التكلفة الوحودية من خلال البحث عن طرائق

			لتبسيط العملية الإنتاجية
			108 إيجاد أساليب لتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج
			109 تخفيض التكاليف من خلال عمليات إنتاجية جديدة تتميز بالمرونة
			110 تحقيق الكفاءة في الموارد البشرية من خلال تحسين إنتاجية الفرد
			111 الرفع من مستوى كفاءة الفرد اعتمادا على التدريب
			112 تحقيق كفاءة عالية للأفراد نتيجة التحفيز والشعور بالولاء للمؤسسة
			113 تعمل الإدارة العليا على تحقيق الكفاءة المتفوقة من خلال التنسيق بين وظائف المؤسسة المتداخلة والمتكاملة
			114 تنمية ثقافة تخفيض التكاليف لدى كل أفراد المؤسسة وبما يساهم في تحقيق الكفاءة
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	ثانيا. المؤسسة تدرك أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الجودة المتفوقة اعتمادا على الآتي:
			115 بناء سياسة واضحة وموثقة للجودة
			116 خفض نسب المعيب في منتجات المؤسسة باستمرار
			117 تحسين الوعي بالجودة لدى الأفراد العاملين باستمرار
			118 إنتاج منتجات مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية
			119 تطوير العمليات الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية
			120 نشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسام المؤسسة
			121 وجود قسم يعنى بالجودة في المؤسسة
			122 استقطاب الموارد البشرية الكفأة التي تساهم في تحقيق جودة متفوقة
			123 إنتاج منتجات مطابقة للمعايير والمواصفات الدولية (ISO)
			124 استخدام مواد أولية عالية الجودة بغض النظر عن تكلفتها
			125 اختيار الموردين على أساس جودة المواد التي يقدمونها
			126 الجودة عامل رئيسي لمواجهة المنافسة في قطاع النشاط
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة	ثالثا. المؤسسة تدرك أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الإبداع اعتمادا على الآتي:
			127 يساهم في الوصول إلى منتجات تتصف بالتجديد المستمر
			128 الحصول على منتجات متميزة من حيث المواصفات والخصائص في الصناعة
			129 تطوير المنتج من خلال الاهتمام بأفكار العملاء وتأمين آرائهم ومقترحاتهم
			130 تنوع أساليب الإبداع، المتقطع والمستمر، الإبداع الناتج عن الإدارة والأفراد العاملين أو العملاء
			131 التركيز على الإبداع في التسعير، التوزيع والترويج إضافة إلى المنتج وفق خطط موضوعة مسبقا

			132	استخدام تكنولوجيا متطورة ملائمة لتحقيق الإبداع
			133	ابتكار طرائق وأساليب جديدة تختلف عن المنافسين
			134	تنمية وتطوير أفكار العاملين في المؤسسة
			135	تطوير منتجات جديدة
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة		رابعاً. المؤسسة تدرك أهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق الاستجابة المتفوقة اعتماداً على الآتي:
			136	الاعتماد على آلات ومعدات تتصف بالمرونة في الإنتاج
			137	مرونة العاملين في المؤسسة على أداء مهام متعددة
			138	القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم المنتجات
			139	الالتزام المستمر بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى العملاء
			140	القدرة على تسليم طلبات العملاء في وقت أسرع من المنافسين
			141	الاعتماد على سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة
			142	استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في أذواق العملاء نتيجة تغير مواصفات المنتج حسب رغباتهم
			143	القدرة على تغيير كمية الإنتاج عند تغير حجم الطلب
			144	إمكانية تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج
			145	قدرة المؤسسة على الانتقال من منتج إلى منتج آخر بسهولة
			146	تقليل فترة الانتظار الخاصة بالعملاء عند تسليم المنتجات
			147	إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم وفق ما يطلبه العملاء
			148	للتسليم دور جوهري في تحقيق الاستجابة لمتطلبات العملاء
			149	يساهم التحليل الإستراتيجي في تحقيق رضا العملاء نتيجة تعاملهم مع المؤسسة
			150	الاستجابة الدقيقة للفرص من خلال استغلال الكفاءات الجوهري للعاملين
			151	التكيف مع التغيرات التي تطرأ على تصميم المنتج، مواصفاته، حجم الطلب
			152	القدرة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وفعال لمواجهة التغيرات في متطلبات العملاء
			153	القدرة على تكيف الهيكل التنظيمي تماشياً مع تغيرات متطلبات العملاء
			154	تخفيض الوقت اللازم لتطوير منتجات تتوافق ومتطلبات العملاء
			155	اختيار قنوات التوزيع على أساس السرعة في توصيل المنتج للعملاء
العبارات المعدلة	الفقرة غير مناسبة	الفقرة مناسبة		خامساً. المؤسسة تدرك أهمية التحليل الإستراتيجي في اكتساب

المزايا التنافسية اعتمادا على الآتي:		مناسبة	مناسبة
156	يساهم التحليل الإستراتيجي في تحقيق التكلفة المنخفضة مقارنة بالمنافسين		
157	يساهم التحليل الإستراتيجي في تمييز المؤسسة كنظام متكامل عن المنافسين		
158	يساهم التحليل الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية للمؤسسة تنعكس على زيادة الحصة السوقية		
159	يساهم التحليل الإستراتيجي في اكتساب مزايا تنافسية تنعكس على زيادة المردودية		

شاكرين حسن تعاونكم ومقدرين دعمكم للبحث العلمي

الملحق (03): نتائج حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)

جدول (1)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,954	92

جدول (2)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,958	38

جدول (3)

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

0,843	14
-------	----

جدول (4)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,984	5

جدول (5)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,635	3

جدول (6)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,966	14

جدول (7)

Cronbach's Alpha	N of Items
0,987	18

الملحق (04): التوزيعات التكرارية لإجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Question 1	Valid	bas	32	60,4	60,4	60,4
		moyenne	14	26,4	26,4	86,8
		haut	7	13,2	13,2	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 2	Valid	bas	31	58,5	58,5	58,5
		moyenne	16	30,2	30,2	88,7
		haut	6	11,3	11,3	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 3	Valid	bas	31	58,5	58,5	58,5
		moyenne	16	30,2	30,2	88,7
		haut	6	11,3	11,3	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 4	Valid	bas	43	81,1	81,1	81,1
		moyenne	3	5,7	5,7	86,8
		haut	7	13,2	13,2	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 5	Valid	bas	26	49,1	49,1	49,1
		moyenne	27	50,9	50,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 6	Valid	bas	25	47,2	47,2	47,2
		moyenne	28	52,8	52,8	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 7	Valid	bas	42	79,2	79,2	79,2
		moyenne	10	18,9	18,9	98,1
		haut	1	1,9	1,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 8	Valid	bas	42	79,2	79,2	79,2
		moyenne	11	20,8	20,8	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 9	Valid	bas	43	81,1	81,1	81,1
		moyenne	10	18,9	18,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 10	Valid	bas	15	28,3	28,3	28,3
		moyenne	30	56,6	56,6	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 11	Valid	bas	16	30,2	30,2	30,2
		moyenne	29	54,7	54,7	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 12	Valid	bas	18	34,0	34,0	34,0
		moyenne	27	50,9	50,9	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 13	Valid	bas	14	26,4	26,4	26,4
		moyenne	31	58,5	58,5	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
	Valid	bas	19	35,8	35,8	35,8

Question 14		moyenne	26	49,1	49,1	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 15	Valid	bas	18	34,0	34,0	34,0
		moyenne	27	50,9	50,9	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 16	Valid	bas	14	26,4	26,4	26,4
		moyenne	31	58,5	58,5	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 17	Valid	bas	15	28,3	28,3	28,3
		moyenne	25	47,2	47,2	75,5
		haut	13	24,5	24,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 18	Valid	bas	27	50,9	50,9	50,9
		moyenne	13	24,5	24,5	75,5
		haut	13	24,5	24,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 19	Valid	bas	30	56,6	56,6	56,6
		moyenne	20	37,7	37,7	94,3
		haut	3	5,7	5,7	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 20	Valid	bas	30	56,6	56,6	56,6
		moyenne	20	37,7	37,7	94,3
		haut	3	5,7	5,7	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 21	Valid	bas	30	56,6	56,6	56,6
		moyenne	19	35,8	35,8	92,5
		haut	4	7,5	7,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 22	Valid	bas	14	26,4	26,4	26,4
		moyenne	25	47,2	47,2	73,6
		haut	14	26,4	26,4	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 23	Valid	bas	21	39,6	39,6	39,6
		moyenne	15	28,3	28,3	67,9
		haut	17	32,1	32,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 24	Valid	bas	29	54,7	54,7	54,7
		moyenne	24	45,3	45,3	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 25	Valid	bas	27	50,9	50,9	50,9
		moyenne	26	49,1	49,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 26	Valid	bas	19	35,8	35,8	35,8
		moyenne	34	64,2	64,2	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 27	Valid	bas	12	22,6	22,6	22,6
		moyenne	41	77,4	77,4	100,0
		Total	53	100,0	100,0	

Question 28	Valid	bas	13	24,5	24,5	24,5
		moyenne	40	75,5	75,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 29	Valid	bas	31	58,5	58,5	58,5
		moyenne	22	41,5	41,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 30	Valid	bas	8	15,1	15,1	15,1
		moyenne	36	67,9	67,9	83,0
		haut	9	17,0	17,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 31	Valid	bas	11	20,8	20,8	20,8
		moyenne	33	62,3	62,3	83,0
		haut	9	17,0	17,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 32	Valid	bas	22	41,5	41,5	41,5
		moyenne	22	41,5	41,5	83,0
		haut	9	17,0	17,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 33	Valid	bas	15	28,3	28,3	28,3
		moyenne	28	52,8	52,8	81,1
		haut	10	18,9	18,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 34	Valid	bas	34	64,2	64,2	64,2
		moyenne	9	17,0	17,0	81,1
		haut	10	18,9	18,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 35	Valid	bas	33	62,3	62,3	62,3
		moyenne	18	34,0	34,0	96,2
		haut	2	3,8	3,8	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 36	Valid	bas	43	81,1	81,1	81,1
		moyenne	10	18,9	18,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 37	Valid	bas	43	81,1	81,1	81,1
		moyenne	10	18,9	18,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 38	Valid	bas	37	69,8	69,8	69,8
		moyenne	16	30,2	30,2	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 39	Valid	bas	40	75,5	75,5	75,5
		moyenne	12	22,6	22,6	98,1
		haut	1	1,9	1,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 40	Valid	bas	41	77,4	77,4	77,4
		moyenne	12	22,6	22,6	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 41	Valid	bas	41	77,4	77,4	77,4
		moyenne	12	22,6	22,6	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 42	Valid	bas	14	26,4	26,4	26,4
		moyenne	39	73,6	73,6	100,0

		Total	53	100,0	100,0	
Question 43	Valid	bas	13	24,5	24,5	24,5
		moyenne	40	75,5	75,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 44	Valid	bas	23	43,4	43,4	43,4
		moyenne	30	56,6	56,6	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 45	Valid	bas	19	35,8	35,8	35,8
		moyenne	33	62,3	62,3	98,1
		haut	1	1,9	1,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 46	Valid	bas	13	24,5	24,5	24,5
		moyenne	23	43,4	43,4	67,9
		haut	17	32,1	32,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 47	Valid	bas	40	75,5	75,5	75,5
		moyenne	13	24,5	24,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 48	Valid	bas	16	30,2	30,2	30,2
		moyenne	34	64,2	64,2	94,3
		haut	3	5,7	5,7	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 49	Valid	bas	42	79,2	79,2	79,2
		moyenne	8	15,1	15,1	94,3
		haut	3	5,7	5,7	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 50	Valid	bas	32	60,4	60,4	60,4
		moyenne	18	34,0	34,0	94,3
		haut	3	5,7	5,7	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 51	Valid	bas	15	28,3	28,3	28,3
		moyenne	34	64,2	64,2	92,5
		haut	4	7,5	7,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 52	Valid	bas	9	17,0	17,0	17,0
		moyenne	40	75,5	75,5	92,5
		haut	4	7,5	7,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 53	Valid	bas	29	54,7	54,7	54,7
		moyenne	23	43,4	43,4	98,1
		haut	1	1,9	1,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 54	Valid	bas	30	56,6	56,6	56,6
		moyenne	22	41,5	41,5	98,1
		haut	1	1,9	1,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 55	Valid	bas	32	60,4	60,4	60,4
		moyenne	20	37,7	37,7	98,1
		haut	1	1,9	1,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 56	Valid	bas	33	62,3	62,3	62,3

		moyenne	19	35,8	35,8	98,1
		haut	1	1,9	1,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 57	Valid	bas	33	62,3	62,3	62,3
		moyenne	19	35,8	35,8	98,1
		haut	1	1,9	1,9	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 58	Valid	bas	39	73,6	73,6	73,6
		moyenne	1	1,9	1,9	75,5
		haut	13	24,5	24,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 59	Valid	bas	13	24,5	24,5	24,5
		moyenne	7	13,2	13,2	37,7
		haut	33	62,3	62,3	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 60	Valid	bas	27	50,9	50,9	50,9
		moyenne	9	17,0	17,0	67,9
		haut	17	32,1	32,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 61	Valid	bas	9	17,0	17,0	17,0
		moyenne	33	62,3	62,3	79,2
		haut	11	20,8	20,8	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 62	Valid	bas	9	17,0	17,0	17,0
		moyenne	32	60,4	60,4	77,4
		haut	12	22,6	22,6	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 63	Valid	bas	9	17,0	17,0	17,0
		moyenne	31	58,5	58,5	75,5
		haut	13	24,5	24,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 64	Valid	bas	9	17,0	17,0	17,0
		moyenne	31	58,5	58,5	75,5
		haut	13	24,5	24,5	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 65	Valid	bas	19	35,8	35,8	35,8
		moyenne	22	41,5	41,5	77,4
		haut	12	22,6	22,6	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 66	Valid	bas	19	35,8	35,8	35,8
		moyenne	28	52,8	52,8	88,7
		haut	6	11,3	11,3	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 67	Valid	bas	20	37,7	37,7	37,7
		moyenne	30	56,6	56,6	94,3
		haut	3	5,7	5,7	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 68	Valid	bas	20	37,7	37,7	37,7
		moyenne	28	52,8	52,8	90,6
		haut	5	9,4	9,4	100,0
		Total	53	100,0	100,0	

Question 69	Valid	bas	10	18,9	18,9	18,9
		moyenne	32	60,4	60,4	79,2
		haut	11	20,8	20,8	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 70	Valid	bas	10	18,9	18,9	18,9
		moyenne	24	45,3	45,3	64,2
		haut	19	35,8	35,8	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 71	Valid	bas	10	18,9	18,9	18,9
		moyenne	23	43,4	43,4	62,3
		haut	20	37,7	37,7	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 72	Valid	bas	10	18,9	18,9	18,9
		moyenne	13	24,5	24,5	43,4
		haut	30	56,6	56,6	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 73	Valid	bas	11	20,8	20,8	20,8
		moyenne	14	26,4	26,4	47,2
		haut	28	52,8	52,8	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 74	Valid	bas	15	28,3	28,3	28,3
		moyenne	9	17,0	17,0	45,3
		haut	29	54,7	54,7	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 75	Valid	bas	21	39,6	39,6	39,6
		moyenne	14	26,4	26,4	66,0
		haut	18	34,0	34,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 76	Valid	bas	21	39,6	39,6	39,6
		moyenne	14	26,4	26,4	66,0
		haut	18	34,0	34,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 77	Valid	bas	20	37,7	37,7	37,7
		moyenne	15	28,3	28,3	66,0
		haut	18	34,0	34,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 78	Valid	bas	20	37,7	37,7	37,7
		moyenne	15	28,3	28,3	66,0
		haut	18	34,0	34,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 79	Valid	bas	30	56,6	56,6	56,6
		moyenne	15	28,3	28,3	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 80	Valid	bas	29	54,7	54,7	54,7
		moyenne	16	30,2	30,2	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 81	Valid	bas	24	45,3	45,3	45,3
		moyenne	21	39,6	39,6	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	

		Total	53	100,0	100,0	
Question 82	Valid	bas	23	43,4	43,4	43,4
		moyenne	22	41,5	41,5	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 83	Valid	bas	40	75,5	75,5	75,5
		moyenne	5	9,4	9,4	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 84	Valid	bas	28	52,8	52,8	52,8
		moyenne	17	32,1	32,1	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 85	Valid	bas	40	75,5	75,5	75,5
		moyenne	5	9,4	9,4	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 86	Valid	bas	30	56,6	56,6	56,6
		moyenne	15	28,3	28,3	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 87	Valid	bas	38	71,7	71,7	71,7
		moyenne	7	13,2	13,2	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 88	Valid	bas	21	39,6	39,6	39,6
		moyenne	24	45,3	45,3	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 89	Valid	bas	21	39,6	39,6	39,6
		moyenne	23	43,4	43,4	83,0
		haut	9	17,0	17,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 90	Valid	bas	15	28,3	28,3	28,3
		moyenne	29	54,7	54,7	83,0
		haut	9	17,0	17,0	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 91	Valid	bas	17	32,1	32,1	32,1
		moyenne	17	32,1	32,1	64,2
		haut	19	35,8	35,8	100,0
		Total	53	100,0	100,0	
Question 92	Valid	bas	30	56,6	56,6	56,6
		moyenne	15	28,3	28,3	84,9
		haut	8	15,1	15,1	100,0
		Total	53	100,0	100,0	

الملحق (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة

QUESTIONS	N	Mean	Std. Deviation	QUESTIONS	N	Mean	Std. Deviation
Question 1	53	1,53	,723	Question 47	53	1,25	,434
Question 2	53	1,53	,696	Question 48	53	1,75	,551
Question 3	53	1,53	,696	Question 49	53	1,26	,560
Question 4	53	1,32	,701	Question 50	53	1,45	,607
Question 5	53	1,51	,505	Question 51	53	1,79	,567
Question 6	53	1,53	,504	Question 52	53	1,91	,491
Question 7	53	1,23	,466	Question 53	53	1,47	,541
Question 8	53	1,21	,409	Question 54	53	1,45	,539
Question 9	53	1,19	,395	Question 55	53	1,42	,535
Question 10	53	1,87	,652	Question 56	53	1,40	,531
Question 11	53	1,85	,662	Question 57	53	1,40	,531
Question 12	53	1,81	,681	Question 58	53	1,51	,869
Question 13	53	1,89	,640	Question 59	53	38,2	483,
Question 14	53	1,79	,689	Question 60	53	1,81	,900
Question 15	53	1,81	,681	Question 61	53	2,04	,619
Question 16	53	1,89	,640	Question 62	53	2,06	,633
Question 17	53	1,96	,733	Question 63	53	2,08	,646
Question 18	53	1,74	,836	Question 64	53	2,08	,646
Question 19	53	1,49	,608	Question 65	53	1,87	,761
Question 20	53	1,49	,608	Question 66	53	1,75	,648
Question 21	53	1,51	,639	Question 67	53	1,68	,581
Question 22	53	2,00	,734	Question 68	53	1,72	,632
Question 23	53	1,92	,851	Question 69	53	2,02	,635
Question 24	53	1,45	,503	Question 70	53	2,17	,727
Question 25	53	1,49	,505	Question 71	53	2,19	,735
Question 26	53	1,64	,484	Question 72	53	2,38	,790
Question 27	53	1,77	,423	Question 73	53	2,32	,803
Question 28	53	1,75	,434	Question 74	53	2,26	,880
Question 29	53	1,42	,497	Question 75	53	1,94	,864
Question 30	53	2,02	,571	Question 76	53	1,94	,864
Question 31	53	1,96	,619	Question 77	53	1,96	,854
Question 32	53	1,75	,731	Question 78	53	1,96	,854
Question 33	53	1,91	,687	Question 79	53	1,58	,745
Question 34	53	1,55	,798	Question 80	53	1,60	,743
Question 35	53	1,42	,570	Question 81	53	1,70	,723
Question 36	53	1,19	,395	Question 82	53	1,72	,717
Question 37	53	1,19	,395	Question 83	53	1,40	,743
Question 38	53	1,30	,463	Question 84	53	1,62	,740
Question 39	53	1,26	,486	Question 85	53	1,40	,743
Question 40	53	1,23	,423	Question 86	53	1,58	,745
Question 41	53	1,23	,423	Question 87	53	1,43	,747
Question 42	53	1,74	,445	Question 88	53	1,75	,705
Question 43	53	1,75	,434	Question 89	53	1,77	,724
Question 44	53	1,57	,500	Question 90	53	1,89	,670
Question 45	53	1,66	,517	Question 91	53	2,04	,831
Question 46	53	2,08	,756	question92	53	1,58	,745

الأبعاد	N	Mean	Std. Deviation
الهيكل التنظيمي	53	1,4764	,67272
الثقافة التنظيمية	53	1,3321	,38219
العمليات الإنتاجية	53	1,8437	,64271
الوظيفة التسويقية	53	1,7305	,63867
الموارد البشرية	53	1,5881	,38342
الوظيفة المالية	53	1,8377	,62024
البحث والتطوير	53	1,2736	,40509
البيئة العامة	53	1,5283	,35667
بيئة النشاط	53	1,6340	,46531
الموقف التنافسي	53	1,4264	,51893
الإستراتيجية التنافسية	53	1,4717	,56400
المحددات	53	2,0431	,58422
الإدراكات	53	1,7159	,69137
الكفاءة	53	1,95	,856
الجودة	53	1,66	,711
الإبداع	53	1,50	,712
الاستجابة	53	1,81	,680

الجدول (أ): نتائج اختبار ستودنت (T) للعينه الواحدة الخاص بالفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية (One-Sample Test)

الاتجاهات	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	8,678	52	,000	-,41887	-,5157	-,3220
التحليل الداخلي	7,264	52	,000	-,38431	-,4905	-,2781
التحليل الخارجي	10,575	52	,000	-,43396	-,5163	-,3516
الموقف التنافسي	8,047	52	,000	-,38431	-,72	-,43
الإستراتيجية التنافسية	6,819	52	,000	-,528	-,68	-,37

الجدول (ب): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) الخاص بالفرضيتين الثانية والثالثة

الاتجاهات		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستوى التعليمي	Between Groups	1,937	1	1,937	22,024	,000
	Within Groups	4,485	51	,088		
الخبرة	Between Groups	,972	3	,324	2,912	,044
	Within Groups	5,450	49	,111		
نمط الإدارة	Between Groups	2,859	3	,953	13,111	,000
	Within Groups	3,562	49	,073		
الحجم	Between Groups	1,163	1	1,163	11,286	,001
	Within Groups	5,258	51	,103		
طبيعة النشاط	Between Groups	1,658	1	1,658	17,755	,000
	Within Groups	4,763	51	,093		
نطاق السوق	Between Groups	,760	3	,253	2,192	,101
	Within Groups	5,661	49	,116		
طبيعة الملكية	Between Groups	1,541	2	,770	7,893	,001
	Within Groups	4,880	50	,098		
مدة النشاط	Between Groups	1,177	2	,588	5,610	,006
	Within Groups	5,244	50	,105		

الجدول (ج): نتائج اختبار الانحدار والارتباط المتعدد الخاص بالفرضية الرابعة

Correlations

question 67	question 66	question 65	question 64	question 63	question 62	question 61	Pearson Correlation
-0,720	-0,707	-0,709	-0,630	-0,630	-0,616	-0,565	Analyse stratégique
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000)Sig. (1-tailed
question 74	question 73	question 72	question 71	question 70	question 69	question 68	Pearson Correlation
-0,260	-0,411	-0,465	-0,699	-0,709	-0,609	-0,699	Analyse stratégique
0,030	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000)Sig. (1-tailed

Model Summary

Model	R	²R	Adjusted ²R	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,703(a)	,495	,485	,25225	,495	49,917	1	51	,000

الجدول (د): نتائج اختبار ستودنت (T) للعينة الواحدة الخاص بالفرضية الخامسة وفرضياتها الفرعية (One-Sample Test)

الإدراكات	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	2,991	52	,004	-,284	-,47	-,09
الكفاءة	,401	52	,690	-,047	-,28	,19
الجودة	3,526	52	,001	-,344	-,54	-,15
الإبداع	5,111	52	,000	-,500	-,70	-,30
الاستجابة	2,059	52	,045	-,192	-,38	,00

الجدول (هـ): نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) الخاص بالفرضية السادسة

الإدراكات		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المستوى التعليمي	Between Groups	8,869	1	8,869	28,294	,000
	Within Groups	15,987	51	,313		
الخبرة	Between Groups	7,276	3	2,425	6,760	,001
	Within Groups	17,580	49	,359		
نمط الإدارة	Between Groups	11,748	3	3,916	14,639	,000
	Within Groups	13,108	49	,268		

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	تأثير الميزة التنافسية على مردودية المؤسسة	26
2	أبعاد بناء المزايا التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب	29
3	أبعاد نطاق التنافس	59
4	مضمون التحليل الإستراتيجي	75
5	الدراسات التي توضح أثر استخدام التحليل الإستراتيجي على أداء المؤسسة	78
6	مجالات التحليل الإستراتيجي حسب بعض كتاب الإدارة الإستراتيجية	83
7	تصنيف الموارد وتعيينها	93
8	عوامل النجاح الحرجة في النشاط (FCS)	121
9	العلاقة بين عناصر (SWOT) والموقف التنافسي للمؤسسة	124
10	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية الاتحاد الأوروبي لسنة 2003	133
11	المنظور الجزائري في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	134
12	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للفترة (2008 - 2012)	139
13	قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية للفترة (2008-2012)	141
14	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الجزائرية حسب فروع النشاط (2011 - 2012)	142
15	السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	149
16	واقع التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب بعض الدراسات	150
17	تصنيف أدوار المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	151
18	الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة	154
19	وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل بيئتها	156
20	أبعاد إستراتيجية التمييز	167
21	أبعاد الإستراتيجيات التنافسية العامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	170
22	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب معيار عدد العمال إلى غاية 2011/10/31	189
23	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب معياري عدد العمال ونمط الملكية إلى غاية 2011/10/31	190
24	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب قطاعات النشاط إلى غاية 2011/10/31	191
25	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف حسب فروع النشاط إلى غاية 2011/10/31	192
26	حساب معامل الصدق لعبارات الاستثمار	200
27	سلم ليكرت الثلاثي لتحديد الإجابات	202
28	توزيع مسيري المؤسسات محل الدراسة حسب متغيرات نمط الإدارة، الخبرة، والمستوى التعليمي	203
29	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب الحجم، طبيعة الملكية، طبيعة النشاط، نطاق السوق، والخبرة	205

	في النشاط	
207	التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة	30
209	التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر العمليات الإنتاجية والوظيفة التسويقية في المؤسسات محل الدراسة	31
210	التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الموارد البشرية، الوظيفة المالية، والبحث والتطوير في المؤسسات محل الدراسة	32
212	التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر البيئة الخارجية في المؤسسات محل الدراسة	33
213	التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بتحليل القدرة على تحديد الموقف التنافسي في المؤسسات محل الدراسة	34
214	التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بأسس اختيار إستراتيجيات بناء المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة	35
215	التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بمحددات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة	36
217	التوزيع التكراري للإجابات المتعلقة بإدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	37
219	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية	38
221	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر العمليات الإنتاجية والوظيفة التسويقية	39
222	المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحليل عناصر الموارد البشرية، الوظيفة المالية، ووظيفة البحث والتطوير	40
224	المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحليل أبعاد البيئة العامة	41
225	المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحليل أبعاد بيئة النشاط	42
226	المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بتحديد الموقف التنافسي	43
226	المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بأسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية	44
227	المتوسطات والانحرافات للإجابات المتعلقة بمحددات التحليل الإستراتيجي	45
229	المتوسطات والانحرافات الخاصة بإدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	46
232	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	47
232	اختبار (T) مدى اعتماد عناصر التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة	48
233	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار تأثير خصائص المسيرين على اتجاهاتهم نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي	49

235	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار تأثير العوامل المؤسسية على اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي	50
236	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	51
237	ملخص تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرابعة	52
238	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الخامسة)	53
239	اختبار (T) الخاص بإدراك المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية	54
240	نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار تأثير العوامل الشخصية للمسيرين على إدراكهم لأهمية التحليل الإستراتيجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية	55

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	مفهوم الميزة التنافسية	1
24	أشكال المزايا التنافسية	2
30	ركائز بناء المزايا التنافسية	3
32	تأثير اقتصاديات الحجم في الكفاءة	4
34	تأثير التعلم في الكفاءة	5
36	العلاقة بين متوسط تكلفة الوحدة ومعدل تحول العملاء	6
40	العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية	7
41	أهمية الجودة في بناء المزايا التنافسية	8
42	تأثير الجودة في الربحية	9
44	عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على العميل	10
45	أهمية العمليات في تحسين الجودة	11
53	مدى الإنتاج حسب الطلب	12
55	علاقة التكلفة الوحيدة مع وقت الاستجابة	13
57	البيئة والميزة التنافسية	14
58	دورة حياة الميزة التنافسية	15
61	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	16
64	استدامة المزايا التنافسية	17
71	العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل الإستراتيجي	18
84	مجالات التحليل الإستراتيجي	19
96	علاقة الموارد والقدرات ببناء المزايا التنافسية	20
98	اختبار القيمة الإستراتيجية للموارد والمزايا التنافسية	21
99	جذور المزايا التنافسية	22
102	نموذج سلسلة القيمة	23
104	النموذج المعدل لسلسلة القيمة	24
107	نظام القيمة	25
108	بناء المزايا التنافسية	26
110	مكونات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	27
119	التحليل الهيكلي عند (Michael Porter)	28
120	النموذج المعدل لتحليل بيئة النشاط	29
122	عوامل النجاح المرحجة في المؤسسة (FCS)	30

125	تحديد الموقف التنافسي باعتماد تحليل (SWOT)	31
126	مصفوفة (SWOT)	32
127	نموذج (SWOT). المعدل	33
128	علاقة تحليل (SWOT) بالميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية	34
129	التحليل الإستراتيجي كأساس لبناء المزايا التنافسية	35
149	التصور الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	36
153	مصفوفة الخيارات الإستراتيجية من منظور (Henry Mintzberg)	37
157	العوامل المفسرة لقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التأثير في بيئتها	38
162	الإطار العام لصياغة إستراتيجيات بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	39
163	بيئة تشكيل الإستراتيجية التنافسية	40
164	الإستراتيجيات التنافسية العامة	41
171	الإطار التنافسي الحديث	42
195	نموذج الدراسة	43

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
251	معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (وكالة سطيف - (2011/10/31)	1
253	استمارة التحكيم	2
262	نتائج حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	3
263	التوزيعات التكرارية لإجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة	4
270	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة	5
272	نتائج برنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات	6

قائمة المراجع:

أولاً. المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، (2003)، التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. أحمد سيد مصطفى، (2005)، الإدارة التنافسية للإنتاج: كيف تنتج لتنافس في عالم متغير، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
3. أحمد سيد مصطفى، (2008)، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية: مهارات التفكير الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الكتب، الكويت.
4. أحمد علي صالح، زكريا الدوري، (2009)، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
5. أحمد محمد المصري، (2004)، الكفاية الإنتاجية للمنشآت الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
6. الحسنية سليم إبراهيم، (2009)، الإدارة بالإبداع: نحو بناء منهج نظمي (بحوث ودراسات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
7. اللامي غسان قاسم، (2008)، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الشراء للنشر والتوزيع، عمان.
8. السقاف حامد عبد الله، (2005)، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
9. أوكيل السعيد، (1994)، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
10. البكري ثامر ياسر، (2002)، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
11. أحمد القطامين، (2002)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
12. الخضر علي، بيان حرب، (2006)، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
13. إسماعيل محمد السيد، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
14. إلهام فخري طلمية، (2009)، التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل إستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
15. إبراهيم بن علي الملحم، (2008)، علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، الجزء الثاني، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

16. أحمد ماهر، (2009)، دليل المديرين إلى التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
17. أحمد سليم، نبيل مرسي، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
18. أسامة ربيع أمين سليمان، (2008)، التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS): مهارات أساسية في اختبارات الفروض الإحصائية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الأكاديمية بجامعة المنوفية، القاهرة.
19. بول سامويلسون، ويليام نورد هاوس، ترجمة هشام عبد الله، (2006)، الاقتصاد، الطبعة الثانية، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
20. بشار يزيد الوليد، (2010)، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار اليازة للنشر والتوزيع، الأردن.
21. برنارد مار، ترجمة خالد العامري، (2009)، الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة.
22. برنوطي سعاد نائف، (2005)، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
23. جيمس إيفان، جيمس دين، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، الجودة الشاملة: الإدارة والتنظيم والإستراتيجية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
24. جبرين علي هادي، (2006)، إدارة العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
25. جياموات بانكاج، ترجمة سعاد الطنبولي، (1993)، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
26. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، (2007)، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
27. جاسم محمد سلطان، (2006)، التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، الطبعة الأولى، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، القاهرة.
28. جيمس ستوك، دوجلاس لامبرت، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2009)، الإدارة الإستراتيجية للإمدادات، الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، الرياض.
29. جيمس كراج، روبرت قرانت، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، (2003)، الإدارة الإستراتيجية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
30. جالن سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، (1998)، منشآت الأعمال الصغيرة: اتجاهات في الاقتصاد الكلي، الطبعة الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

31. دومينيك سالفاتور، ترجمة سعدية حافظ منتصر، (2001)، الإحصاء والاقتصاد القياسي، الطبعة العربية الخامسة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية للنشر والتوزيع، القاهرة.
32. هلاي حسين مصطفى وآخرون، (2009)، التخطيط الإستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، الطبعة الأولى، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
33. هشام بركات بشير حسين، (2007)، تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، دار النشر الإلكتروني، القاهرة.
34. وائل محمد صبحي إدريس، (2009)، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
35. وورستر توماس، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، (2008)، الإستراتيجيات الاقتصادية في عصر المعلومات، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
36. واثق العبادي، وائل إدريس، (2006)، إستراتيجية الأعمال: مدخل تطبيقي، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
37. زكريا مطلق الدوري، (2005)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
38. حسين حريم، (2003)، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
39. حسن حسين عجلان، (2008)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان.
40. حسن علي الزعبي، (2005)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
41. حسن محمد أحمد محمد مختار، (2009)، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
42. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي محمد إدريس، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
43. طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
44. ياسر أحمد فرح، (2008)، إدارة الوقت ومواجهة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
45. يوسف حجيم الطائي، (2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

46. كاظم نزار الركابي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
47. كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، (2000)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
48. محمد الطائي، نعمة عباس الخفاجي، (2009)، المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان.
49. مصطفى محمود البكري، (2006)، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
50. معالي حيدر، (2002)، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة.
51. ميشال أرمسترونغ (Michael Armstrong)، ترجمة مكتبة جرير، (2004)، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة: الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة، مكتبة جرير، الرياض.
52. مؤيد سعيد السالم، (2000)، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
53. مؤيد سعيد السالم، (2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
54. مهدي صالح السامرائي، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
55. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، (2004)، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان.
56. محسن أحمد الخضيرى، (2004)، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
57. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2001)، التسويق المصرفي: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان.
58. محمد أحمد عوض، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
59. محمد عقلة مبيضين، (2007)، التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص، أعمال مؤتمرات الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
60. مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

61. ماجدة العطية، (2002)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
62. محمد الصيرفي، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
63. محمد الصيرفي، (2008)، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
64. محمد الصيرفي، (2009)، البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
65. محمد عبد الفتاح الصيرفي، (2001)، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
66. مجيد الكرخي، (2009)، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
67. محمد عبد السلام، (2008)، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
68. محمد بلال زغبي، عباس الطلافحة، (2003)، النظام الإحصائي (SPSS): فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
69. محمد خير، (2005)، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (SPSS)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.
70. موارى شبيجل، ترجمة شعبان عبد الحميد شعبان، (2004)، الإحصاء والاحتمال، الطبعة العربية السابعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية للنشر والتوزيع، القاهرة.
71. مروة أحمد، (2008)، الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
72. ناصر دادى عدون، (1998)، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
73. ناصر دادى عدون، (2001)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
74. ناظم حسن عبد السيد، (2009)، محاسبة الجودة: مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
75. نيجل كنج، نيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، (2004)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
76. نبيل مرسي خليل، (2006)، إستراتيجيات الإدارة العليا، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

77. نبيل مرسي خليل، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
78. نبيل حامد مرسي، (2008)، التخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
79. نعمة عباس الخفاجي، (2004)، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
80. نعمة عباس الخفاجي، (2008)، الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
81. نيفيل ليك، ترجمة هدى فؤاد، (2008)، المرشد العملي في التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
82. نيفين حين شمت، (2010)، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
83. نادية العارف، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
84. نبيل جواد، (2007)، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
85. نعيم إبراهيم الظاهر، (2009)، الإدارة الإستراتيجية: المفهوم والأهمية والتحديات، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
86. سعيد يس عامر، (2001)، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سرفيس للنشر والتوزيع، القاهرة.
87. سيد محمد جاد الرب، (2009)، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
88. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان.
89. سكوت شافيز، جاك ميرديث، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ومحمد يحيى عبد الرحمان، (2005)، إدارة العمليات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
90. سعد غالب ياسين، (2002)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
91. عبد الستار محمد العلي، خليل إبراهيم الكنعاني، (2009)، إدارة سلاسل التوريد، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
92. عبد الستار محمد العلي، (2006)، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

93. عادل زايد، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
94. عمر صقر، (2001)، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
95. عبد المطلب عبد الحميد، (2009)، المنظور الإستراتيجي للتحويلات الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
96. عبد المطلب عبد الحميد، (2009)، اقتصاديات تمويل المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
97. عبد العزيز صالح بن حبتور، (2007)، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
98. عبد السلام أبو قحف، (1998)، التسويق، الإشعاع للنشر والتوزيع، القاهرة.
99. عبد السلام أبو قحف، (2003)، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
100. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، (2002)، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
101. عثمان حسن عثمان، (1998)، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر.
102. علي السلمي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
103. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2005)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثالثة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
104. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، (2006)، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
105. فريد راغب النجار، (1999)، التحالفات الإستراتيجية: من المنافسة إلى التعاون، أستراد للنشر والتوزيع، القاهرة.
106. فريد النجار، (2006)، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
107. فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
108. فلاح حسن عداي الحسيني، (2006)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

109. فهد بن عبد الله النعيم، مصطفى محمود أبو بكر، (2008)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
110. فريد إل. فراي، تشارلز آر. ستونر، لورنس جي. وينزيمر، ترجمة دينا عبد الإله الملاح، (2007)، تسيير التخطيط الإستراتيجي للأعمال الصغيرة، الطبعة العربية الأولى، دار العبيكان، الرياض.
111. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، (2008)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
112. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
113. صلاح الدين عبد الباقي، (2001)، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
114. صلاح عباس، (2005)، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر
115. روبرت بتس، ديفيد لي، ترجمة الخزامي عبد الحكم، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
116. رعد عبد الله الطائي، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
117. رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، (2007)، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة الثانية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
118. شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، (2008)، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، طبعة منقحة، دار المريخ للنشر، الرياض.
119. شارلز مارجيرسون، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، (2005)، قيادة الفريق: دليل النجاح لنظم إدارة الفريق، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض.
120. توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى، (2000)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثالثة، الإدارة العامة للبحوث، الرياض.
121. توفيق عبد الرحيم يوسف، (2009)، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
122. توفيق عبد الرحمان، (2005)، التخطيط الإستراتيجي: أفكار عالمية معاصرة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة.
123. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

124. ثامر البكري، (2007)، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار جهينة للطبع، عمان.
125. غسان قاسم داود اللامي، (2008)، إدارة الإنتاج والعمليات: متركزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ب. الرسائل العلمية:

1. الزعبي حسن، (1999)، أثر نظام المعلومات الإستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
2. المعاضيدي معن وعبدالله، (2001)، تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
3. إحسان دهش جلاب، (2004)، التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسة القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، العراق.
4. القطب محي الدين يحي توفيق، (2002)، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
5. أحمد مجدل، (2004)، إدراك واتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الإلكترونية في الجزائر: بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
6. بن عنتر عبد الرحمان، (2004)، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
7. بني حمدان خالد، (2002)، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
8. بومعروف إلياس، (2011)، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
9. لحول سامية، (2008)، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة باتنة، الجزائر.

10. موفق محمد الضمور، (2008)، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان.
11. مزهودة عبد المليك، (2007)، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن في الجزائر، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة باتنة، الجزائر.
12. محمد عبد حسين الموسوي، (1999)، أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
13. محمد جميل العضايلة، (2004)، أثر الخيارات الإستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، عمان.
14. ماجي سمير جرجس، (2001)، دور إدارة الأفراد في تنمية القدرة التنافسية للصناعة المصرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية (غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
15. سكاك مراد، (2011)، دور التدقيق الاجتماعي في بناء إستراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
16. سوزي محمد علي حاتوغ، (2006)، أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقية والسياحي الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
17. عادل محمود عبد الله حبيشي، (2005)، التحليل الإستراتيجي لتنفيذ دور الإدارة الجامعية اليمنية في تحقيق أهدافها، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة)، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
18. عمر لعلاوي، (2005)، دراسة الإستراتيجية التسويقية في البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في التسيير (غير منشورة)، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
19. عبد الحكيم عبد الله النصور، (2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
20. عطا الله فهد سرحان، (2005)، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
21. علوني عمار، (2011)، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
22. فالخ عبد القادر الحوري، (2004)، إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية: تطوير نموذج في قطاع المصارف الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

23. فرحات غول، (2006)، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، الجزائر.
24. قاسمي كمال، (2010)، إعادة هندسة نظم إدارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعريبيج، رسالة دكتوراه علوم (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
25. شفيق كايد عبد الله شاكر، (2007)، التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

ج. الدوريات:

1. المعاضيدي معن وعداالله، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة نظرية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 15، (2006)، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعية، الموصل، العراق.
2. البرواري نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية: رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، المجلد 01، العدد 01، (2000)، بغداد.
3. الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية بجامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد 03، (2005)، جامعة الكوفة، بغداد.
4. التميمي إياد، الحشالي شاكر، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 08، العدد 02، (2004)، جامعة البتراء، عمان.
5. الطيب داودي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية: الواقع والمعوقات: حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، (2011)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
6. أسامة محمد عبد المنعم، ممارسات إدارة الموارد البشرية في المشروعات الكبيرة والصغيرة، مجلة آفاق جديدة، السنة العاشرة، العدد 03، (1998)، كلية التجارة بجامعة المنوفية، الأردن.
7. بهاء حسين الحمداني، دور أدوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، (2013)، جامعة بغداد، العراق.
8. بريس عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، (2005)، جامعة الشلف، الجزائر.
9. بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، (2008)، دمشق.

10. بن بركة عبد الوهاب، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة: حالة المؤسسة الجزائرية للاتصالات - موبيليس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، (2007)، جامعة بسكرة، الجزائر.
11. دريس يحي، آليات وسبل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي: حالة الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 56، (2011)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
12. هالة لبيب محمد عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 359، (2002)، القاهرة.
13. زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، (2007)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
14. حسين رحيم، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات: مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، (2005)، جامعة بسكرة، الجزائر.
15. حسين رحيم، نظم حاضنات الأعمال كآلية لدعم التجديد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 02، (2003)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
16. حسين رحيم، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة أبحاث روسيكادا، السنة الثالثة، العدد 03، (2005)، جامعة سكيكدة، الجزائر.
17. لحوّل سامية، تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ M. Porter، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، (2009)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
18. مؤيد حسن علي، سنان كاظم الموسوي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة الجديد، مجلة آداب الكوفة، العدد 01، (2007)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
19. محمد بكري عبد العليم، العوامل المؤثرة في تطبيق منهجية إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، مجلة آفاق جديدة، السنة 10، العدد 03، (1998)، كلية التجارة بجامعة المنوفية، الأردن.
20. محمد علي شهيب، إدارة أعمال المنشآت الصغيرة، سلسلة الفكر الإداري المعاصر، العدد 07، (2005)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
21. محمد الروسان، أثر الخيار الإستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة إربد للبحوث والدراسات، المجلد 02، العدد 02، (1999)، عمان.
22. مقدم عبيرات، ميلود زيد الخير، متطلبات إدارة المعرفة وتأثيرها على النموذج التسييري في إطار تحديات التوجه بالاقتصاد الجديد، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، (2006)، جامعة باتنة، الجزائر.

23. معطى الله خير الدين، بوقموم محمد، تفعيل دور التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، (2005)، جامعة باتنة، الجزائر.
24. سعيد بريش، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر: دورها ومكانتها في الاقتصاد الوطني، مجلة آفاق، العدد 05، (2001)، جامعة عنابة، الجزائر.
25. عبد العزيز جميل مخيمر، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 353، (2000)، القاهرة.
26. عبد السميع رويبة، مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، (2004)، جامعة باتنة، الجزائر.
27. عبد الله علي، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 06، (2008)، جامعة ورقلة، الجزائر.
28. عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري: من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، (2003)، جامعة بسكرة، الجزائر.
29. عماري عمار وبوسعدة سعيدة، الإبداع التكنولوجي في الجزائر: واقع وآفاق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، (2004)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
30. علوني عمار، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، (2010)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
31. فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية؟، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، (2005)، جامعة بسكرة، الجزائر.
32. فؤاد نجيب الشيخ، ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 24، العدد 01، (2004)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
33. صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، (2004)، جامعة سطيف 1، الجزائر.
34. رجم نصيب وفاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافسية في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة التواصل، العدد 20، (2007)، الجزائر.
35. رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة: الخصائص والتحديات، سلسلة جسر التنمية، السنة 09، العدد 93، (2010)، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
36. غول فرحات، الميزة التنافسية: الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 12، (2009)، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر.

37. غلاب نعيمة، التحليل الإستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، (2005)، جامعة سطيف 1، الجزائر.

د. الملتقيات والندوات العلمية:

1. العربي عطية، تدنية التكاليف كأداة إستراتيجية لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي: حالة مؤسسة سونلغاز مع استخدام البرمجة الخطية، الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الفترة: 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.
2. أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الفترة: 27-29 أبريل 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
3. المعاضيدي معن وعد الله، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية: الآليات والمعالجات (دراسة نظرية تحليلية)، المؤتمر العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، الفترة: 16-18 أبريل 2007، جامعة الزيتونة الخاصة، الأردن.
4. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الفترة: 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر.
5. بلالي أحمد، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الفترة: 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.
6. بن علي سمية، التخريج (Externalisation) كأحد الإستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الفترة: 18-19 أبريل 2012، جامعة ورقلة، الجزائر.
7. بن نذير نصر الدين، منصور الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الفترة: 27-29 أبريل 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
8. بهدي عيسى، دور المؤسسة الشبكية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الفترة: 18-19 أبريل 2012، جامعة ورقلة، الجزائر.

9. برودي نعيمة، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الفترة: 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر.
10. جمال نصر الدين الشيباني، آثار العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى العولمة وأثرها على البلدان العربية، الفترة: 13-14 ماي 2001، جامعة سكيكدة، الجزائر.
11. وليد زكريا الصيام، فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، ملتقى العولمة وأثرها على البلدان العربية، الفترة: 13-14 ماي 2001، جامعة سكيكدة، الجزائر.
12. زكريا مطلق الدوري، بشري هشام محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، الفترة: 26-28 أبريل 2004، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
13. زايري بلقاسم، بلحسن هواري، أثر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري، الفترة: 13-14 نوفمبر 2006، جامعة سطيف 1، الجزائر.
14. حواس عبد الرزاق، بوشول السعيد، القدرة التنافسية للصناعة العربية في ظل الاقتصاد الجديد، الملتقى الدولي حول: الاقتصاد الصناعي والسياسات الصناعية، الفترة: 02-03 ديسمبر 2008، جامعة بسكرة، الجزائر.
15. حسين القزاز، تطبيق SWOT Analysis على معاهد التدريب، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة، الفترة: 6-8 مارس 1999، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
16. حسين رحيم، التجديد التكنولوجي كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: حالة الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الفترة: 29-30 أكتوبر 2002، جامعة بسكرة، الجزائر.
17. حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري، المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، الفترة: 16-18 أبريل 2008، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
18. حسن بشير الطيب، التخطيط الإستراتيجي في نماذج مختلفة لمعاهد التدريب، ندوة الإدارة الإستراتيجية لمعاهد الإدارة، الفترة: 6-8 مارس 1999، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
19. كمال رزيق، فارس مسدور، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، الفترة: 29-30 أكتوبر 2002، جامعة بسكرة، الجزائر.

20. لهواري السعيد، آيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة والإستراتيجية والمحيط الذي تعمل فيه، الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الفترة: 9-10 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر.
21. محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الأول حول: التسويق في الوطن العربي، الفترة: 15-16 أكتوبر 2002، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
22. محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، الفترة: 18-22 جانفي 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
23. مداح عرابي الحاج، التسيير الإستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر.
24. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الفترة: 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.
25. نجم العزاوي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية، الملتقى الدولي حول: إستراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الفترة: 18-19 أبريل 2012، جامعة ورقلة، الجزائر.
26. سمالي يفضية، بلالي أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المركزة على الموارد، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، الفترة: 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر.
27. سيد ناجي مرتجي، المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المفهوم والمشكلات وإطار التطوير، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، الفترة: 18-22 جانفي 2004، القاهرة.
28. سليمان سلامة أبو خرمة، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ودورهما في تطوير القطاع العام، ندوة تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، الفترة: 16-17 جوان 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
29. سيدي علي، حطاب مراد، تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين تهديدات وفرص التدويل: قراءة في بعض المقالات الأكاديمية والمعطيات العملية، الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الفترة: 08-09 نوفمبر 2010، جامعة الشلف، الجزائر.

30. عاصم عبد الفتاح ثروت، مبادئ وأساسيات التحليل الإستراتيجي، الملتقى العربي الأول حول: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، الفترة: 8-10 جانفي 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
31. عبد الرحمان بن أحمد صائغ وآخرون، التخطيط الإستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي: الملامح الأساسية لإعداد الخطة الإستراتيجية، ملتقى التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في مؤسسات التعليم العالي، أوت 2007، تونس، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
32. عماري جمال، استعمال نموذج (Fishbein) في تقييم المزايا التنافسية لمؤسسات المنتجات الصيدلانية في الجزائر، الملتقى الوطني حول: إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية، الفترة: 12-13 ديسمبر 2005، جامعة سكيكدة، الجزائر.
33. عبد الله بلوناس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الفترة: 17-18 أفريل 2006، جامعة الشلف، الجزائر.
34. عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، ندوة حول: الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جوان 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
35. عمر ثليجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية في مواجهة العولمة، الملتقى الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الفترة: 8-9 أفريل 2002، جامعة الأغواط، الجزائر.
36. عبد المليك مزهودة، التسيير الإستراتيجي وتنمية المؤسسات المصغرة والمتوسطة، الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، الفترة: 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف 1، الجزائر.
37. عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، الفترة: 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف 1، الجزائر.
38. عبد الله محمد الخياط، التحليل الإستراتيجي، الملتقى العربي الأول حول: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، الفترة: 8-10 جانفي 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
39. قدي عبد المجيد، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الفترة: 8-9 أفريل 2002، جامعة الأغواط، الجزائر.

40. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، الفترة: 25-28 ماي 2003، جامعة سطيف 1، الجزائر.

41. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الفترة: 1-4 نوفمبر 2009، معهد افدارة العامة، الرياض.

42. غسان العتيبي، دور نظم دعم القرار في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الإدارية، المؤتمر العربي حول: الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، الفترة: 14-15 أبريل 2008، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

43. رسلان يسرى عبد الحميد، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب: النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجاً، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية: نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، 2007، جامعة المنيا، مصر.

هـ. المنشورات الرسمية:

1. معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة سطيف، 2011/10/31.
2. نشریات المعطيات الإحصائية، الأعداد (2008/14، 2009/15، 2010/18، 2011/20، 2012/21)، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، الجزائر.
3. قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، السنة 38، العدد 77، الجريدة الرسمية، الجزائر.
4. نشرية اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (أسكوا)، (2004)، زيادة إنتاجية الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل والتشبيك: دراسة حالة صناعة الملابس في لبنان، الأمم المتحدة، نيويورك.
5. نشرية اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (أسكوا)، (2002)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الأسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك.

ثانيا. المراجع باللغات الأجنبية:

أ. الكتب:

1. Abderrahmane Abedou, Michel Lallement, (2006), **De La Gouvernance des PME-PMI: Regards Croisé France-Algérie**, Ed. L'Harmattan, Paris.
2. Annabelle Jaouen, Olivier Torrès, (2008), **Les Très Petit Entreprises**, Ed. Lavoisier, Paris
3. Angélo Michelson, (2000), **PME grandes entreprises et rôle des acteurs publics dans la région de Turin**, Les Dynamiques de PME approche internationale, Presses Universitaire de France, Paris.

4. Afuah Allan, (2004), **Business Models: A Strategic Management Approach**, Ed. McGraw-Hill Companies Inc, England.
5. Bertrand Saporta, (1997), **Stratégies des petites et moyennes entreprises**, dans : Yves Simon et Patrick Joffre, Encyclopédie de gestion, Tomme 3, 2^e Edition, Ed. economica, Paris.
6. Barney Jay, Hesterly William, (2006), **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, Ed. Prentice Hall, USA.
7. Chassang Gguy, Moullet Michel, Reitter Roland, (2002), **Stratégie et Esprit de Finesse**, Ed. Economica, Paris.
8. Chase Richard, Aquilano Nicholas, Jacobs Robert, (2006), **Operations Management for Competitive Advantage**, 11th Edition, Mc Graw- Hill/Irwin, England.
9. Chaseb Richard, Aquilano Nicholas, Davis Mark, (2001), **Fundamentals of Operations Management**, 3 illustrée, 4th Edition, Ed. Mc Graw–Hill/Irwin, England.
10. Christopher Martin, (2011), **Logistic and Supply Chain Management**, 4 illustrée, Ed. Prentice Hall, USA.
11. Courtney Henry et al, (1997), **Quelles stratégie dans un environnement incertain?**, Ed. Organisation, Paris.
12. Ddier Naud, (2007), **La stratégie face à la complexité**, Ed. Demos, Paris
13. Durand Rodolphe, (2003), **Guide du management stratégique: 99 concepts clés**, Ed. Dunod, Paris.
14. Desreumaux Alain, Lecocq Xavier, Warnier Vanessa, (2006), **Stratégie: Synthèse de cours et exercices Corrigés**, Ed. Pearson Education, Paris.
15. Brigitte Fournier, Jean-Francois Dhénin, (2006), **50 Thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, 3^e Edition, Ed. Bréal, Paris.
16. Fourcade Colette, Paché Gilles, Pérez Roland, (2006), **La stratégie dans tous ses états**, Ed. EMS, Paris.
17. Fourcade Colette, Marchesnay Michel, (1997), **Gestion de la PME-PMI**, Ed. Nathan, Paris.
18. François Jakobiak, (2001), **L'intelligence Economique**, 2^e Edition, Ed. Organisation, Paris.
19. Fabienne Guerra, (2007), **Pilotage stratégique de l'entreprise**, Ed. Deboeck université, Belgique.
20. Florence Fernandez, Michel Lozato, Paula Mendes, (2005), **Assistant de Gestion PME-PMI**, 5^e Edition, Ed. Dunod, Paris.
21. Gary Hamel, Prahalad Coimbatore Krishnao, (1994), **Computing for the Future**, Harvard Business School Press, USA.
22. Gary Armstrong, Philip Kotler, (2007), **Principes de Marketing**, 8^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris.
23. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry (2008), **Stratégie**, 8^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris.

24. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, (2010), **Exploring Corporate Strategy**, 8 illustrée, 4th Edition, Ed. Prentice Hall International, USA.
25. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, (2009), **Fundamentals of Strategy**, Ed. Prentice Halle, USA.
26. Ghertman Michel, (2004), **Stratégie de l'entreprise : théories et actions**, Ed. Economica, Paris. Gérard Garibaldi, (2008), **L'analyse stratégique**, 4^e tirage, 3^e Edition, Ed. Organisation, Paris.
27. Gérard Garibaldi, (2001), **Stratégie Concurrentielle: choisir et gagner**, 3^e Edition, Ed. Organisation, Paris.
28. Gilles Lecointre, (2006), **La PME l'entreprise de l'avenir**, Ed. Gualino, Paris.
29. Gilles Lecointre, (2009), **Le Grand Livre de L'Economie PME**, Ed. Gualino, Paris.
30. Giorgio Pellicelli, (2007), **Stratégie d'entreprise**, 2^e Edition, Ed. Deboeck, Paris.
31. Gilbert Rock, Marie-Josée Ledoux, (2006), **Le Service à la Clientèle**, Ed. Renouveau Pédagogique Inc, Québec, Canada.
32. Grant Robert, (2008), **Contemporary Strategy Analysis**, 6th Edition, Ed. Blakwell Publishing, Malden, USA.
33. Graig Fleisher, Babette Bensoussan, (2002), **STRATEGIC AND COMPETITIVE ANALYSIS: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition**, Ed. Prentice Hall, USA.
34. Gundolf Katherine, Jaouen Annabelle, (2008), **Les Relations Inter Organisationnelles des PME**, Ed. Lavoisier, Paris.
35. Henry Mintzberg, (1999), **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, Ed. Dunod, Paris.
36. Hamadouche Ahmed, (1997), **Méthode et outils d'analyse stratégique**, Edition Chihab, Algérie.
37. Jacques Castelnau, Loic Daniel, Bruno Mettling, (2002), **Le pilotage stratégique**, 2^e Edition, Ed. Organisation, Paris.
38. James Burrow, Brade Kleindl, Kenneth Everard, (2008), **Business Principles and Management**, 12^e Edition, Ed. THOMSON South-Western, USA.
39. Jean Brilman, (2003), **Les meilleures pratiques de management**, 4^e Edition, Ed. Organisation, Paris.
40. Jean-jaques Iambin et autres, (2005), **Marketing Stratégique et Opérationnel**, 6^e Edition, Ed. DUNOD, Paris.
41. Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, (1999), **Management Stratégique**, Ed. Vuibert, Paris.
42. Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, (2008), **Management Stratégique et Organisation**, 7^e Edition, Ed. Vuibert, Paris.
43. Jean Lachmann, (2003), **Le Financement des Stratégies de L'innovation**, Ed. Economica, Paris.
44. Joel Broustail et Frederic Frery, (2001), **Le Management Stratégique de L'innovation**, 2^e Edition, Ed. Dalloz, Paris.

45. Jacques Horovitz, Jean-Pierre Pitol-Belin, (1994), **Stratégie Pour La PME: Texte et cas**, Ed. McGRAW-HILL, Paris.
46. Jarrosson Bruno, (2000), **100 Ans de Management**, Ed. Dunod, Paris.
47. Jarrosson Bruno, (2004), **Stratégie sans complexe**, Ed. Dunod, Paris.
48. Jean-Louis Magakian, Marielle Audrey Payaud, (2007), **100 Fiches Pour Comprendre La Stratégie d'Entreprise**, 2^e Edition, Ed. Bréal, Paris.
49. Jean Claude Tarondeau, (2003), **Recherche et Développement**, 2^e Edition, Ed. Vuibert, Paris.
50. Jean-Charles Mathé, (2001), **Management Stratégique Concurrentiel**, Ed. Librairie Vuibert, Paris.
51. Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, (2004), **Stratégie: Les Clés du Succès Concurrentiel**, Ed. Organisation, Paris.
52. Jean-Pierre Détrie, (2005), **STRATEGOR: Politique Générale de L'Entreprise**, 4^e Edition, Ed. Dunod, Paris.
53. Katheine Gundolf, Annabelle Jaouen, (2008), **Les Relations Interorganisationnelles des PME**, Ed. Lavoisier, Paris,
54. Krajewski Lee, Ritzman Larry, Manoj Malhotra (2007), **Operations Management: Processes and Value Chains**, 8th Edition, Ed. Prentice Hall Inc, USA.
55. Labourdette André, (2005), **Stratégie d'Entreprise: concepts-typologie et relation avec les structures** , Ed. Lavoisier, Paris.
56. Lamiri Abdelhak, (2003), **Management de L'Information, Redressement et Mise à Niveau des Entreprises**, Ed. Office des Publication Universitaires, Alger.
57. Lasnier Gilles, (2006), **Amélioration des performances par l'analyse de la valeur**, Ed. Lavoisier, Paris.
58. Leduff Robert, (1999), **Encyclopédie de la Gestion et du Management**, Ed. DALLOZ, Paris.
59. Lopeza Jose, (2004), **Organizational Capital as Competitive Advantages of the Firm**, Working Paper, University of Complutense de Madrid, Academic Track (K), Madrid.
60. Marteau Jean-Luc, Combasson jean-noël, (2008), **La reprise de PME**, Ed. Lavoisier, Paris.
61. Maurice Lethielleux, (2004), **Probabilités: Estimation Statistique**, 3^e Edition, Ed. Dunod, Paris, p 149.
62. Michael Marchesnay, (2003), **Management stratégique**, 5^e Edition, Ed. Eyrolles, Paris.
63. Michael Porter, (1993), **L'Avantage Concurrentiel des Nations**, Ed. Inter Editions, Paris.
64. Michael Porter, (1998), **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**, Ed. The Free Press, USA.
65. Michael Porter, (1999), **La concurrence selon Porter**, Ed. Village Mondial, Paris.
66. Michael Porter, (2003), **L'Avantage Concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance**, Ed. DUNOD, Paris.
67. Michel Gervais, (2003), **Stratégie de l'entreprise**, 5^e Edition, Ed. Economica, Paris.

68. Michel Darbelet, Laurent Lzard, Michel Scaramuzza, (2007), **L'Essentiel sur le Management**, 5^e Edition, Ed. BERTI, Alger.
69. Macmillan Hugh, Tampoe Mahen, (2006), **Strategic Management: Process, Content and Implementation**, 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford, England.
70. Nicholas Debonis, Eric Balinski, Phil Allen, (2002), **Value-Based Marketing for Bottom-Line Success: 5 Steps to Customer Value**, Ed. Mc Graw Hill, England.
71. Octave Gélinier, (2007), **Les Meilleures Pratiques de Management**, 4^e Tirage, Ed. Organisation, Paris.
72. Oliver Torr s, (1998), **PME de nouvelles approches**, Ed. Economica, Paris.
73. Oliver Torr s, (1999), **Les PME**, Ed. Dominos Flammarino, France.
74. Olivier Meier, Guillaume Schier, (2009), **Fusions Acquisitions: Stratégie-Finance-Management**, 3^e Edition, Ed. DUNOD, Paris.
75. Olivier Devillard, Dominique Rey, (2008), **Culture D'Entreprise: un actif Stratégique**, Ed. DUNOD, Paris
76. Oswald Jones, Fiona Tilley, (2003), **COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMEs: ORGANISING FOR INNOVATION AND CHANGE**, Ed. WILEY, England.
77. Oukil Said, (1999), **Recherche et Développement: aspects théoriques et pratiques**, CERIST, Algérie.
78. Patrick Joffre, Gérard Koenig, (2002), **Gestion Stratégique**, 3^e Edition, Ed. Litec, Paris.
79. Philippe de Woot, Gérard Koenig, (1995), **Management Stratégique et Compétitivité**, Ed. Deboeck, Bruxelles.
80. Paul Pinto, (2003), **La Performance Durable**, Ed. Dunod, Paris.
81. Pete Greasley, (2008), **Quantitative Data Analysis Using SPSS**, Ed. Mc Graw Hill Education, England.
82. Peter Paul, Donnelly James, (2008), **Marketing Management: Knowledge and Skills**, 9th Edition, Published by MC Graw-Hill/Irwin, England.
83. Philippe Baumard, (2000), **Analyse Stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance**, Ed. Dunod, Paris.
84. Philip Kotler, Du Boix Bernard, Delphine Manceau, (2006), **Marketing Management**, 12^e Edition, Ed. Pearson Education, Paris.
85. Raymond Alain Thiétart, Jean Marc Xuereb, (2005), **Stratégies: Concepts-méthodes-mis en œuvre**, 2^e Edition, Ed. Dunod, Paris.
86. Robert Papin, (2003), **Stratégie pour la Création D'Entreprise**, Edition Internationale, Ed. Dunod, Paris.
87. Robert Papin, (2008), **L'Art de Diriger: Management-Stratégie-Gestion-Finance**, Ed. Dunod, Paris.
88. Rudolf Grunig, Richard kuhn, (2004), **Planifier la Stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique**, 1^e Edition, Ed. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, Suisse.

89. Spitezki Henri, (2002), **La stratégie d'entreprise: compétitivité et mobilité**, 2^e Edition, Ed. Economica, Paris.
90. Salles Maryse, (2006), **Stratégie des PME et Intelligence économiques: une méthode d'analyse du besoin**, 2^e Edition, Ed. Economica, Paris.
91. Samuel Grandval, Richard Soparont, (2008), **Le management stratégique: concepts et cas**, Ed. Lavoisier, Paris.
92. Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartochian, (2008), **Organisation et Management de L'Entreprise**, Ed. Gualino, Paris.
93. Sébastien Duizabo, Dominique Roux, (2005), **Gestion et Management des Entreprises**, Ed. Hachette Livre, Paris.
94. Tugrul Atmer, Roland Galori, (1998), **Diagnostic et Décision Stratégiques**, Ed. Dunod, Paris.
95. Thompson Aathure, Strickland Alonzo, (2003), **Strategic Management: Concepts and cases**, 11th Edition, Ed. Mc Graw- Hill/Irwin, England.
96. Vonderembse Mark, White Gregory, (2001), **Operations Management: Concepts- Methods and Strategies**, 2nd Edition, Ed. West Publishing Company, USA, p 115.
97. Wheelen Thomas, Hunger David, (2006), **Strategic Management and Business Policy**, 10th Ed, Ed. Pearson Education Inc, New Jersey, USA.

ب. الرسائل العلمية:

1. Gaël Gueguen, (2001), **Environnement et Management Stratégique des PME: le cas du secteur Internet**, Thèse de doctorat en sciences de gestion (non publié), Université Montpellier 1, France.
2. Lopes DA Silva, (2002), **L'information et l'entreprise des savoirs à partager et à capitaliser, méthodes, outils et applications à la veille**, thèse de doctorat (non publié), université de droit d'économie et des sciences d'Aix, Marseille, France.

ج. الدوريات:

1. Ababacar Mbenge, Jimmy Feige, **Les Stratégie de Gestion des Connaissances dans les Grand Entreprises Françaises**, Revue FINANCE-CONTROLE-STRATEGIE, Vol. 4, N° 03, (2011), Ed. Economica, Paris.
2. Duncan Jack, Peter Ginter, Linda Swayne, **Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment**, International Journal of Human Resources Management, Vol. 12, N° 3, (1998), Academy of Management Executive.
3. Gary Hamel, Prahalad Coimbatore Krishnao, **Strategy as a Field Study: Why Search For a New Paradigm**, Strategic Management Journal, Issue 2, Vol. 15, (1994), Ed. Wiley, USA.
4. Gaël Gueguen, **PME ET STRATÉGIE : QUELLES SPÉCIFICITÉS?**, Revue ÉCONOMIE et MANAGEMENT, N° 31, (2009), Paris.

5. Hervé Goy, Robert Paturol, **Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PME**, Revue française de gestion, Vol. 30, N° 150, (2004), Ed. Hermes Science Publication, Paris.
6. Jean-Philippe Neuville, **La Qualité en Question**, Revue Française de Gestion, N° 108, (1996), LAVOISIER, Paris.
7. Jay Barney, **Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage**, Journal of Management, Vol. 17, N° 01, (1991), Ed. Southern Management Association (SMA), USA .
8. Jay Barney, **Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view**, Journal of Management, N° 27, (2001), Ed. SMA, USA.
9. Maurice Sai, **Stratégie de l'entreprise: évaluation de la pensée**, Revue FINANCE-CONTROLE-STRATEGIE, Vol. 04, N° 1, (2001), Emmanuel Metais, Group HEC, Université de Droit d'Économie et des Sciences d'Aix-Marseille.
10. Roland Calori, Philippe Véry et Jean-luc Arrègle, **Les PMI face à la Planification Stratégique**, Revue française de gestion, N° 12, (1997), Hermes Science Publication, Paris.
11. Teece David, Pisano Gary, Shuen Amy, **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, Strategic Management Journal, Vol. 18, (1997), Ed. Wiley, USA.
12. William Kettinger, Varun Grover, **A Study in Sustainability and Measurement**, MIS Quarterly, Vol. 18, Issue 1, (1994), Management Information Systems Research Center, University of Minnesota, USA.
13. Wheelwright Steven, Pisano Gary, **The new Logic of high-tech**, Harvard Business Review, Vol. 73, N° 05, (1995), Harvard Business School, USA.

د. الملتقيات والندوات العلمية:

1. Léo Dayan, Birgit Hoh, **Economie de la Connaissance et Durabilité Ecoefficience-Attractivité-Compétitivité**, 3^e Séminaire International sur: La Gestion des Entreprises (SIGE), 12-13 novembre 2005, Université Biskra, Algérie.
2. Sekkak Mourad, Bensedira Amor, **Les Stratégies de Mise à Niveau des PME en Perspective de L'Optimisation du Profit de Partenariat**, Colloque International : La Mise à Niveau des Entreprises Algériennes dans la Perspective de L'adhésion de L'Algérie A la Zone de Libre – Echange avec L'Union Européenne et à L'O.M.C, 26-27 Mai 2007, Université D'Oran, Algérie.

هـ. المنشورات الرسمية:

1. Commission Européenne, **Le Développement des compétences dans les PME**, Observation des PME européennes, Rapport 2003/N° 01.
2. Mathews John, **The Competitiveness Of Nations and Enterprises**, Report To The International Labour Office (ILO), Executive Development Program For CEOS, (2000), Geneva.

1. www.mipmepi.gov.dz, (12/03/2012).
2. http://council.caeuweb.org/index.php/pages/concil_studies, (22/05/2012).
3. <http://www.mop.gov.jo/arabic/pages.php?menu>, (22/03/2011).
4. <http://www.arabicstat.com>, (25/02/2012).
5. <http://vb.khoyotalmajd.com/vb/archive/index.php>, (15/09/2012).
6. <http://www.sciencedirect.com/science/article>, R. Miller, Strategic Value Analysis: Linking Finance and Strategy, Management Accounting, Vol. 13, Issue 4, April 2001, (14/10/2011).
7. http://media.wiley.com/product_data/excerpt/84/07879584/0787958484.pdf, Clayton M. Christensen Clayton, (2008), The Past and Future of Competitive Advantage, (14/06/2010).
8. <http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/12/12-5.pdf>, Bruno Jetin, Economies d'échelle et économies de variété dans les PVD: le cas des industries automobiles brésilienne et sud coréenne, (14/12/2011).
9. www.ejkm.com/volume-3/v3i2/v3i2-art2-leila.pdf, Halawi Leila, E. Aronson Jay, V. McCarthy Richard, Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage, (22/09/2011).
10. <http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/041088.pdf>, Eric Lamarque, Avantage Concurrentiel et Compétences Clés: Expérience d'une Recherche sur le Secteur Bancaire, (22/09/2011).
11. <http://www.deepdyve.com/lp/emerald/a-framework-for-concentric-diversification-through-sustainable-bCvdVn9buU?key=emerald>, Rasoava Rijamampianina, Russell Abratt and February yumiko, A framework for concentric diversification through Sustainable competitive Advantage, Management decision, Issue 4, N° 41, 2003, (31/09/2011).
12. www.bessis.com/download/lastrada/lstheorie.pdf, Manuel Théorique LASTRADA, Méthodes et outils d'analyse stratégique, (20/10/2011).
13. www.orgasys.com, J. Supizet, l'Analyse Stratégique, (20/09/2010).
14. www.univ-paris1.fr, J. p. Helfer, Diagnostique Stratégique et Conjoncture Economique, (13/11/2009).
15. www.strategie-aims.com/montreal/puthot.pdf, Dominique Puthod, Catherine Thévenard, La Théorie de L'avantage Concurrentiel Fondé sur les Ressource: une illustration avec le group Salomon, (12/05/2010).
16. www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, Pierre-Xavier Meschi, Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, (16/03/2010).
17. www.strategie-aims.com, Guilhon Alice et Well Michael, Les démarche qualité en PME, (16/08/2010).
18. <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage>, (22/09/2010).

- 19.** <http://dc653.4shared.com/doc/ffQc5Cla/preview.html>, Matmar Dalila, (2003), la veille technologique: une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale, colloque internationale, Hôtel el aurassi, Algérie, (15/02/2010).
- 20.** www.swlearning.com.2007, Evans and Collier, Operation Management an Integrated Goods and services, Approach Thomson South western, U.S.A International, Student Edition, (22/08/2011).
- 21.** www.anu.edu.au/people/RogerClarks/SoS/StratISTh.html, (12/10/2011).
- 22.** www.oecd-istanbul.me2004.org, OCDE « organisation de coopération et de développement économique », « les statistiques sur les PME vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME », 2^e conférence de l'OCDE des ministres en chargé des PME, Istanbul, Turquie, (3-5 juin 2002), (18/06/2009).
- 23.** <http://europa.eu.int/eur-lex/pri/fr/oj/dat/2003.pdf>, Recommandation de la commission des communautés européennes du 6 mai 2003, « concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises », Journal officiel de l'union européenne, Article 2, « c/2003/1422 », Bruxelles, (21 mai 2003), (07/06/2010).
- 24.** www.olivierstorres.net, Frederic le Roy et olivier torrés, la place de l'innovation dans la stratégie concurrentielle des PME internationale, (15/08/2011).
- 25.** www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Start%C3%A9gie-Des-Pme/44450.html, Nathalie Duffal, Isabelle Duval, (2005), Economie D'Entreprise: LA STRATEGIE DES PME, (10/03/2012).

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
11 - 1	المقدمة
الفصل الأول: الأسس النظرية لبناء المزايا التنافسية	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مدخل للتعريف بالمزايا التنافسية ومؤشرات قياسها
13	المطلب الأول: مفهوم المزايا التنافسية وخصائصها
13	أولاً. مفهوم الميزة التنافسية
16	ثانياً. خصائص المزايا التنافسية
19	المطلب الثاني: أشكال المزايا التنافسية
20	أولاً. ميزة التكلفة الأقل
21	ثانياً. ميزة التمييز
25	المطلب الثالث: أهمية المزايا التنافسية ومؤشرات قياسها
25	أولاً. أهمية الميزة التنافسية
26	ثانياً. مؤشرات قياس الميزة التنافسية
29	المبحث الثاني: ركائز بناء المزايا التنافسية
30	المطلب الأول: الكفاءة المتفوقة
30	أولاً. مفهوم الكفاءة
31	ثانياً. أساليب تحقيق الكفاءة المتفوقة
39	المطلب الثاني: الجودة المتفوقة
39	أولاً. مفهوم الجودة وأثرها في المزايا التنافسية
42	ثانياً. تحقيق الجودة المتفوقة
46	المطلب الثالث: التركيز على الإبداع
46	أولاً. مفهوم الإبداع وأشكاله في المؤسسة
50	ثانياً. أثر الإبداع في بناء المزايا التنافسية
52	المطلب الرابع: تحقيق الاستجابة لاحتياجات العميل

52	أولاً. الإنتاج حسب الطلب
54	ثانياً. وقت الاستجابة
55	ثالثاً. خدمة العملاء
57	المبحث الثالث: محددات وعوامل استدامة المزايا التنافسية
57	المطلب الأول: محددات المزايا التنافسية
57	أولاً. حجم الميزة التنافسية
59	ثانياً. نطاق التنافس (السوق المستهدف)
59	المطلب الثاني: معايير تقييم المزايا التنافسية والعوامل المؤثرة فيها
60	أولاً. معايير تقييم المزايا التنافسية
61	ثانياً. العوامل المؤثرة في المزايا التنافسية
63	المطلب الثالث: استدامة المزايا التنافسية
65	أولاً. قيود استدامة الميزة التنافسية
68	ثانياً. آليات استدامة الميزة التنافسية
72	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية	
73	تمهيد
74	المبحث الأول: مدخل للتعريف بالتحليل الإستراتيجي ومجالاته
74	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي
74	أولاً. تعريف التحليل الإستراتيجي
76	ثانياً. أهداف التحليل الإستراتيجي
77	المطلب الثاني: أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة
77	أولاً. أثر التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسة
80	ثانياً. مزايا التحليل الإستراتيجي في المؤسسة
81	المطلب الثالث: دوافع ومجالات التحليل الإستراتيجي
81	أولاً. دوافع التحليل الإستراتيجي
83	ثانياً. مجالات التحليل الإستراتيجي
85	المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية
85	المطلب الأول: مفهوم التحليل الإستراتيجي الداخلي وأبعاده
85	أولاً. مفهوم وأهمية التحليل الإستراتيجي الداخلي

87	ثانيا. أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي
92	المطلب الثاني: تحليل موارد وقدرات المؤسسة
92	أولا. مفهوم الموارد والقدرات
95	ثانيا. تحليل الموارد وبناء المزايا التنافسية
100	المطلب الثالث: تحليل سلسلة القيمة
101	أولا. مفهوم وأهمية تحليل سلسلة القيمة
106	ثانيا. أساسيات تحليل سلسلة القيمة
109	المبحث الثالث: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية وتحديد الموقف التنافسي
109	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية
109	أولا. تعريف البيئة الخارجية
110	ثانيا. مكونات البيئة الخارجية وأهميتها تحليلها
112	المطلب الثاني: تحليل البيئة العامة
112	أولا. المتغيرات الاجتماعية، الثقافية والديموغرافية
113	ثانيا. المتغيرات الاقتصادية، القانونية والسياسية
114	ثالثا. المتغيرات التكنولوجية
115	المطلب الثالث: تحليل بيئة النشاط (الصناعة)
115	أولا. خصائص هيكل النشاط وأبعاد التحليل وفق منظور (Michael Porter)
119	ثانيا. نماذج تحليل بيئة النشاط
123	المطلب الرابع: تحديد الموقف التنافسي للمؤسسة
123	أولا. تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة باستخدام نموذج (SWOT)
124	ثانيا. منهجية تحليل (SWOT)
130	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: طبيعة التحليل الإستراتيجي والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	
131	تمهيد
132	المبحث الأول: تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
132	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
132	أولا. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
136	ثانيا. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

138	المطلب الثاني: معطيات إحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
139	أولا. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
140	ثانيا. قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
142	المطلب الثالث: معوقات تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
143	أولا. معوقات البيئة الخارجية
145	ثانيا. معوقات البيئة الداخلية
148	المبحث الثاني: طبيعة التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
148	المطلب الأول: خصوصيات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
148	أولا. السلوك الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
150	ثانيا. تأثير العوامل الذاتية للمسير
152	ثالثا. اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
153	المطلب الثاني: تأثير الخصائص البيئية على التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
154	أولا. تأثير الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
155	ثانيا. تأثير أبعاد البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
157	ثالثا. العوامل المفسرة لقدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التأثير في بيئتها
158	المطلب الثالث: محددات ومقومات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
158	أولا. محددات ومتطلبات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
161	ثانيا. مقومات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
162	المبحث الثالث: إستراتيجيات بناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
162	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية العامة
164	أولا. المنظور الكلاسيكي للإستراتيجيات التنافسية العامة
171	ثانيا. المنظور التنافسي الحديث
173	المطلب الثاني: المزايا التنافسية من خيارات التعاون إلى التجديد التكنولوجي
173	أولا. الإستراتيجيات التعاونية كسبيل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
176	ثانيا. خيار الاستقرار لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
178	ثالثا. التجديد كخيار لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
183	المطلب الثالث: إستراتيجية العناقيد الصناعية
183	أولا. مفهوم العناقيد الصناعية

185	ثانيا. العناقد الصناعية كإستراتيجية لبناء وتطوير المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
187	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: تقييم اتجاهات وإدراكات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسطيف نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية	
188	تمهيد
189	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
189	المطلب الأول: تحديد مجال الدراسة وشرح النموذج
189	أولا. معطيات إحصائية عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف
190	ثانيا. قطاعات نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف
192	ثالثا. إجراءات تحديد المؤسسات محل الدراسة وشرح النموذج
196	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات
196	أولا. الهدف من الاستمارة
196	ثانيا. أبعاد بناء الاستمارة
198	ثالثا. اختبار صدق وثبات الاستمارة
200	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
200	أولا. أدوات الإحصاء الوصفي
201	ثانيا. أدوات الإحصاء الاستدلالي
202	ثالثا. قاعدة القرار لسلم ليكرت الثلاثي
203	المبحث الثاني: وصف البيانات وتوزيع إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة
203	المطلب الأول: خصائص المسيرين والمؤسسات محل الدراسة
203	أولا. بيانات مسيري المؤسسات محل الدراسة
204	ثانيا. بيانات المؤسسات محل الدراسة
207	المطلب الثاني: التوزيعات التكرارية للإجابات المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي الداخلي
207	أولا. تحليل عناصر الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية
208	ثانيا. تحليل عناصر العمليات الإنتاجية والوظيفة التسويقية
210	ثالثا. تحليل عناصر الموارد البشرية والوظيفة المالية والبحث والتطوير
211	المطلب الثالث: التوزيعات التكرارية للإجابات المتعلقة بالتحليل الإستراتيجي الخارجي وأسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية
211	أولا. أبعاد التحليل الإستراتيجي الخارجي

213	ثانيا. أبعاد الموقف التنافسي وأسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية
214	المطلب الرابع: التوزيعات التكرارية للإجابات المتعلقة بمحددات التحليل الإستراتيجي وأهميته في بناء المزايا التنافسية
214	أولا. محددات التحليل الإستراتيجي
216	ثانيا. إدراكات المسيرين لأهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية
219	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
219	المطلب الأول: اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة
219	أولا. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي الداخلي في المؤسسات محل الدراسة
224	ثانيا. اتجاهات المسيرين نحو اعتماد التحليل الإستراتيجي الخارجي في المؤسسات محل الدراسة
225	ثالثا. اتجاهات المسيرين نحو تحديد الموقف التنافسي وأسس اختيار الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
227	المطلب الثاني: نتائج محددات التحليل الإستراتيجي وأهميته في بناء المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة
227	أولا. نتائج محددات التحليل الإستراتيجي
229	ثانيا. نتائج أهمية التحليل الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة
231	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات، استنتاجات الدراسة الميدانية والمقترحات
231	أولا. اختبار الفرضيات
240	ثانيا. استنتاجات الدراسة الميدانية والمقترحات
244	خلاصة الفصل الرابع
245	الخاتمة
251	الملاحق
274	فهرس الجداول
277	فهرس الأشكال
279	فهرس الملاحق
280	قائمة المراجع
306	فهرس المحتويات

ملخص:

لقد أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورها الفعال في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة على مستوى الاقتصاديات التي تبنتها كإستراتيجية تنموية، وبالنظر لخصوصياتها التنظيمية والإدارية فهذه المؤسسات ذات طبيعة خاصة من حيث سلوكها الإستراتيجي، الذي غالبا ما يكون كرد فعل مبني على الخبرة والتجربة الشخصية للمسير. وعلى هذا الأساس، فالتحليل الإستراتيجي كمدخل علمي ومنهجي لتحديد إستراتيجيات التعامل مع البيئة المحيطة يمثل ركيزة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لبناء المزايا التنافسية واستدامتها في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تواجهها، ومختلف التحديات الناتجة عن تطورات الأوضاع الاقتصادية في الجزائر؛ وبذلك جاء هذا البحث لمعرفة مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء وتطوير مزاياها التنافسية، بالتطبيق على 53 مؤسسة بولاية سطيف؛ وقد تبين ضعف الممارسة الميدانية لهذا المدخل كأساس لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات التي شملتها الدراسة؛ حيث تم تفسير ذلك بتأثير مجموعة من العوامل المؤسسية والعوامل الشخصية إلى جانب تأثير مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية، وهذا ما يؤكد على ضرورة إيجاد السبل اللازمة للحد من أثر هذه المحددات والتركيز على مقومات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

الكلمات الدالة:

الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية، القدرات الإستراتيجية، عوامل النجاح الحرجة، الموقف التنافسي، الإستراتيجيات التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

Abstract:

Small and Medium Enterprises (SMEs) proved effective role in achieving comprehensive and sustainable development at the level of economics adopted by the strategy development, and given the specificities of regulatory and administrative, These enterprises nature distinct in terms of the behavior of the strategic, which is often a reaction based on personal experience of trajectory. Accordingly, the strategic analysis as a scientific and systematic approach to deal with the environment, represents an effective gateway to the Algerian SMEs to build and sustain competitive advantages in its highly competitive environment, and face the various challenges posed by developments in the Algerian economic situation; In this sense, this research aims at **Assessing the Adoption of the Algerian Small and Medium Enterprises of Strategic Analysis as input to build and Develop its Competitive Advantages, Applied on 53 Enterprise in Sétif.** where it was found weak field practice for this entry as the basis for building competitive advantages in the enterprises surveyed; has been interpreted so the impact of a range of institutional factors and personal factors as well as the impact of internal and external determinants, and this confirms the need to find ways to curb the impact of the Obstacles of strategic analysis and focus on its components in small and medium enterprises in Algeria.

Key Words:

competitive advantage, sustainable competitive advantage, strategic analysis of the internal environment, strategic analysis of the external environment, strategic capabilities, critical success factors, competitive position, competitive strategies, small and medium enterprises in Algeria.