

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية علوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

## مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية لدى الشركات  
دراسة حالة مجمع حليب و مشتقاته سعيدة

من إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذة:

صرصار فاطمة الزهراء

- بلحية عادل.

- خلفاوي خليفة.

### أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د.مهدي عمر
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. صرصار فاطمة الزهراء
عضوا مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د.بلهادي عبد القادر

الموسم الجامعي: 2020- 2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية علوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

## مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية لدى الشركات  
دراسة حالة مجمع حليب و مشتقاته سعيدة

من إعداد الطالب: تحت إشراف الأستاذة:

صرصار فاطمة الزهراء

- بلحية عادل.

- خلفاوي خليفة.

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د.....
مشرفا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. صرصار فاطمة الزهراء
عضوا مناقشا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د.....

الموسم الجامعي : 2020- 2021



## الإهداء

الحمد لله ربي العالمين و الصلاة و السلام على سيد الأولين و الآخرين سيدنا محمد

وعلا اله وصحبه و من دعا بدعوته و سار على سنته إلي يوم الدين وبعد:

إلى من رعنتي و كستني بحبها و عطفها إلي أحب الناس إلي قلبي

حفظها الله و أبقاها تاجا فوق رأسي .....أمي إلي من أحسن تربيتي

و كان سندي وعون لي إلي ما عمل لأجلي حفظه الله و أطال عمره ...أبي

إلي كل أفراد عائلتي فردا فردا

و إلي زملائي و زميلاتي في الدفعة 2020-2021

إلي كل من ساعدني من قريب أو بعيد

**بإحـبـة عـادـل**

## الإهداء

إلي مورد الحب الصادق و نبع الحنان الدافق إلي معني ابتسامتي وسر سعادتي إلي من غمرتني  
بحنانها و تذكرتني بدعائها ، إلي من صقلت ذاتي بأخلاقها حبيبتي أُمي.

هي من شمعة تذوب لتتير دروب الآخرين، وهي العطاء الذي يفيض بلا حدود

ورمز الكفاح و الخلود أُمي الغالية.

إلى من تعب حتى أنعم بالراحة مطمئنة النفس، وسهر الليالي الحالكة، ومن كلت أنامله

من سعى لأمشي مرفوع الرأس، إلي من منحني الثقة و القوة لأتأبر

و أصل إلى هدفي الأسمى أبي العزيز من تعلمت منه كظم

و ضبط النفس ، بل تعلمت منه أدب الحوار .

تعلمت منك كثير .... ولن أنسى ذلك أبدا أبي الغالي و إلى أبنائي مخطار و كوثر و هاجر و

زينب.

خلفاوي خليفة

## شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله ربي البرية ، فهو الذي أنعم علينا بالتوفيق في انجاز هذا العرض المتواضع، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه وشكر العباد من شكر الله فجاء في الحديث " لا يشكر الله من لا يشكرُ النَّاس " رواه أحمد (7755) ، وأبو داود (4198).

و أول ما أبدأ به الأستاذة المشرفة "صرصار فاطمة الزهراء" لرحابة الصدر و طول صبرها معنا و وقوفها على كل جزئيات عرضنا هذا ، ودعمها لنا بالتوجيه و الإرشادات الملاحظات المهمة التي ساعدتنا.

كما لا أنسى أن أشكر كل من شارك في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد، ولو حسب الكلمة الطيبة.

## المخلص:

تجمع الأدبيات الفكر التسييري على أن حياة ميزة تنافسية مستدامة يعتبر هدف إستراتيجيا، تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل الضغوط التنافسية التي يتسم بها الاقتصاد العالمي المبني على الجودة، و المعرفة، و الكفاءات، الأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاج والإدارة الإستراتيجية لتسيير مواردها المتاحة لها و تفصيل نظام إستراتيجي بغية تحسين ميزتها التنافسية.

من هذا المنطلق تحاول هذه المذكرة تقديم دور الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية، مع الإشارة إلى كل من أثر و علاقة الإدارة الإستراتيجية بالميزة التنافسية.

كلمات مفتاحية: الميزة التنافسية، الإدارة الإستراتيجية، نظام الإستراتيجي.

The literature gathers management thought that having a sustainable competitive advantage is a strategic goal, which most economic institutions seek to achieve in light of the competitive pressures that characterize the global economy based on quality, knowledge, and competencies, which imposes on the economic institution the imperative to adopt and strategic management to manage its resources. available to them and elaborate a strategic system in order to improve their competitive advantage.

From this point of view, this note attempts to present the role of strategic management to improve competitive advantage, with reference to both the impact and the relationship of strategic management to competitive advantage.

Keywords: competitive advantage, strategic management, strategic system.

# فهرس المحتويات



## الفهرس

- أ..... مقدمة عامة:.....
- 2..... الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.....
- 2..... تمهيد:.....
- 2..... المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية.....
- 3..... المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية و أهميتها.....
- 3..... الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
- 4..... الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.....
- 5..... المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية و مستوياتها.....
- 5..... الفرع الأول: أهداف الإدارة الإستراتيجية.....
- 5..... الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية.....
- 7..... المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإستراتيجية و تحدياتها.....
- 7..... الفرع الأول: فوائد الإدارة الإستراتيجية.....
- 7..... الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية.....
- 8..... المبحث الثاني: الميزة التنافسية.....
- 9..... المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها.....
- 9..... الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
- 10..... الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.....
- 10..... المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها.....

## فهرس المحتويات

10	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.
12	الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.
13	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.
13	الفرع الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.
15	الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.
17	المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية.
17	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية كاستجابة للميزة التنافسية.
18	المطلب الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في حماية المزايا التنافسية.
21	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة لتحسين الميزة التنافسية.
21	الفرع الأول: دور الإستراتيجية التكلفة في خلق و إدامة المزايا التنافسية.
23	الفرع الثاني: دور إستراتيجية التميز في خلق و إدامة المزايا التنافسية.
25	الفرع الثالث: دور إستراتيجية التركيز في خلق و إدامة الميزة التنافسية.
36	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة</b>
36	تمهيد:
36	المبحث الأول: لمحة عامة لمجمع الحليب سعيدة.
36	المطلب الأول : نبذة تاريخية للمؤسسة و تعريفها
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة.
38	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي.
39	الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للوحدة.

## فهرس المحتويات

43	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة.....
43	المطلب الأول: عينة دراسة.....
43	المطلب الثاني: تقنيات جمع معطيات دراسة.....
43	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
45	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج.....
45	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية.....
45	أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم.....
46	ثانياً: توزيع العينة الدراسة حسب اختلاف متغير السن.....
47	ثالثاً: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.....
48	رابعاً: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.....
49	خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.....
50	المطلب الثاني: تحليل محور الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.....
50	الفرع الأول: تحليل محور الإدارة الإستراتيجية.....
55	الفرع الثاني: تحليل محور الميزة التنافسية.....
61	المطلب الثالث: قياس دور الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية.....
65	<b>الخاتمة:</b> .....
69	<b>قائمة المصادر و المراجع:</b> .....
73	<b>الملاحق:</b> .....

## فهرس المحتويات

## فهرس الجداول:

الصفحة	رقم و عنوان الجدول
11	جدول رقم 01: أنواع الميزة التنافسية وفقا لاختلاف الباحثين
20	الجدول رقم (02) : بعض الآراء حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
23	الجدول رقم(03): الفرق بين إستراتيجية التكلفة و هدف تدنية التكاليف.
44	الجدول (04): يوضح قيمة معامل ألفا كرومباخ
45	الجدول (05): يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي (محمد سليم خير أبو زيد، 2010، 27)
45	الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.
46	الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب السن.
47	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.
48	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.
49	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.
50	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية.
51	الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية.
13	الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية.
54 - 53	جدول (14): يوضح تحليل إجابة المستجوبين حسب التوزيع التكراري لعبارات محور الإدارة الإستراتيجية
55 - 54	جدول (15): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العمال المستجوبين في محور الإدارة الإستراتيجية
55	الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة مفهوم الميزة التنافسية.
56	الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها
57	الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب مصادر الميزة التنافسية

## فهرس المحتويات

59-58	جدول (19): يوضح تحليل إجابة المستجوبين حسب التوزيع التكراري لعبارات محور الميزة التنافسية
60	جدول (20): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإجابات المستجوبين لمحور الميزة التنافسية.
62	جدول (21): يوضح نتائج العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية
62	الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، اختبار مساهمة النموذج، اختبار تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل

## فهرس الأشكال:

الصفحة	رقم و عنوان الشكل
6	شكل رقم (01): مستويات الإدارة الإستراتيجية
14	الشكل رقم (02): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.
18	الشكل رقم (03): الإدارة الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية
46	شكل رقم (04): يبين توزيع العينة على حسب الجنس
48	شكل رقم (06): يبين توزيع العينة على حسب المنصب الوظيفي.
49	شكل رقم (07): يبين توزيع العينة على حسب المستوى الوظيفي.
51	شكل رقم (09): يبين توزيع العينة على حسب الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية.
52	شكل رقم (10): يبين توزيع العينة على حسب التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية.
53	شكل رقم (11): يبين توزيع العينة على حسب التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية.
56	شكل رقم (12): يبين توزيع العينة على حسب مفهوم الميزة التنافسية.
57	شكل رقم (13): يبين توزيع العينة على حسب الإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها
58	شكل رقم (14): يبين توزيع العينة على مصادر الميزة التنافسية.

## فهرس المحتويات

## فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	الاستبيان	01
77	الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية: زيادة حصة المنظمة في السوق	02
77	التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية: تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي	03
77	التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية: ازدياد شدة المنافسة	04
78	الإدارة الإستراتيجية	05
80	مفهوم الميزة التنافسية: عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة	06
81	الإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها: إستراتيجية قيادة التكلفة	07
81	مصادر الميزة التنافسية: الجودة	08
81	الميزة التنافسية	09

مقدمة

## مقدمة

### مقدمة عامة:

#### تمهيد:

أفرزت المتغيرات و التحولات العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة تأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة، و قد زاد من حدتها التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات و الاتصالات، و انعكاس ذلك على المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل و على أوضاع المؤسسات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها و أشكالها مما جعل المنافسة اليومية تشد من يوم إلى آخر إلى الحد الذي أصبحت فيه، و انعكست تلك المنافسة من خلال الإبداعات المتلاحقة و الاندماجات المستمرة و التنويعات السلعية و الخدماتية المختلفة، و التي غايتها الأساسية خدمة الزبون و إشباع حاجته و تلبية رغباته، و جذبه صوب التعامل مع مؤسسة ما دون غيرها.

لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية و ملحة للمؤسسات على اختلاف أنشطتها حيث أصبح إعداد الإستراتيجيات و السهر على تنفيذها من الأبعاد التسييرية الهامة جدا، بل من الرهانات التي تتحدى المؤسسات في ظل شراسة المنافسة، عدوانية المحيط و تطورات المفاجئة.

و منذ دخول الإستراتيجية إلى مجال التسيير تطورت مع نتائج مستويات التنافسية التي حققتها و تحققت المؤسسات على اعتبار أن التنافسية كانت و لازالت تمثل المحور الرئيسي لبلورة كل التطورات الإستراتيجية.

و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشاؤها بعد إدراك و تفكير عميقين حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين و النمو في السوق و لاكتساب هذه الميزة التنافسية أضحت المؤسسات الحديثة تبحث عن السبق في المجال نشاطاتها و إيجاد الحلول المناسبة من أجل ضمان استمراريتها و تحقيق تطورات ترضي طموحاتها و تطلعاتها، و من أجل ذلك يجب عليها رسم إستراتيجية واضحة المعالم في سياق محيطي و تنافسي و تنظيمي محدد، و هو ما يمثل الانشغال الأكبر لأغلب المؤسسات.

إن قياس العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية أفضل برهنة على مستوى القدرة و الكفاءة و التميز و الإبداع قصد تحقيق الأهداف و الإستراتيجيات التنافسية لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة.



## مقدمة

### إشكالية البحث:

مما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية لدى الشركات؟

### أسئلة فرعية:

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي التحديات الداخلية التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة؟
2. ماهي التحديات الخارجية التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة؟
3. ما هي الإستراتيجية المنافسة المعتمدة عليها في المؤسسة محل الدراسة؟
4. ماهو مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة؟
5. ما هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة؟
6. هل توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية محل الدراسة؟

### فرضيات:

1. التحديات الداخلية التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة الحليب و مشتقاته هي تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي.
2. التحديات الخارجية التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة الحليب و مشتقاته تتمثل في ازدياد شدة المنافسة و التغيرات في بيئة الأعمال.
3. تعتمد مؤسسة الحليب و مشتقاته على إستراتيجية قيادة التكلفة.
4. مفهوم الميزة التنافسية في مؤسسة الحليب و مشتقاته هو عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة.
5. المصدر الأساسي للميزة التنافسية في مؤسسة الحليب و مشتقاته يتمثل في الجودة.
6. توجد علاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية في مؤسسة الحليب و مشتقاته.

### مبررات اختيار الموضوع:

تعود مبررات اختيار الموضوع كالاتي:

1. وعيا منا بأهمية الموضوع و إدراكنا منا إلى حاجة مؤسسات للعمل في الإطار الإستراتيجي أصبح اليوم ضروري أكثر من أي وقت مضى.
2. اتجاه مؤسسات نحو الاعتماد على الأساليب التسييرية الحديثة.



## مقدمة

3. عرض مساهمة متواضعة لتبسيط موضوع الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية لجميع من يعنيه الأمر من الدارسين و الممارسين و الراغبين في التعمق في الموضوع.

### أهداف البحث:

- لقد حاولنا من خلال هذا البحث التوصل إلى جملة من الأهداف تتمثل أهمها فيما يلي:
- ✓ التأكيد على ضرورة تحلي المؤسسة بنظرة إستراتيجية تجعلها قادرة على مواجهة التغيرات المستمرة في محيطها.
  - ✓ إعطاء نظرة و مفهوم شامل للميزة التنافسية لإيجاد مصدرها الحقيقي.
  - ✓ رفع الغموض عن الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة و دورها في تحسين المزايا التنافسية من أجل استمرارية المؤسسة و تطورها.

### منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، و تحليل أبعادها، جوانبها و نتائجها و الإجابة على التساؤلات الإشكالية إثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات و المقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها و محاولات الوقوف على أدق جزئياته و تفاصيله، و في الجانب التطبيقي حاولنا الاستفادة من الأساليب الكمية التي توفر لنا نظرية الإحصاء التطبيقي من خلال إعداد استبيان يوضح و يقيس علاقة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة، و ذلك بالاستعانة ببرنامج SPSS.

### الدراسات السابقة:

من خلال عملية البحث، تبين أن موضوع تطلته العديد من الدراسات السابقة تناولت موضوع الميزة التنافسية و كذا موضوع الإدارة الإستراتيجية، و ذلك من زوايا مختلفة، و من مداخل و ارتباطات مفاهيمية، و يمكننا سرد بعض الدراسات كالتالي:

- دراسة طالب: بن علي بن جدو، "الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة اقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، جامعة بومرداس، 2014.
- و تهدف دراسة إلى:

الإطلاع على واقع اعتماد الإستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و أثر ذلك على تحقيق الميزة التنافسية لها.

## مقدمة

• دراسة طالب: محمد الأمين بن أحمد، "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك الجزائر"، جامعة أم البواقي، 2016.

و تهدف دراسة إلى:

معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

دور البيئة الداخلية و الخارجية و دور الرسالة و الأهداف في تحقيق الميزة التنافسية.

• دراسة الطالبة عائشة سليمان، "دور تسيير الموارد و الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة بالمطاحن الكبرى الظهرة مستغانم"، جامعة تلمسان 2010.

تهدف الدراسة إلى:

معرفة واقع تسيير الموارد و الكفاءات و أثرها في تحقيق ميزة التنافسية و معرفة دور الكفاءات في الاقتصاد الجديد و مسؤوليته في تحقيق الميزة التنافسية.

• دراسة الطالبة نور الهدى شوالي، "مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية دراسة حالة ببنك الفلاحة و تنمية الريفية لولاية قالمة"، جامعة قالمة، 2017.

تهدف الدراسة إلى:

الإطلاع على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية و مدى فعاليتها في تحسين الاستثمار.

**تقسيمات البحث:**

لإثراء الموضوع، و بغية الإجابة على إشكالية البحث و التساؤلات الواردة حولها و كذا اختبار مدى صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين بحيث:

يتناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية و العلاقة بينهما.

أم الفصل الثاني فهو محاولة لتطبيق مختلف المفاهيم النظرية الواردة في الفصل السابق على دراسة حالة لمؤسسة الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة، لتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية

## الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية

### تمهيد:

تتعدد المفاهيم المتعلقة بتسيير المؤسسات الاقتصادية و تتطور يوما بعد يوم، خاصة في ظل بيئة اقتصادية تتميز بالتعقيد في أغلب المجالات، كما تتميز بحدة المنافسة، كل هذا يفرض على المؤسسة مسايرة هذا الواقع، والإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية.

و يعد تطور الفكر الإستراتيجي من بين أهم المفاهيم المعاصرة في توجيه سياسات المؤسسة و أنشطتها، حيث تسعى كل مؤسسة لتحقيق أهدافها و ضمان إستمراريتها بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها و في حدود ضوابط تفرضها البيئة التنافسية.

و لمعالجة هذا المفهوم و الإطلاع أكثر، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- ماهية الإدارة الإستراتيجية.
- ماهية الميزة التنافسية.
- الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية.

### المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية.

الإدارة الإستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا و متكاملا لدراسة و تحليل كل الأنشطة و العمليات ضمن إطار المؤسسة، و ذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة و بيئتها، و بما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها و أدائها الاستراتيجي.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لماهية الإدارة الإستراتيجية.

**المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية و أهميتها.**

**الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.**

**تعريف دافيد 1995 "David"**

"الإدارة الإستراتيجية هي علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تكمن المنظمة من تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

**تعريف أنسوف "Ansofe"**

"هي تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى الطويل و الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، و الغايات التي يجب أن تحققها"<sup>2</sup>.

**تعريف تومبسون "Thompson"**

"هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، و تحديد أهدافها و تطوير الاستراتيجيات لفرض تحقيق تلك الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات صلة بها"<sup>3</sup>.

كما أن الإدارة الإستراتيجية تعني: " الإطار الذي يحوي الإستراتيجية و يعمل على تحقيقها خدمته لمصلحة المؤسسة، و تشير إلى توجه الإدارة الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل، فهي طريقة في التفكير، و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>4</sup>.

و تعرف أيضا على أنها: " تمثل مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة العامة للمؤسسة بهدف تحديد توجهات النمو المستقبلية، و إعطائها الوسائل التنظيمية لبلوغها، و هي بذلك تهتم بالحاضر و المستقبل في آن واحد، كما أنها نظرة داخلية إلى الخارج، و نظرة و تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 17.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر، طبعة الأولى، عمان، 2004، ص 45.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 20.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص 15.

<sup>5</sup> Jean – pierre helferetauthes, mangement (stratégie et organisation), 3éme édition, librairie Vuibert, oaris, 2000, p 13.

## الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

تشير البحوث و الدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي<sup>1</sup>:

- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للعلم و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- ❖ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف و المستجدات، و يعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- ❖ إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات و قابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية.
- ❖ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، و جعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج إيجابية.
- ❖ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية، وإضافة إلى المساعدة في النظر للتغيير كفرصة، و ليس كتهديد.
- ❖ تصنع أسس علمية و سليمة لتخصيص الموارد و الإمكانيات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- ❖ تمثل إطار لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات أو رقابتها. حيث أشارت أيضا العديد من الدراسات الميدانية، إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية و المتمثلة في<sup>2</sup>:
- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة و اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ❖ دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
- ❖ تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- ❖ التخصيص الفعال للإمكانيات و موارد المؤسسة.
- ❖ تنمية عادات التفكير في مستقبل.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2009، ص 50.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 19 - 20.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الإستراتيجية و مستوياتها.

الفرع الأول: أهداف الإدارة الإستراتيجية.

تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- ❖ مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف و التقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، و وضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها و تطوير إمكانياتها.
- ❖ تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للاستثمار، و تحديد سبل الاستفادة منها، و تحديد أفضل البدائل المتاحة.
- ❖ تطوير و تحسين أداء المنظمة كون الإدارة الإستراتيجية تسمح بتحديد الخصائص المهمة لبيئة العمل الداخلية للمنظمة، بما يساعدها على تحقيق أهدافها و دعم أدائها المميز.
- ❖ تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الإبتكارية و تنمية فرص التعليم و التحسين التنظيمي لها.
- ❖ التعامل مع المشكلات و إدارة الأزمات حيث نجد أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات و الأزمات، من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات و التعامل معها.
- ❖ تدعيم و تطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة و تدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين، و هذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم و تدريب أعضاء المنظمة.

الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية.

تتكون من المستويات التالية<sup>2</sup>:

- 1) الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بعملية تخطيط على الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة و تحديد الأهداف الإستراتيجية لهاو البحث عن الموارد اللازمة و صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، و بيئة العمال الدولية و في هذا المستوى يؤخذ بنظر الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية و تحقيق التناسق التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 80 - 84.

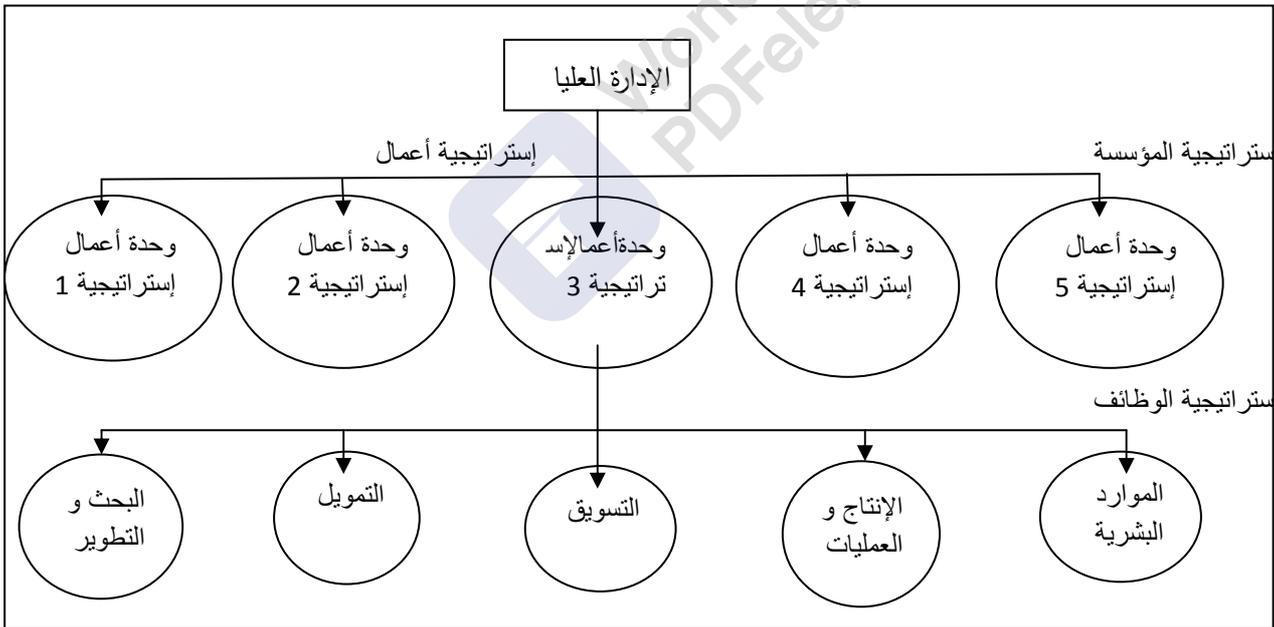
<sup>2</sup>عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 52.

(2) الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة و البيئة الخارجية، و تحديد إمكانية الوحدة و الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، ففي المستوى إن الإدارة الإستراتيجية مسؤولة بصفة مباشرة عن تخطيط و تنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة و اتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

(3) الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية: وظيفة الإنتاج، الأفراد، و التسويق، و الشؤون المالية، ..... إلخ، لذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، و بمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق، و خطط إستراتيجية للإنتاج، و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات، و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

و الشكل التالي يوضح مختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية:

شكل رقم (01): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي محمد إدريس، مرجع سابق، ص 46.

المطلب الثالث: فوائد الإدارة الإستراتيجية و تحدياتها.

الفرع الأول: فوائد الإدارة الإستراتيجية.

يكنم للإدارة الإستراتيجية عندما تقوم بتنفيذ دورها تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة و هي<sup>1</sup>:

- المساهمة في انجاز أهداف المؤسسة، و المساهمة في استمرارها و بقائها.
- دعم و تنفيذ إستراتيجيات الأعمال في المؤسسة.
- خلق ميزة تنافسية للمؤسسة و الحفاظ عليها.
- تحسين القدرة على الاستجابة و الابتكار في المؤسسة.
- زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة و المتاحة للمنظمة.
- تحسين أداء المؤسسة و نجاحها على مختلف المستويات.
- وضوح رؤية المؤسسة بشكل جيد، و القدرة على التعامل مع المتغيرات الحاصلة في البيئة.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية.

هناك مجموعة من التحديات التي تقف دون تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية منها:

1) التحديات الخارجية: تتمثل في مايلي<sup>2</sup>:

تسارع التغيرات الكمية و النوعية في بيئة الأعمال: عالمنا اليوم سريع التغير و التطورو هذا في جميع نواحيه و مظاهره، و الذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و المعلوماتية و من ثم أصبح وضع الاستراتيجيات و التعامل مع الفرص و التهديدات أمرا حيويا في مختلف المؤسسات.

ازدياد شدة المنافسة: لم تعد المنافسة تشمل السعر و جود المنتج فقط، بل تعددت الآن أسسها لتشمل كل أنشطة المؤسسة، و ذلك بظهور منافسين جدد باستمرار و زيادة حدة المنافسة بصورة عامة، و هذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفؤة و بعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع إستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد القدر و بالمواصفات المطلوبة و في الوقت المناسب.

<sup>1</sup>سفيان قدور هنشور، الإدارة الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2018، ص 15.

<sup>2</sup>مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 21-23.

**التحالفات الإستراتيجية:** إن تلاشي حدود السيادة بين الدول بسبب زيادة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، و نمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، و ندرة الموارد الطبيعية، و حرية التبادل التجاري...، جعل المؤسسات الكبرى تتجه نحو إقامة تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر.

## (2) التحديات الداخلية: تكمن في<sup>1</sup>:

**تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي:** حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الإستراتيجي و مدى توافر الهيكله اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة، بعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

**تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية:** يعني هذا التحدي تحديد المسؤولية الإستراتيجية للمخططين في المؤسسة، و هذا يتطلب إجراء عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية، و بين دور التخطيط في تسهيل و تنفيذ الإستراتيجية و أن يفهم مدير التخطيط الإستراتيجية المؤسسة فهما متكاملًا و شاملًا لكي يساعد في تنفيذها و تحقيق الأهداف المسطرة.

تتطلب عملية التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي تكلفة و وقت كبير، و قد يراها بعض المديرين كضيعة للوقت كونها لا تحوي على أي نتائج مادية ملموسة، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات و البيانات التي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، و عملية جمعها و تحليلها قد يتطلب وقتًا كبيرًا و إنفاقًا كبيرًا.

## المبحث الثاني: الميزة التنافسية.

تعد المنافسة ظاهرة تلازم ظهورها مع التطور السريع الذي عرفته الاقتصادية إلى جانب ما أفرزته ثورة الاتصالات و المعلومات، كل هذا ما أكسب المؤسسات قدرة كبيرة على الإبداع و الابتكار مستخدمه في ذلك جميع الوسائل الكفيلة بضمان تنافسية أعلى و قدرة أكبر على المواجهة و التصدي للمنافسين، و أن تحقيق ذلك يتطلب التحسين و التمييز المستمرين لأدائها للاحتفاظ بالمواقع المهمة و منه ضرورة امتلاكها للمزايا التنافسية التي تؤهلها لذلك.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لماهية الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل، 2006، ص 37-38.

**المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها.**

**الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.**

**التعريف الأول:**

تعرف الميزة التنافسية على أنها "ما تختص به المؤسسة دون غيرها، و بما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء يزيد أو يختلف كما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:**

تعرف الميزة التنافسية على أنها "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة و يمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها، و تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو منتجات للعملاء"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:**

عرفها "بورتر" على أنها "تنشأ أساسا من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تنشأها أو تضيفها لزيائنها، حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل من أسعار المنافسين و هذا بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع فريدة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"<sup>3</sup>.

**التعريف الرابع:**

حسب شارل هيل و جاريت جونز يقول: أن استحواذ المؤسسة على الميزة التنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"<sup>4</sup>.

**التعريف الخامس:**

تعريف الميزة التنافسية علانها "مجموعة من المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها، لتحقيق أمرين هما:

<sup>1</sup>طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن الحادي و العشرين، المتحدة للإعلان، مصر، 2002، ص 190.

<sup>2</sup>حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص 138-139.

<sup>3</sup>Michel porter, l'avantage concurrentiel, édition dunod, paris, 1999, p08.

<sup>4</sup>شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 183.

- ✓ إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى يحققه المنافسون.
- ✓ تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المؤسسات، ويمثل امتلاكها هدف إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل تحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي، إذ تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها التنافسي، و كذا محاولة التصدي لحاجات العملاءو كسب رضاهم و وفائهم لمنتوجات المؤسسة، و تتجسد أهمية امتلاك ميزة التنافسية للمؤسسة من خلال<sup>2</sup>:

- ✓ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم، و تدعم و تحسن سمعة و صورة المؤسسة في أذهانهم.
- ✓ تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين في السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد و الكفاءات و الإستراتيجياتالمنتجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- ✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة و كذا ربحية عالية للبقاء و الاستمرار في السوق.

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و محدداتها.

#### الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.

لقد اختلف الباحثون حول أنواع الميزة التنافسية و ذلك تبعا لاختلاف البيئات الداخلية و الخارجية للمؤسسات المختلفة و طبيعة أنشطتها، في هذا الإطار يمكن الإشارة إلى هذه الأنواع مثلما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> أحمد بن عيساوي، إدارة العرفة و تحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2006، ص 296.

<sup>2</sup> سملاي بحضيه و أحمد بلالي، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة بسكرة، أيام 03-04 ماي 2005، ص 03.

## جدول رقم 01: أنواع الميزة التنافسية وفقا لاختلاف الباحثين

أنواع الميزة التنافسية	الباحثون
كلفة، نوعية، مرونة، تسليم، إبداع	Evans, 1993
كلفة، نوعية، مرونة، اقتصاد	Certo and peter, 1995
كلفة، نوعية، مرونة، وقت	Mintzberg and quinn, 1996
كلفة، تميز، نمو، تحالفات، الإبداع	Rost, 1997
التصميم، نوعية، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع	Slack, 1998
كلفة، مرونة، تميز، وقت التكنولوجيا	Macmillon and tampoe, 2000

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية و تخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 357.

نلاحظ من هذا الجدول أن كل باحث أعطى تصورا خاصا به للميزة التنافسية، غير أن معظمهم اتفق على العناصر الكلفة، النوعية، المرونة، التميز كأنواع أساسية لها.

إن قيام المؤسسة بتحليل القيمة الخاصة بها ينتج عنه ميزة تنافسية حيث يمكن تصنيف هذه الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

### 1. ميزة التكلفة الأقل:

و معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، و تسويق منتج بأقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، و بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لهاته الميزة.

### 2. ميزة تميز المنتج:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز و فريد و له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، ..... إلخ)، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.

لذا ينبغي على المسيرين في المؤسسة التمكن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين لأن ذلك يتيح للمؤسسة إمكانية توجيه و توظيف الجهود المبذولة في اتجاه يحقق الاستغلال الأمثل لقدراتها و كفاءاتها البشرية و المادية، الملموسة و غير الملموسة<sup>1</sup>.

و تجدر الإشارة أنه من فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعارضان حتى لا تأتي النتائج في اتجاه يعاكس التوقعات، أما إذا لم يكن بالإمكان الجمع بينهما و كان لابد على المؤسسة أن تختار إحدهما، فإن عنصر التفضيل لنوع على الآخر يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار<sup>2</sup>:

- ✓ جاذبية النشاط.
- ✓ شدة المنافسة.
- ✓ الفن التكنولوجي المستعمل.
- ✓ تطور حاجات و رغبات الزبائن عبر الزمن.
- ✓ الفرص المستقبلية.

#### الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.

صنف الكاتب "بورتر" العوامل المحددة للميزة التنافسية إلى أربعة محددات رئيسية تتمثل في<sup>3</sup>:

- ✓ ظروف عوامل الانتاج و مدى توفرها.
- ✓ ظروف طلب من حيث حجمه، أهميته، تأثيراته و أنماطه.
- ✓ وضع الصناعات المرتبطة و المساندة و مدى وجودها.
- ✓ الوضع الإستراتيجي و التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للميزة التنافسية.

فالمراد من محدد الأول هو مدى وفرة و ملائمة و سهولة وصول المؤسسة لعوامل الانتاج، لأن التزويد بهذه العوامل و التسيير الحسن لها يلعب دورا مهما في الحياة على الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس 2004، ص 261.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 261.

<sup>3</sup> كمال رزيق، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أيام 03-04 ماي 2005، ص 107.

أما المحدد الثاني المتمثل في الطلب من حيث حجمه، أهمية نموه، تأثيراته و أنماطه فكلما ارتفع الطلب كلما أدى ذلك بالمؤسسة إلى تصريف منتجاتها، و بالتالي زيادة معدلات ربحيتها الذي بدوره يؤدي إلى تحسين ميزتها التنافسية، باعتبار أن الربحية أحد المؤشرات التي يتم من خلالها قياس تنافسية المؤسسة.

و فيما يخص المحدد الثالث فيتم عن طريق التكنولوجيا المشتركة و قنوات التوزيع و المهارات و العملاء، و توفر هذه المكونات بطريقة سريعة و كفاءة اقتصادية، و بالتالي تساهم في رفع معدل الابتكار و التحسين مما يؤدي إلى تدعيم الميزة التنافسية.

و فيما يتعلق بالمحدد الرابع حيث تكفل الدول الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سمات الإستراتيجيات الممارسات الإدارية و شكل الهيئات، و عن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة الهيئات في الاستثمار و المخاطرة و الابتكار و التجديد، و هذه بدورها تتأثر بأسواق المال، الهياكل الضريبية و الاتجاهات الاجتماعية.

و بالإضافة إلى هذه المحددات الرئيسية يضيف "بورتر" محدداً مساعداً و مكملاً يتمثلان في<sup>1</sup>:

- دور الصدفة أو الخط.
- دور الحكومة من خلال سياساتها المختلفة مثل السياسات المالية و النقدية، سياسات الاستثمار و تهيئة المناخ الاستثماري و سياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية.

و الخاصة الهامة لمحددات الميزة التنافسية هي أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل و تتشابك كل هذه المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر و يتأثر بالمحددات الأخرى و كلما استوفت جميع هذه المحددات و جاءت مواتية كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة التنافسية ديناميكية و مطردة.

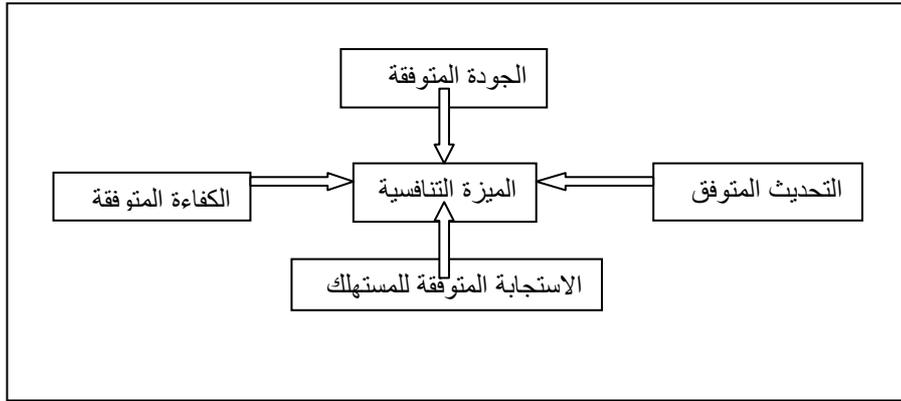
### المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

#### الفرع الأول: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.

لقد أشار "بورتر" إلى أربعة عناصر أساسية و هي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل. إن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية و التي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها، المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، و يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> طارق نووير، دور الحكومة الداعم للتنافسية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ص 08، من الموقع: <http://www.arab.api.org/nps0302.pdf>، تاريخ تحميل (2021/05/10).

الشكل رقم (02): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل التكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204.

يتضح من خلال الشكل الموالي أن تحقيق المؤسسة لميزة التنافسية يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في: الكفاءة، الجودة، التحديث، و الاستجابة للعميل، و في مايلي شرح لكل هذه العناصر<sup>1</sup>:

### (1) الكفاءة: EFFICIENCE

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ماهي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال..... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع و الخدمات، و كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و بذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

### (2) الجودة: QUALITE

نتيجة لزيادة حدة التنافسية الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء و الاستمرار العمل على توفير المنتجات أو خدمات ذات جودة عالية، و من ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي تريد الحصول عليها و الجودة الاهتمام الأول له.

حيث أن المنتج عالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بتمييز منتجاتها و لكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج.

<sup>1</sup> شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 214.

### (3) التحديث/ الإبداع INNOVATION

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها في أعين زبائنها و بالتالي اختلافها و تميزها فضلاً على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

### (4) الاستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة للعميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها و بالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة و زيادة مستوى الولاء للعلامة.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب ثلاثة شروط و هي:

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته و رغباته.
- التركيز على وقت الاستجابة.
- التركيز على إشباع احتياجات العملاء.

لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب التركيز على الأركان العامة الأربعة لبناء الميزة التنافسية، مع مراعاة عدم التركيز على مجال على حساب الآخر.

### الفرع الثاني: مؤشرات الميزة التنافسية.

تناولت العديد من الدراسات النظرية و التطبيقية عدة مؤشرات لقياس الميزة التنافسية، و سيتم التطرق إلى هذه المؤشرات في مايلي:

#### 1. المقاييس النوعية:

و ترتكز هذه المقاييس على مدى رضا الزبون على منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين، و هناك عدة مستويات مختلفة لنوعية و هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> هشام رزيق، دور إستراتيجية التسعير في دعم القدرة التنافسية، مذكرة نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص49.

- أ- **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي ترغب الزبون في وجودها في المنتجو هذا النوع من النوعية يصعب في غالب الأحيان تحقيقه بسبب التباين و الاختلاف في رغبات الزبائن.
- ب- **النوعية المحركة:** و هي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتنائه المنتج و قد تكون درجتها أقل أو أكبر من ما هو متوقع، و هذا ما يعكس رضا الزبون من عدمه.
- ج- **النوعية القياسية:** هي تمثل مستوى النوعية التي تقوم بها المؤسسة و التي تنطبق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا أو المخطط لها.
2. **المقاييس الكمية:**

و هذه المقاييس تمكنا من قياس الكميات و تتمثل في مايلي<sup>1</sup>:

- أ- **الربحية:** هي عبارة عن قياس للعائد في صورة أرباح و يعد مؤشر الربحية من المؤشرات التي تحدد الكفاءة في العمل التنافسي، و تتعلق الربحية بالقيمة الحالية أرباح المؤسسة فإن تمكنت المؤسسة من تحقيق أرباح احتكارية فإن ذلك يعكس حالات التميز بين الشركات، و بالتالي تحقق المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من اكتساب حصة في السوق، و قد تتمكن أيضا من استبعاد المؤسسات المنافسة لها، لكن على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار إن تحقيق ميزة تنافسية من خلال أرباحها الحالية لا يضمن ربحيتها في المستقبل، و يعبر عن الربحية بمقاييس مالية من أبرزها:

$$\text{هامس الربح من المبيعات} = \text{صافي الدخل} / \text{إجمالي قيمة المبيعات} \times 100$$

$$\text{الفائدة على حق الملكية} = \text{صافي الربح} / \text{حق الملكية} \times 100$$

- ب- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس القدرة على تحويل المشروع لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و عيوب تكلفة عناصر الإنتاج كما أن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع.

- ج- **تكلفة الصنع:** تمثل تكلفة الإنتاج المتوسط مقارنة بالمنافسين مؤشرا كافيا لتنافسية المؤسسة ذات المنتجات المتجانسة ما لم يكن ذلك الانخفاض في التكاليف حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة نتيجة لانخفاض الجودة مقارنة بالمنافسين.

- د- **الحصة السوقية:** و هي تعتبر من أهم المؤشرات التي يكمن من خلالها الحكم على تنافسيتها و إن كان السوق يتميز بالنمو و إنه يتوفر على فرص مستقبلية يجب على المؤسسة استغلالها حيث

<sup>1</sup> عائشة عميش، "مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2010، ص 04-06.

إن كانت هذه الحصة كبيرة هذا ما يدل على انه تمتلك تنافسية عالية في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين.

### المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية.

نحاول في هذا المبحث التعرف على دور الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية لدى الشركات و الكشف عن أهم الخيارات الإستراتيجية المتاحة للشركات و الأدوار التي تلعبها لتحسين ميزة تنافسية و تقويتها.

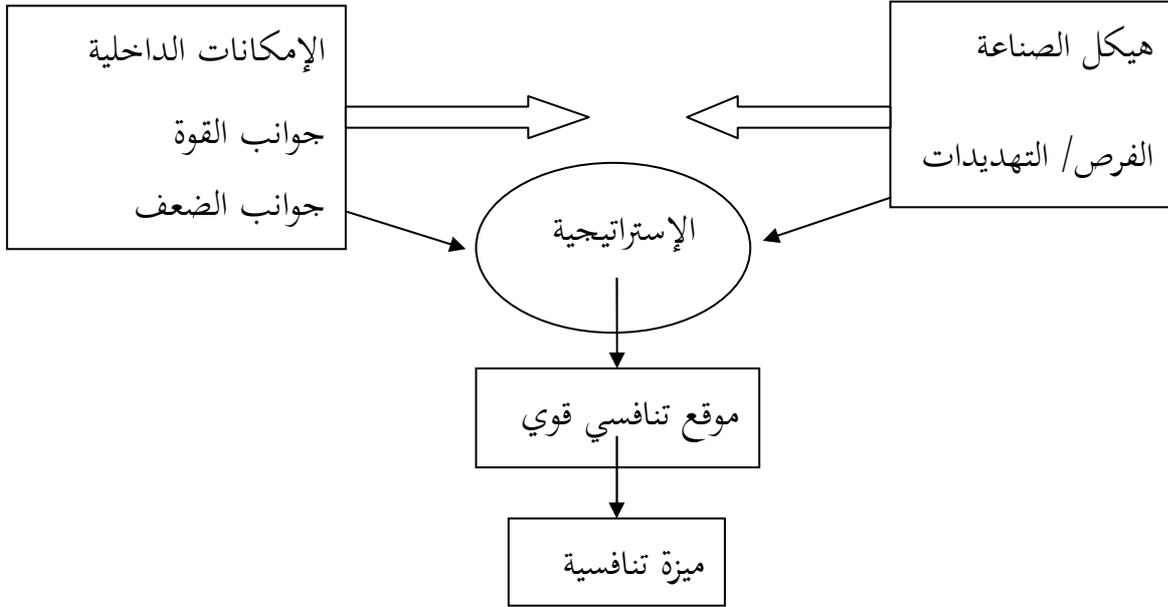
#### المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية كاستجابة للميزة التنافسية.

يعتبر التفكير الإستراتيجي أحد مصادر الميزة التنافسية؛ لذلك تسعى المؤسسات إلى تعلم كيفية التفكير الإستراتيجي الذي يعمل على التوفيق بين كل من:

- العملاء : العمل على إرضاء حاجاتهم حسب اختلافها وتنوعها .
- المنافسين : المحافظة على التميز عنهم بشكل دائم بتتويج خطوط الإنتاج المتميز عنهم.
- المنظمة : بالتركيز على نقاط القوة فيها لتعزيزها ؛ ونقاط الضعف لجعلها مصادر قوة وذلك بالتأثير الإيجابي، لإيجاد التنافس المفيد بين العناصر البشرية في المؤسسة.

ويتمثل مفتاح النجاح الإستراتيجي بصفة أساسية في بناء علاقات متميز مع العملاء الموردين بحيث يصعب على المنافسين تقليدها ؛ وهنا يأتي دور الإدارة الإستراتيجية التي تبحث وتوسع من خلالها إدارة المؤسسة للتكيف مع القيود والفرص التي تواجهها المؤسسة في بيئتها كما يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): الإدارة الإستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، مرجع سابق، ص 247.

### المطلب الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في حماية المزايا التنافسية.

لا يتوقف دور الإدارة الإستراتيجية على الميزة التنافسية للمؤسسة، بل يتعداها إلى محاولة الحفاظ على الوضع الإستراتيجي المتميز، فكيف يتم ذلك؟.

تساهم الإدارة الإستراتيجية في خلف الموائمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة، حيث أن نجاح المؤسسة عادة ما يقوم على أداء أشياء متعددة وبشكل جيد وليس فقط تحقيق التكامل بينها، وفي حالة عدم وجود الموائمة بين الأنشطة فليس هناك إستراتيجية متميزة ولا ديمومة، وأن الموائمة الإستراتيجية هي ضرورة ليست فقط لخلق الميزة التنافسية ولكن لديمومتها أيضا، حيث يصعب على المنافسين تقليدها، وتقليد مجمل الأنشطة المترابطة ولكن من السهل عليهم تقليد نشاط محدد، ولذلك حدد porter مفهومه للإستراتيجية على أنها: " عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة مختلفة عما يؤديه المنافسون"<sup>1</sup>، حيث أن المنافسين عادة ما يلجؤون إلى محاكاة الوضع الإستراتيجي للمؤسسة الناجحة، إما بتعديل أوضاعهم الحالية، أو بالتوسع بأنشطة وخدمات جديدة تمكنهم من اكتساب مميزات المؤسسات القائدة، وكلما كانت الأنشطة متفردة صعبت عملية التقليد، ويجب على أي مؤسسة المفاضلة بين البدائل المتاحة، وذلك عندما لا تتسق مجموعة الأنشطة مع البدائل الإستراتيجية الأخرى، ولذلك ينبغي المفاضلة بين البدائل لثلاثة أسباب جوهرية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>فلاح حسن الحسني، مرجع سابق، ص 17-18.

<sup>2</sup>عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 37.

- **عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة:** فالمؤسسة التي تقدم لزيائنها قيمتين متعارضتين تضر بصورتها الذهنية وتفقد سمعتها ومصداقيتها، بل وتزِيل الحاجز غير المرئي الذي صعب على المنافسين اختراقه.

- **عدم المرونة:** فلكل وضع استراتيجي مجموعة من الأنشطة المناسبة له، و هذه الأنشطة إنما تتطلب مدخلات قد يكون بعضها غير مرن مثل الآلات والمعدات، و يحتاج بعضها الآخر إلى إعادة تأهيل كالقوى العاملة، أو إلى إعادة نظر وتعديل كالنظم والسياسات والأساليب الإدارية، و كل هذه المتغيرات تؤدي إلى ارتفاع التكلفة وانخفاض العائد .

- **تركيز الموارد و الجهود:** إن اختيار أسلوب واحد للمنافسة يساعد الإدارة على تحديد الأولويات وتركيز استخدام الموارد، فالمؤسسات التي تسعى لتكون كل شيء، و تحاول تقديم كافة الخدمات لكل الزبائن في جميع الأسواق تفقد التوجه الإستراتيجي، و تتعارض قراراتها وتتضارب لأنها لا تستطيع الثبات على صيغة واضحة ومحددة للمستقبل.

وعليه يمكن القول أن الوضع الإستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، كما أن المحاكاة يفقدانها تلك المزايا، لذلك يجب حماية الوضع الإستراتيجي - وليس المزايا- و ذلك من خلال<sup>1</sup>:

• **دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة:** فمثلا إذا كانت إستراتيجية المؤسسة خفض التكاليف، فإن جميع الأنشطة والوظائف تصمم للحد من الفاقد.

• **التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها البعض:** حيث يمكن محاربة التقليد من خلال خلق سلسلة من الأنشطة تعد كل حلقة فيها أقوى حلقاتها.

• **تعظيم الجهود:** من خلال تبادل المعلومات عبر جميع أنشطة ووحدات المؤسسة.

• **توفير مزايا تنافسية ناتجة عن تفاعل جميع الأنشطة:** فإذا كان احتمال نجاح المنافس في تقليد ميزة تنافسية قائمة على نشاط واحد هو (0.9) فإن احتمال نجاح هذا المنافس في تقليد ميزة تنافسية ناتجة عن تكامل أربعة أنشطة هو حاصل ضرب (0.9) في نفسها أربع مرات، أي (65.6%)، و هذا يقلل من احتمال تقليد الميزة التنافسية كلما زاد عدد الأنشطة المحققة لها، وبالتالي ازدياد احتمال بقائها.

و يمكن تلخيص أهم الآراء التي ترى في دور الإدارة الإستراتيجية كاستجابة و حماية للمزايا التنافسية من خلال الجدول الآتي:

**الجدول رقم (02) :** بعض الآراء حول دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

المفهوم	الباحث
---------	--------

<sup>1</sup>فلاح حسن الحسني، مرجع سابق، ص19-20.

عملية بناء وضع متفرد لمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون.	Porter
تنقيب مستمر من قبل المؤسسة لتطوير ميزات تنافسية فريدة و الارتقاء بهذه الميزات و بما يعزز موقعها في السوق	Henderson
الميزة التنافسية هي هدف الإستراتيجية المتغير التابع، و ليس بأنها شيء يستخدم ضمن الإستراتيجية، لذلك نجد أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية، حيث أن الميزة التنافسية سيتولد عنها ضمنا أوتوماتيكي أداء بشكل أعلى.	Day
إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار و التميز بالمنتجات و الخدمات بحيث تتمكن المؤسسة من بناء مركزها التنافسي و مواجهة قوى المنافسة.	Bawman
الطريقة التي تهدف بواسطتها المؤسسة إلى تطوير القدرات اللازمة لبلوغ الميزة التنافسية.	Evans
الأفكار و الخطط و الأفعال المستخدمة لمساعدة المؤسسة و الأفراد على النجاح في مساعيهم و تصمم أساسا للحصول على ميزة تنافسية.	Pitts et lei
القدرة على بناء موارد غير مرئية و استخدامها بما يعزز القدرات التنافسية للمؤسسة.	Itami
إمكانية بناء الأصول الإستراتيجية و بشكل مستمر لغرض استثمارها في تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة.	Dierikx et cool
القدرة على بناء الأصول و المهارات المتميزة و التي تساعد على تعزيز الميزات و المركز التنافسي للمؤسسة، قياسا للمنافسين الآخرين.	Aaker
قدرة المؤسسة على البناء الإستراتيجي المتميز من خلال التعلم و المهارات و التكنولوجيا لديها.	Parhald et hamel
تقييم مستمر و دقيق للموارد و القدرات التي تمتلكها المؤسسة لتطوير ميزات تنافسية يعتمد عليها لبناء موقع تنافسي في الأسواق استنادا لتأثير بعض العوامل الأساسية في البيئة الخارجية.	David collins et montgomery

المصدر: من إعداد الباحث، اعتمادا على:

- طاهر محسن الغالبي و وائل صبحي إدريس، مرجع سابق.

- حسن علي الزعبي، مرجع سابق.

Michael porter, l'avantage concurrentiel, op, cit. -

و بالتالي يمكن القول أن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول أو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و في حالة عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية الإستراتيجية، فإن الحاجة لا تقل كثيرا، أو أي محاولة لبناء إستراتيجية يعتبر ضربا من العبث الإداري.

### المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة لتحسين الميزة التنافسية.

تعتمد المؤسسات على مجموعة نماذج إستراتيجية لتقصي الوضعية التنافسية لها، مقدمة بذلك بعض التوجيهات الإستراتيجية ممكنة التنفيذ أو تبني بعض الأعمال والإجراءات من محيطها التنافسي بغرض تطبيقها وللحاق بالمؤسسات التي تعتبر رائدة في ذلك، و لمعرفة مصادر إنشاء القيمة للعملاء لكسب الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين الأكثر حزما، بالإضافة إلى ضرورة تحليل أهم القوى المتدخلة في هيكل الصناعة العاملة بها لبناء تصورات حول طبيعة ومدى النجاح المتوقع للإستراتيجيات والتعرف على ردود الفعل لكل المنافسين الحاليين والمرتقبين، وإعداد إستراتيجيات تنافسية تستجيب والمرحلة التي يمر بها منتج المؤسسة بما يضمن لها ميزة تنافسية مستمرة ودائمة .

حيث يمثل مفهوم الإستراتيجيات التنافسية العامة الأساس أو الفلسفة التي تستمد منها إدارة المؤسسة أهدافها وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل، حيث تسعى المؤسسات وراء هذا النوع من الإستراتيجيات إلى اكتساب مزايا تنافسية تضمن لها التفوق على منافسيها وبالتالي تحقيق عوائد تفوق المعدل المتوسط في الصناعة، وتستطيع المؤسسات الاختيار بين ثلاثة مفاهيم تنافسية عامة وهي:

- ✓ السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف (la domination par cout).
- ✓ التميز (la différenciation).
- ✓ التركيز (la concentration).

### الفرع الأول: دور الإستراتيجية التكلفة في خلق و إدامة المزايا التنافسية.

يتجسد هدف المؤسسة في السعي وراء هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين، و ذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع و خدمات بتكلفة المنافسين.

و يترتب على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين:

- نظرا لانخفاض التكاليف المرتبطة بها، فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح، و إذا اتجهت المؤسسات العاملة في نفس القطاع الصناعي إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها، فسوف يستمر رائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظرا لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة،
- إذا ما زادت حدة المنافسة داخل القطاع الصناعي وبدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار، نجد أن رائد التكلفة (المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة) قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، نظرا لانخفاض تكاليفه.
- إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطا دفاعيا ضدّ نموذج العوامل الخمسة لهيكل الصناعة من أجل حماية مزاياه التنافسية كما يلي:
- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر مما يسمح لها بمواصلة تحقيق أرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة<sup>1</sup>.
- يكون رائد التكلفة أقل تأثرا من منافسيه بارتفاع أسعار المدخلات نظرا لوجود موردين أقوياء، كما أنه يكون أقل تأثرا بانخفاض الأسعار إذا ما كان هناك مشتريين أقوياء لأن زيادة التكلفة عادة ما تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق، لذا يقوم رائد التكلفة بشراء كميات كبيرة نسبيا، داعما بذلك قوته التفاوضية في مواجهة الموردين<sup>2</sup>.
- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين المحتملين أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.
- وبالتالي، يمكن القول أن المزايا التي يستحوذ عليها رائد التكلفة تساهم في إرساء عوائق الدخول، حيث تجد المؤسسات نفسها غير قادرة على دخول المجال الصناعي ومجاراة رائد التكلفة من حيث التكاليف أو الأسعار، ولذلك نجد أن رائد التكلفة غالبا ما يكون في مأمن طالما أنه قادر على الاحتفاظ بمزايا التكلفة، والأسعار الخاصة به و التي تعتبر بمثابة مفتاح لعدد لا بأس به من المشتريين.
- و برغم هذه المزايا فإن زيادة التكلفة لا تخلو من جملة من المخاطر أهمها:
- قدرة المتنافسين على إيجاد طرق و وسائل لإنتاج منتجات بتكاليف أقل.
- قد يجلب المتنافسون ميزة كلفة من خلال وفورات كلفة العمل، على سبيل المثال المؤسسات الأجنبية في الدول النامية تحصل على عمالة ذات كلفة قليلة جدا.

<sup>1</sup>Michel Gervais Stratégie de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 1995, P 137-138.

<sup>2</sup>شارلز و جاريت، مرجع سابق، ص 313.

- مقدرة المنافسين على محاكاة أساليب رائد التكلفة، فمثلا، تعتبر قدرة مقلدي منتجات (IBM) على إنتاج منتجات متوافقة مع (IBM) بتكاليف تقارب تكاليف IBM (لكن تباعها بسعر أقل)، وهو عامل أسهم بشكل فعال في متاعب ومشكلات لـ IBM .

يجب الإشارة كذلك إلى عدم الخلط بين إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف وهدف تدنية التكاليف والذي تسعى له جميع المؤسسات دون استثناء، والجدول رقم (11) يوضح أهم الفروقات بين المفهومين:

### الجدول رقم(03): الفرق بين إستراتيجية التكلفة و هدف تدنية التكاليف.

هدف تدنية التكاليف	إستراتيجية السيطرة الشاملة بواسطة التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخص كل المؤسسات.</li> <li>▪ إجراء منتظم و آلي.</li> <li>▪ يظهر خاصة في مراحل الأزمات.</li> <li>▪ إنخفاض التكاليف يسمح برفع هوامش الربح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تخص عدد محدود من المؤسسات.</li> <li>▪ إستراتيجية تنافسية شاملة.</li> <li>▪ البحث المستمر عن تدنية التكاليف.</li> <li>▪ الانخفاض في التكاليف ينعكس على أسعار البيع.</li> </ul>

Source : j.p. helfer et autres, op, cit , p130.

### الفرع الثاني: دور إستراتيجية التميز في خلق و إدامة المزايا التنافسية.

يتجسد الهدف من إستراتيجية التميز في تحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد، حيث أن قدرة المؤسسة التي تقوم بالتميز لإشباع حاجة العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، يعني أن المؤسسة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجها (سعر يعتبر أعلى من متوسط السعر في الصناعة )، وبالتالي القدرة على زيادة الإيرادات من خلال فرض أسعار عالية (بدلا من تخفيض التكلفة كما يفعل رائد التكلفة ) مما يسمح للمؤسسة التي تعتمد سياسة التميز بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط.

ويمكن مناقشة مزايا هذه الإستراتيجية في سياق قوى التنافس الخمسة:

أ- تميز المنتج يحمي المؤسسة إزاء المتنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها (الولاء للماركة)، وأن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص وأنه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>M. Gervais, op. cit, P139.

ب- تعتبر الخصائص المتفردة للمنتج في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن خاصة في ظل انعدام منتجات مكافئة أو مقارنة لمنتجاتها على مستوى الجودة أو الخصائص الفنية أو الخدمات المقدمة وخاصة بالنسبة للزبائن الأقل حساسية للسعر.

ت- إن الهوامش المرتفعة التي يضمنها نجاح هذه الإستراتيجية جراء تحقيق الميزة التنافسية على مستوى التنافس من شأنه جعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة اتجاه قوة مساومة الموردين، لأجل مفاوضتهم، وأن أسوأ الاحتمالات سيؤدي إلى تحويل أعبائهم على جزء من أرباحها.

ث- إذا كانت هذه الإستراتيجية تقتضي بأن يكون التميز مرتكزا إما على المنتج نفسه أو على التوزيع والجهود التسويقية، أو على جملة من العوامل الأخرى، فإن ذلك يعني أنها تفترض التخصص الذي لا يتناسب مع لحظة الواسعة في السوق، و الذي يشكل في حد ذاته عقبة أمام دخول منافسين جدد خاصة من جهة تكاليف الدخول التي يتطلبها التميز كالبحوث العميقة و التصاميم الدقيقة و المواد الأولية ذات الجودة العالية<sup>1</sup>.

ج- فيما يخص تهديد دخول منتجات بديلة من قطاعات أخرى فإن تمييز منتجات المؤسسة ووفاء زبائنها ورضاهم عن أدائها، كنتيجة لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد، خاصة وأن جدية تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت هذه الأخيرة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها بأسعار أقل أو مماثلة لها، وذلك ممكن الحدوث فعندما استولى مثلا مقلدو جهاز IBM على حصة كبيرة من أسواق الكمبيوتر العالمي، كان ما يزال هناك أناس يرغبون في جهاز IBM الأصلي، برغم وجود كثير من نسخ IBM المقلدة .

وينبغي على المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية التميز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمؤسسة جراء استخدامها لتلك الإستراتيجية من أجل ترقيتها أو معالجتها.

وأبرز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق إستراتيجية التميز هي كالاتي<sup>2</sup>:

- الاستمرار في إتباع إستراتيجية التميز من قبل المؤسسة يجعلها تقدم منتج مميز ذو مواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهظة وهذه المواصفات قد لا يحتاجها المستهلك وبالتالي يحجم عن دفع فارق السعر ويلجأ إلى منتجات بديلة ذات سعر أقل.

- فقدان عوامل التميز سواء بسبب تقادم المنتجات أو تغير أذواق المستهلكين.

<sup>1</sup>أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول أداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص469.

<sup>2</sup>Gerrard Garibaldi, l'analyse stratégique,(comment concevoir les choix stratégique en situation concurrentielle), 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2001, P68.

- قدرة بعض المنافسين على تقليد المنتج المتميز، حيث أنه غالبا ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد واستنساخ كل شيء متميز وبنجاح، ولقد حصل ذلك في مجالات صناعية كثيرة مثل مجال الكمبيوتر والسيارات الأجهزة الكهرومنزلية.

### الفرع الثالث: دور إستراتيجية التركيز في خلق و إدامة الميزة التنافسية:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التمتع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة معينة من الزبائن، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج<sup>1</sup>، وهو ما من شأنه جعل المؤسسة تحقق أرباحا أعلى من متوسط أرباح القطاع خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهما هيكليا، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردودية عالية.

وتستمد هذه الإستراتيجية مزاياها من خلال تلك الحماية التي تمنحها للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمسة، حيث تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، وتلك القدرة تمنح المؤسسة المتبينة للتركيز قوة وسلطان على عملائها، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من أي مصدر آخر أما بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن المؤسسة التي تتبنى التركيز في وضع تفتقد فيه إلى المزايا حيال هؤلاء الموردين، نظرا لأن هذه المؤسسة تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً على حساب المشتريين إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار للعملاء الذين لديهم ولاء للمؤسسة فإن ذلك لا يمثل مشكلة كبيرة، ويتعين على الداخلين الجدد التغلب على ولاء العملاء للمؤسسة، التي تنتهج التركيز، كما أن تطوير هذا الولاء يؤدي أيضا إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة.

ومن المزايا الأخرى التي يمكن أن تتطوي عليها إستراتيجية التركيز يمكن ذكر:

- السماح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة.
- إمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى كل السوق.
- تمنح للمؤسسة أيضا فرصة. من خلال إيجاد منفذ في السوق يمكن استغلاله بواسطة تنمية منتجات مبتكرة لا غنى للعملاء عنها.
- إتاحة الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية و كفاءة من المنافسين في إنجازه.

وهذه المزايا التنافسية لإستراتيجية التركيز هي التي توضح لنا الأسباب الكامنة وراء قيام علاقات بين كثير من المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة، إذ تتوفر للمؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة

<sup>1</sup>Mohamed Seghir Djelti Marketing stratégique, édition Ibn Sina, Alger, 2001, P82.

لتطوير شريحتها الخاصة ودخول المنافسة في مواجهة المنشآت المنخفضة التكلفة والمنشآت المتميزة، وتمنح إستراتيجية التركيز فرصة لصاحب المشروع بإيجاد فجوة في السوق ومن تم استغلالها بواسطة تطوير منتج مبتكر لا غنى عنه.

وهو ما جعل الكثير من المؤسسات الكبيرة تتبع هذه الإستراتيجية، وبالطبع فإن إحدى الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها أن تتوسع هو السيطرة على مؤسسات أخرى تتبنى إستراتيجية التركيز.

وعلى سبيل المثال، حققت شركة (SAATCHI AND SAATCHI) وهي شركة متخصصة في التسويق، نمواً بالاضطلاع والسيطرة على شركات متعددة كانت تتميز بالتركيز في أسواقها مثل شركة (HAY ASSOCIATES) المتخصصة في الاستشارات الإدارية<sup>1</sup>.

وبالإضافة إلى التهديدات المتعلقة باختيار واحدة من الميزتين (الميزة التكاليفية و التمييز) تواجه إستراتيجية التركيز مجموعة من التهديدات منها:

- تركيز المؤسسة على مجالات صغيرة في منتجاتها أو في قطاع سوقي معين لا تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية بسبب التغيرات السريعة في التكنولوجيا أو بسبب التغييرات التي تحصل في أذواق المستهلكين<sup>2</sup>.
- اتساع مجالات التميز بين المؤسسة والمنافسين في مجال أعمالها مما يجعل تنفيذ الهدف الإستراتيجي المحدد أمراً صعباً.
- التركيز على شريحة محددة من الزبائن يؤدي إلى إنتاج محدد وبالتالي زيادة تكلفة الوحدة الواحدة، ويكون التضارب بين الرغبة في تقديم منتجات بأسعار منخفضة والرغبة في تلبية احتياجات شريحة محددة من الزبائن.
- إمكانية اتجاه المنتجون المتميزون بالتنافس على شريحة المؤسسة التي تتبنى التركيز وذلك بطرح منتجاً يفي باحتياجات عملاء تلك المؤسسة، وعلى سبيل المثال تستهدف سيارات General Motors و Ford الفاخرة الجديدة عملاء سيارات BMW و Mercedes.

وبذلك يمكن القول أن المؤسسات المتبنية للتركيز دائماً ما تكون عرضة للهجوم، و لذلك يتعين عليها الدفاع عن شريحتها باستمرار.

وبصفة عامة يمكننا القول أن كل إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار المنتج/السوق، والكفاءات والمهارات المتميزة لإنشاء الميزة التنافسية، و بمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق

<sup>1</sup>شارلز و جاريث جونز، مرجع سابق، ص327.

<sup>2</sup>كركيا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، د.ط، دار اليازوري، عمان، 2005، ص257.

تطابق بين المكونات الثلاثة لاستراتيجيات النشاط، و أن اختيار الإستراتيجية المناسبة يتضمن اهتمام جدي بجميع عناصر خطة التنافس، و الإدارة الناجحة في تبني إستراتيجية تنافسية عامة تتطلب مدراء استراتيجيين على معرفة عالية بموقف المؤسسة الداخلي ومتطلباتها، و كذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية.

### خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن التنافسية أصبحت أمراً محتوماً على المؤسسات، إذ أن هذا المفهوم أصبح المعيار الذي من خلاله يتم التحكم على بقاء المؤسسة أو عدم بقائها في السوق، كما يمكن القول أن التنافسية لن تتحقق للمؤسسة إلا من خلال تحسين الميزة التنافسية التي تمتلكها.

بحث أن الإدارة الإستراتيجية هي الوسيلة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحسن ميزتها التنافسية من أجل أن تحقق الريادة و هذا من خلال الوقوف على جميع نقاط القوة و الضعف للمؤسسة لصياغة الإستراتيجية التنافسية.

# الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب ومشتقاته سعيدة

### تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الجوانب النظرية للإدارة الإستراتيجية و دورها في تحسين الميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني، لدراسة حالة لمجمع الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- لمحة عامة لمجمع حليب سعيدة.
- الإجراءات المنهجية للدراسة.
- عرض و تحليل النتائج.

### المبحث الأول: لمحة عامة لمجمع الحليب سعيدة

#### المطلب الأول : نبذة تاريخية للمؤسسة و تعريفها

تأسس هذه المؤسسة في سنة 1948 بمدينة وهران عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر بـ 900000 فرنك فرنسي قديم و بطاقة إنتاجية تقدر بـ 420 ألف لتر يوميا، وهذا تحت اسم مركب حليب و وهران (CLO)

**تعريف وحدة سعيدة:** وحدة سعيدة ( المنبع) تقع بقرب من مدينة سعيدة شمالا بمنطقة صناعية كانت بداية بنائها سنة 1984 ودخلت ميدان الإنتاج 13-02-1988 بقدرة إنتاجية تقدر بـ 40000 لتر من حليب و 10000 لتر من اللبن بوهران إلي غاية 30-12-1997 ORLAIT وكانت هذه الوحدة تابعة إلى مؤسسة حيث أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر بـ 1000000 دج ويتمثل إنتاجها في حليب ومشتقاته وبحيث يبلغ عدد لأجمالي لعمال هذه الوحدة 86 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك كما يلي:

- المديرية و الإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 15 عمال
- المحاسبة و المالية: 5 عمال
- الإنتاج: 23 عامل
- الصيانة: 7 عمال

- التموين: 3 عمال
- البيع: 17 عمال
- مصلحة الاستقبال: 03 عمال
- المخبر: 02 عمال
- الأمن: 11 عامل

و كما تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزعها و هي مقسمة كالتالي:

\* 13000 لتر حليب معقم

\* 8000 لتر حليب بقر

\* 4000 لتر لبن

حيث يتم إنتاج حليب على نوعين: الكيس و العلبه، و كذلك بالنسبة للبن.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي



## الفرع الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للوحدة

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية:

1. المديرية التقنية: و تضم هذه 4 مصالح ثانوية:

أ- مصلحة الإنتاج:

و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

• ورشة التحضير:

و يتم في المرحلة تخطيط المادة الأولية "مسحوق الحليب" مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد مع النرويج.

• ورشة التعقيم:

هذه المرحلة يتم تعقيم الحلب أو ما يعرف بعملة البسترة حتى يكون للاستهلاك البشري. إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبنة مثلا، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

ب-مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على:

- \* ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.
- \* ضمان صيانة و التشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج.
- \* تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا.
- \* إعداد و تنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

و نظم مكتبا للدراسات و ورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

### ج-المخبر:

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

### د- مصلحة تجميع و استقبال الحليب:

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

2. مديرية المحاسبة و المالية: تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية:

#### أ- مصلحة المحاسبة العامة:

و التي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لصول المحاسبة المتعارف عليها، و بناء على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها:

\* مراقبة خزينة المؤسسة.

\* تبرير نفقات و مداخيل المؤسسة.

\* إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية، جدول حسابات النتائج و التي تكمن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.

\* القيام بعملية الجرد، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا.

#### ب-المحاسبة التحليلية:

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها، و حاب التكلفة النهائية بدقة.

### 3. الإدارة العامة:

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

### أ- تسيير المستخدمين:

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

### ب- مصلحة التكوين:

دورها يتمثل في إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة "التكوين المهني، المتربصين..... الخ"

### ج- المصلحة الاجتماعية:

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية، و تشرف على تلبية متطلباتهم.

### 4. مديرية البيع:

تنقسم هذه المديرية إلى المالح الآتية:

### أ- مصلحة تسيير المبيعات:

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا.

### ب- مصلحة البيع:

تهتم ببيع الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

### ج- مصلحة الفوترة:

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.

### د- مصلحة النزاعات القضائية:

تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق المر بالموزعين أو العمال، فأحيان يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور المصلحة في متابعتها قضائيا.

### هـ- مصلحة النقل:

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير النقل سواء المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

**5. مديرية التموين:**

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة، الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف ... الخ. حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تحسن مع مرور الوقت، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا.

كان القرار بدء إنتاج العب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى وليات أخرى و بالأخص وهران، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

**\* مصلحة تسيير المخزون:**

تهتم بتسيير و إدارة المداخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف، مواد التنظيف، قطع الغيار، و التالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة.

**\* مصلحة الشراء:**

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج.

**6. مصلحة الأمن و النظافة:**

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى:

**\* مصلحة الوسائل العامة:**

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية لدراسة.**

**المطلب الأول: عينة دراسة.**

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي عمال المؤسسة.  
فعينة دراسة الحالية تتكون من 30 عامل من أصل 86 عاملا أي مايقارب 34.9% و هي تعتبر النسبة الممثلة للمجتمع الأصلي.

**المطلب الثاني: تقنيات جمع معطيات دراسة.**

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية:

\* الاستبيان: لتحقيق أهداف الدراسة و لكشف العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية، قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات من أفراد عينة دراسة.

بحيث يحتوي هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة حيث اعتمدنا على أسئلة مغلقة وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها في جدول.

حيث كانت تشمل هذه الأسئلة بدورها 3 محاور و هي:

- ✓ في المحور الأول يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية وذلك من خلال 5 عبارات تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة المهنية.
- ✓ أما المحور الثاني تضمن ثلاثة أسئلة مغلقة وثمانية فقرات حول الإدارة الإستراتيجية.
- ✓ المحور الثالث تضمن ثلاثة أسئلة مغلقة حول الميزة التنافسية، ولقد ضم 12 فقرة.

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.**

لمعالجة البيانات الخاصة بالإجابات المبحوثين استخدمنا في بحثنا هذا أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لتمثل هذه الدراسة حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية:

- **الأساليب الإحصاء الوصفي:** حيث استخدمنا التوزيع التكراري و الدوائر النسبية حيث تمكنا من معرفة تكرارات الإجابات و التي تساعدنا على معرفة خصائص العينة و كذلك تم الاعتماد الوسط الحسابي و الانحراف المعياري بغيت الإجابة عن أسئلة الدراسة و معرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- **الأساليب الإحصاء الاستدلالي:** حيث تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ cronbach alpha من أجل معرفة صدق و ثبات البيانات و يستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذ كانت أسئلة الاستبيان على إثر أجوبة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

المستجوبين على الأسئلة، و تكون أصغر قيمة مقبولة لـ كرونباخ ألفا هي 0.6 و كلما تزيد القيمة تكون أفضل و جاءت نتائجه كما في الجدول الموالي:

- الجدول (04): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ

### ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	20

- من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

- يتضح من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة (0.795) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عال وقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة ومدى صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

- العنصر الثاني: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: الإدارة الإستراتيجية.

### ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,610	8

- حسب الجدول نلاحظ وجود اتساق داخلي عالي جدا، كذلك وجود درجة ثبات عالية = 0.610

- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

### ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,711	12

- من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

- نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي 0.711 وتعتبر درجة عالية مما يدل على وجود اتساق

داخلي بين جميع عبارات هذا المحور.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

و من أجل معرفة إجابات الموظفين في مجمع الحليب و مشتقاته لولاية سعيدة تم استخدام مقياس الشائع و هو مقياس لكارث الخماسي و يحتوي هذا الأخير على سلام ذات الفئة الثالثة و الرابعة و الخامسة و في الأغلب يستخدم السلم ذي الخمس درجات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (05): يوضح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس ليكارت الخماسي (محمد سليم خير أبو زيد، 2010، 27)

معترض تماما	معترض	محايد	موافق	موافق تماما	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة
5 - 4.20	4.19 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1.80	1.79 - 1	المتوسط الحسابي

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج.

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية.

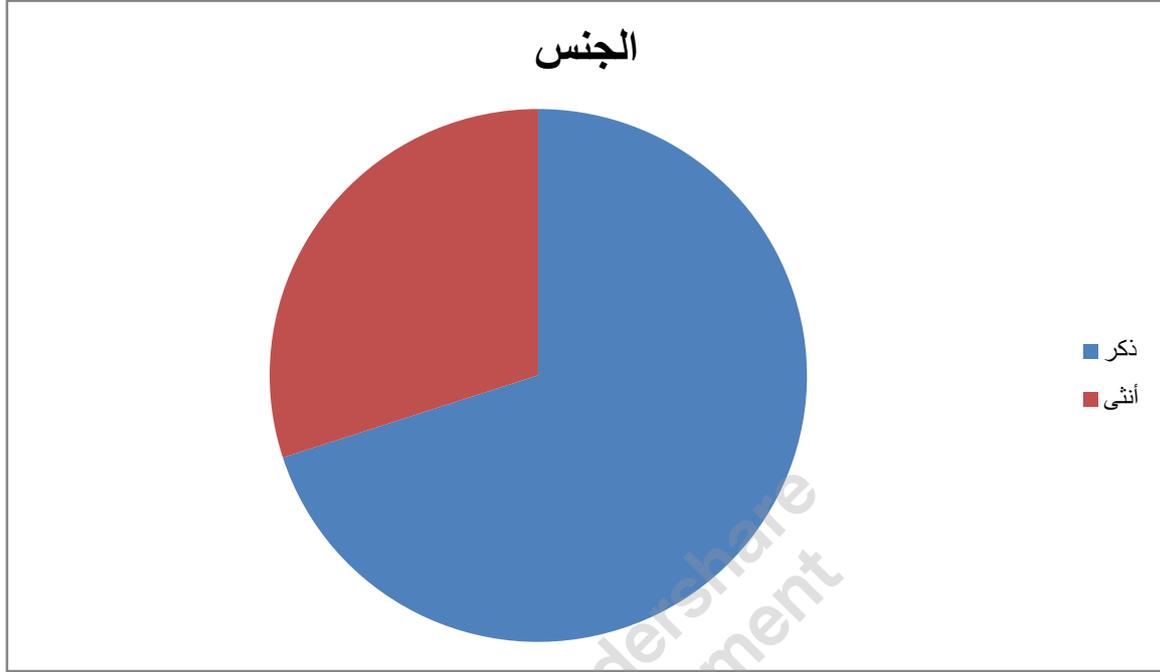
أولا: توزيع عينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم.

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70%	21	ذكر
30%	09	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (04): يبين توزيع العينة على حسب الجنس.



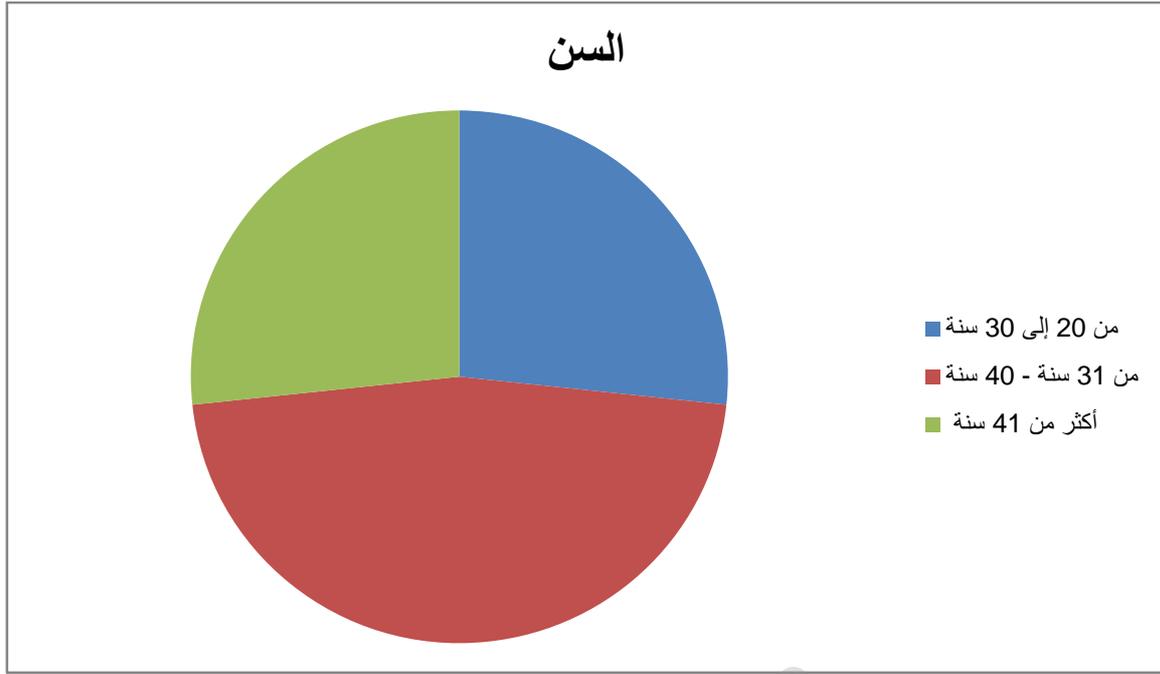
يمثل الشكل (1) عينة الدراسة حسب الجنس، حيث كان عدد الذكور 21 من أصل 30 و هذا بنسبة 70% و عدد الإناث 09 و هذا بنسبة 30%، و هذا تفاوت بين الجنسين راجع لدرجة الأولى لطبيعة العمل أي أن العمل الميداني أكثر منه إداري لذلك غلبت نسبة الذكور على الإناث.

ثانيا: توزيع العينة الدراسة حسب اختلاف متغير السن.

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
26.7	8	من 20 إلى 30 سنة
46.7	14	من 31 سنة - 40 سنة
26.7	8	أكثر من 41 سنة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).



شكل رقم (05): يبين توزيع العينة على حسب السن.

يمثل الشكل (2) عينة الدراسة حسب السن، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة 08 أفراد من أصل 30 فرد و بنسبة 26.7% و كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة 14 أفراد و بنسبة 46.7%، بينما كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 41 سنة فكان عددهم 08 أفراد و بنسبة 26.7%، وهذا راجع لقدم هؤلاء الموظفين و اكتسابهم الخبرة الكافية مما يتيح ربح الوقت وما يسهل قابلية هؤلاء لاكتساب معارف جديدة وتوظيفها و منه نستنتج أيضا أن أغلب العمال في مجمع الحليب من الشباب و الكهول.

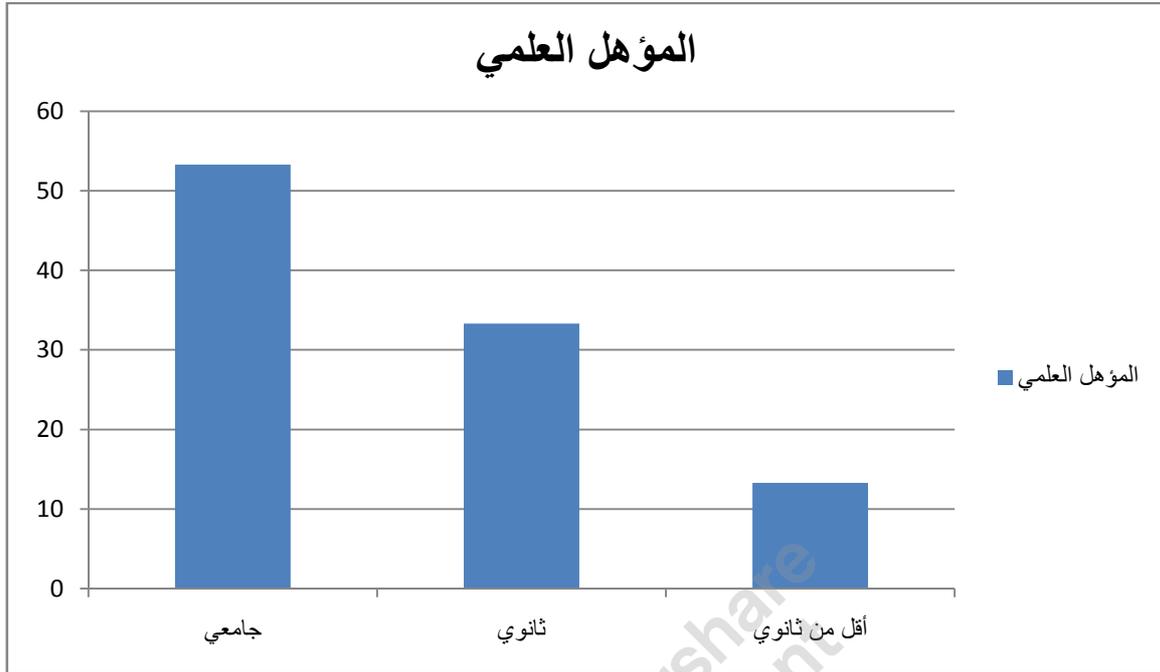
ثالثا: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
53.3	16	جامعي
33.3	10	ثانوي
13.3	04	أقل من ثانوي
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

شكل رقم (06): يبين توزيع العينة على حسب المنصب الوظيفي.



يتبين لنا من خلال الشكل (3) توزيع العينة على حسب المؤهل العلمي حيث كان لدى أفراد العينة مستوى دراسي جامعي بنسبة 53.3%، والمستوى الثانوي بنسبة 33.3%، أما المستوى أقل من الثانوي بنسبة 13.3%، و من خلال المنطلق نجد أن المؤسسة تعتمد على الأفراد الحاملين الشهادات الجامعية كأساس عند عملية التوظيف.

رابعاً: توزيع أفراد العينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
40	12	إطار سامي
50	15	عون تنفيذي
10	3	عون تحكم
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (07): يبين توزيع العينة على حسب المستوى الوظيفي.



من خلال معطيات هذا الشكل يتضح أن 30 فرد منهم توزعت وظائفهم في العمل على النحو التالي 12 إطار بنسبة 40% ، والأعوان التنفيذيين بنسبة 50%، وفي الأخير عون التحكم بـ 10%.

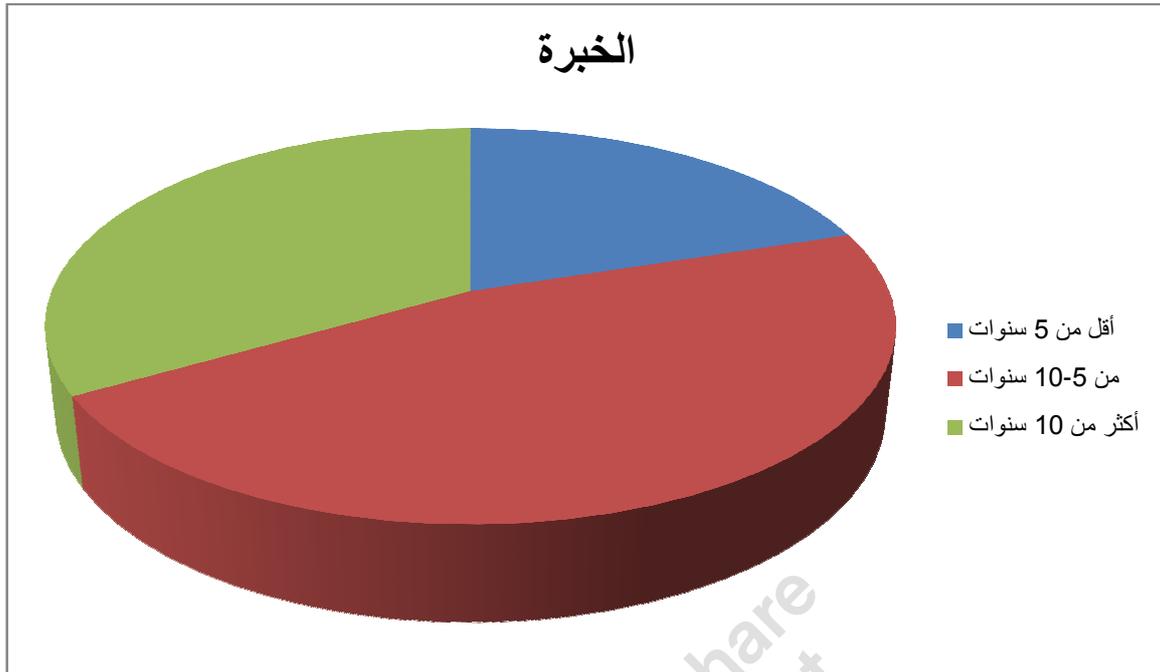
خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
20	6	أقل من 5 سنوات
46.6	14	من 5-10 سنوات
33.3	10	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (08): يبين توزيع العينة على حسب متغير الخبرة.



يمثل الشكل (06) عينة الدراسة حسبمتغير الخبرة، حيث كانت نسبة من 05 إلى 10 مقدره بـ 46.7% وبتكرار 14 مستجوب، و الأكثر من 10 سنوات بنسبة 33.3 %، أما الأقل من 5 سنوات بنسبة 20%.

و من خلال المنطلق نجد أن المؤسسة تتميز بأفراد يتسموا بتنوع الخبرات، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية و تبادل الأفكار و المعلومات.

**المطلب الثاني: تحليل محور الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية.**

**الفرع الأول: تحليل محور الإدارة الإستراتيجية.**

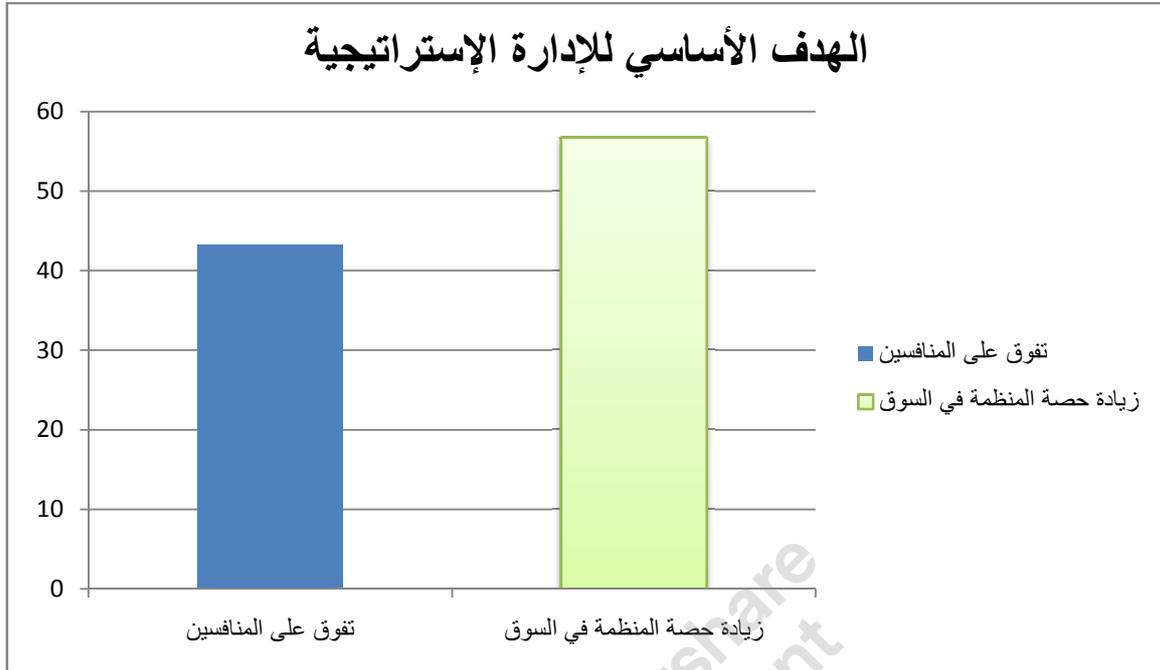
الجدول رقم ( 11 ): توزيع عينة الدراسة حسب الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية.

النسبة المئوية	التكرار	الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية
43.3	13	تفوق على المنافسين
56.7	17	زيادة حصة المنظمة في السوق
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

شكل رقم (09): يبين توزيع العينة على حسب الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية.



نلاحظ من خلال الشكل أن الهدف الأساسي التي تسعى المؤسسة لتحقيقه هو زيادة حصة المنظمة في السوق يمكن هذا من خلال موافقة بنسبة 56.7%، بينما التفوق على المنافسين بنسبة 43.3%.

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية.

النسبة المئوية	التكرار	التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية
63.3	19	تطوير عمليات التفكير والانجاز الاستراتيجي
36.7	11	تحديد وظيفة المختصين بمجال التخطيط
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

شكل رقم (10): يبين توزيع العينة على حسب التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية.



من خلال الجدول نلاحظ أن تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي يشكل تحدي كبير داخلي للإدارة الإستراتيجية في مجمع الحليب و مشتقاته بنسبة موافقة بنسبة 63.3%.

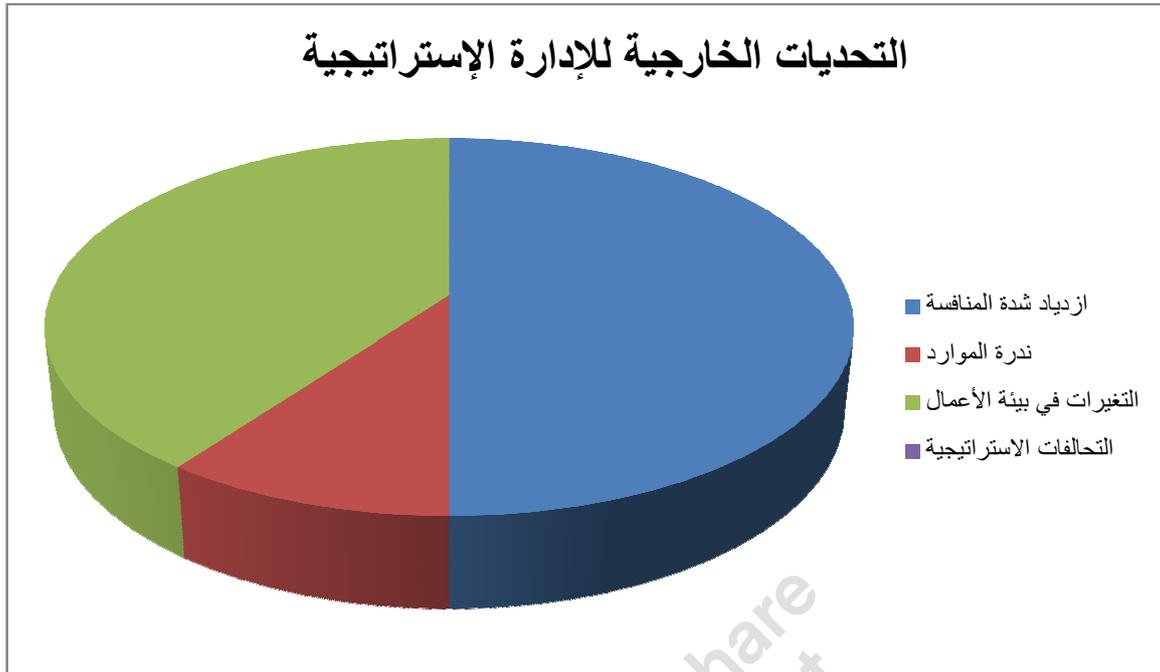
الجدول رقم ( 13 ): توزيع عينة الدراسة حسب التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية.

النسبة المئوية	التكرار	التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية
50	15	ازدياد شدة المنافسة
10	3	ندرة الموارد
40	12	التغيرات في بيئة الأعمال
00	00	التحالفات الإستراتيجية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

شكل رقم (11): يبين توزيع العينة على حسب التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية.



من خلال الشكل نلاحظ أن كلا من ازدياد شدة المنافسة و التغيرات في بيئة الأعمال يعتبران من التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية في مجمع الحليب و مشتقاته بنسبة موافقة على التوالي 50%، 40%، أما ندرة الموارد فنسبة 10%.

جدول (14): يوضح تحليل إجابة المستجوبين حسب التوزيع التكراري لعبارات محور الإدارة الإستراتيجية

محور الإدارة الإستراتيجية	المقياس	موافقتاماً	موافق	محايد	معارض	معارض تماماً
الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة و واضحة	النسبة	33.3	46.7	16.7	3.3	00
تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها و ما هو الزمن المطلوب لذلك	النسبة	16.7	46.7	33.3	3.3	00
تعمل المؤسسة على الربط بين مواردها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينهما	النسبة	13.3	50	20	6.7	10
يشارك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجيتكم	النسبة	43.3	43.3	10	3.3	00

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

3.3	10	3.3	43.3	40	النسبة	تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية و تأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة
00	3.3	10	43.3	43.3	النسبة	تعمل المؤسسة على تحقيق التناسق و التكامل مع الوظائف الأخرى: الإنتاج، التسويق
3.3	10	3.3	43.3	40	النسبة	تجتهد المؤسسة من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء
6.7	10	16.7	46.7	20	النسبة	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة و الابتكار

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل إجابات الموظفين المستجوبين كانت إجابتهم بدرجة موافق و موافق تماما على جميع، إلا العبارة الأخيرة جاءت بدرجة محايد مما يدل على أن عدم قدرة المؤسسة على الاستجابة و الابتكار.

جدول (15): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات العمال المستجوبين في محور

الإدارة الإستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول الإدارة الإستراتيجية
,803	1,90	الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة و واضحة
,773	2,23	تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها و ما هو الزمن المطلوب لذلك
1,137	2,50	تعمل المؤسسة على الربط بين مواردها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينهما
,784	1,73	يشارك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجيتكم
1,080	1,93	تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية و تأثيرا على الأعمال

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

الخاصة بالمؤسسة		
1,73	1,73	تعمل المؤسسة على تحقيق التناسق و التكامل مع الوظائف الأخرى: الإنتاج، التسويق
1,080	1,93	تجتهد المؤسسة من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء
1,129	2,36	لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة و الابتكار
<b>0.946</b>	<b>2.03</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الإدارة الإستراتيجية</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

لقد تحصل محور الإدارة الإستراتيجية في الشركة على متوسط حسابي قدره بـ 2.03 و بانحراف معياري قدر بـ 0.946

وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية فعّالة في مجمع الحليب و مشتقاته.

الفرع الثاني: تحليل محور الميزة التنافسية.

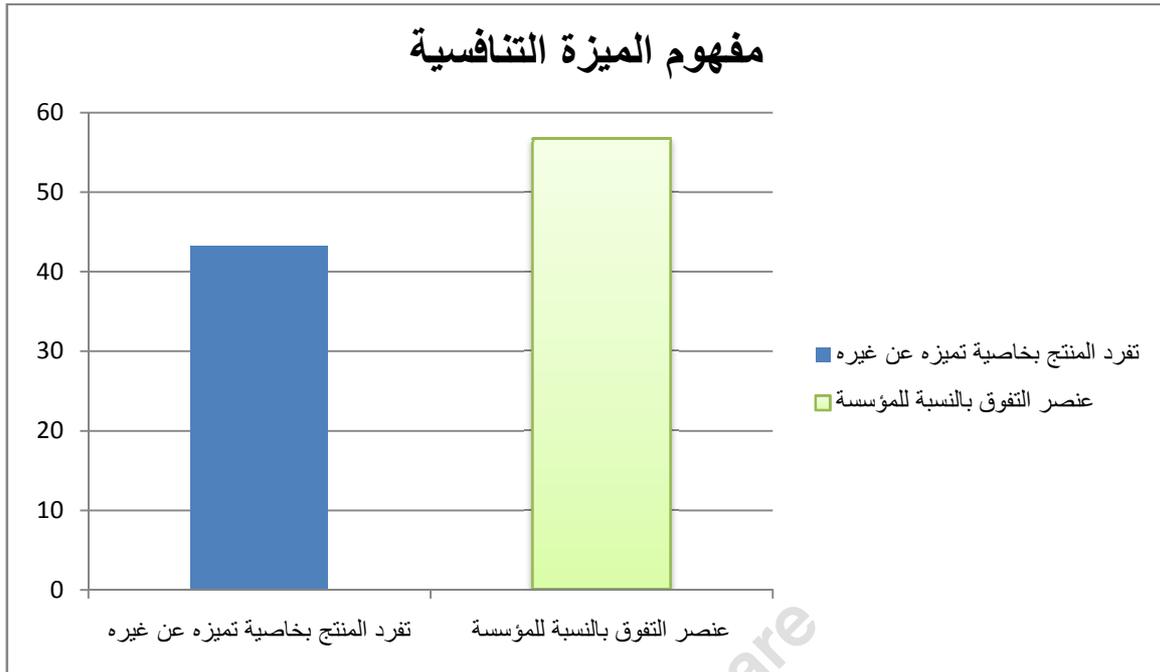
الجدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة مفهوم الميزة التنافسية.

النسبة المئوية	التكرار	مفهوم الميزة التنافسية
43.3	13	تفرد المنتج بخاصية تميزه عن غيره
56.7	17	عنصر التفوق بالنسبة للمؤسسة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل التالي: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

شكل رقم (12): يبين توزيع العينة على حسب مفهوم الميزة التنافسية.



نلاحظ من خلال الشكل أن أكثر العمال يرون أن الميزة التنافسية تتمثل في عنصر التفوق بالنسبة للمؤسسة بنسبة 56.7% وهذا راجع إلى السياسة التي تطبقها المؤسسة أو إلى قرابة المفهوم من العقل.

الجدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها.

النسبة المئوية	التكرار	الإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها
60	18	إستراتيجية قيادة التكلفة
33.3	10	إستراتيجية التمايز
6.7	2	إستراتيجية التركيز
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

شكل رقم (13): يبين توزيع العينة على حسب الإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها.



من خلال الجدول نلاحظ أن الإستراتيجية المعتمد عليها من طرف المؤسسة هي إستراتيجية قيادة التكلفة بنسبة موافقة 60%، يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية قيادة التكلفة من أجل إحراز تفوق على المنافسين، و ذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج سلع و خدمات بتكلفة المنافسين.

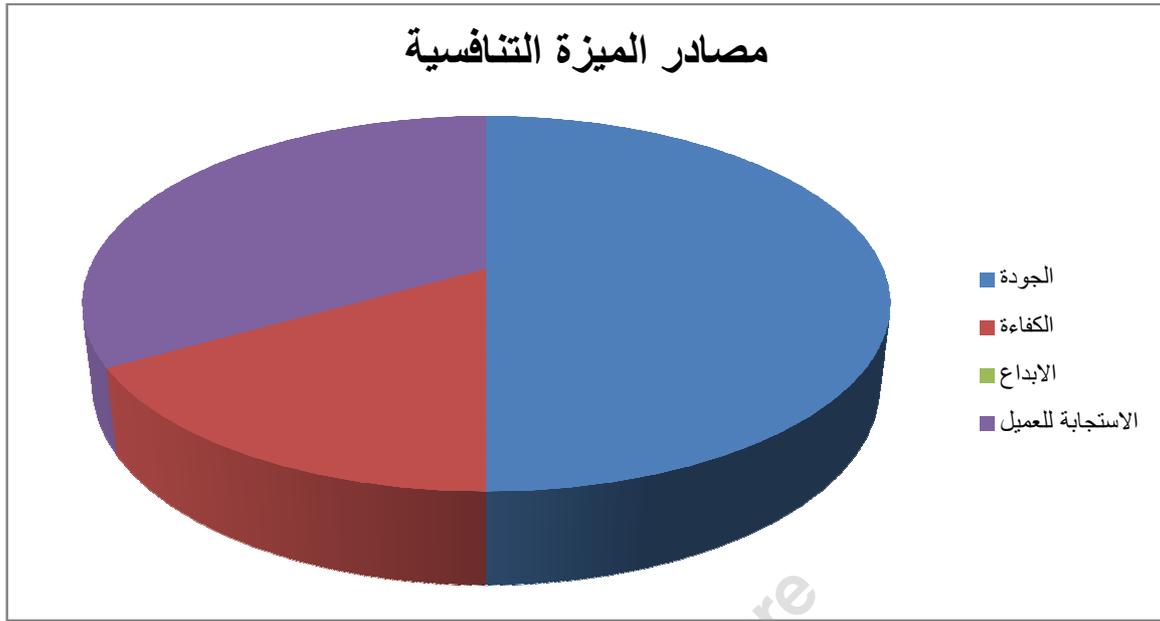
الجدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب مصادر الميزة التنافسية.

النسبة المئوية	التكرار	مصادر الميزة التنافسية
50	15	الجودة
16.7	5	الكفاءة
00	00	الابداع
33.3	10	الاستجابة للعميل
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

شكل رقم (14): يبين توزيع العينة على مصادر الميزة التنافسية.



نلاحظ من خلال الشكل على أن أهم مصدر من المصادر الميزة التنافسية المعتمد عليها من طرف المؤسسة هي الجودة بنسبة 50%، يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على الجودة حيث أن المنتج عالي الجودة لا يسمح للمؤسسة فقط بالتميز منتجاتها و لكن يؤدي إلى خفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق قيمة للمنتج، ويليها استجابة العميل بنسبة 33.3 %، وأخيرا الكفاءة بنسبة 16.7%.

جدول (19): يوضح تحليل إجابة المستجوبين حسب التوزيع التكراري لعبارات محور الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية	المقياس	موافقتاما	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التكلفة	النسبة	43.3	46.7	6.7	3.3	00
تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار	النسبة	23.3	43.3	23.3	6.7	3.3
تقدم مؤسستكم منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين	النسبة	23.3	46.7	23.3	6.7	00
تقوم مؤسستكم في تقليل التكلفة من خلال منح تخفيضات	النسبة	36.7	46.7	10	6.7	00
تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التمايز	النسبة	36.7	26.7	13.3	16.7	6.7

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

3.3	16.7	13.3	46.7	20	النسبة	تعتمد مؤسستكم إستراتيجية محددة و واضحة في تطبيق الجودة
3.3	20	16.7	16.7	43.3	النسبة	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع مواصفات القياسية الدولية
00	6.7	20	40	3.3	النسبة	تهتم المؤسسة بمستوى جودة المنتجات التي تقدمها للعملاء
00	13.3	16.7	36.7	33.3	النسبة	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التركيز
6.7	23.3	13.3	23.3	33.3	النسبة	لمؤسستكم القدرة على تقديم منتجاتها في وقت أسرع من المنافسين
00	10	13.3	33.3	43.3	النسبة	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تقديم منتجاتها للزبائن
00	3.3	46.7	33.3	16.7	النسبة	ترتكز المؤسسة بمراعاة التمييز في منتجاتها

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جل الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم بدرجة موافق وموافق تماما على جميع العبارات، إلا عبارة ارتكاز المؤسسة بمراعاة التمييز في منتجاتها جاءت بدرجة محايد.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

جدول (20): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإجابات المستجوبين لمحور الميزة التنافسية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور الميزة التنافسية
,749	1,70	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التكلفة
1,006	2,23	تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار
,860	2,13	تقدم مؤسستكم منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين
,860	1,86	تقوم مؤسستكم في تقليل التكلفة من خلال منح تخفيضات
1,317	2,30	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التمايز
1,098	2,36	تعتمد مؤسستكم إستراتيجية محددة و واضحة في تطبيق الجودة
1,304	2,23	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع مواصفات القياسية الدولية
,909	2,00	تهتم المؤسسة بمستوى جودة المنتجات التي تقدمها للعملاء
1,028	2,10	تعتمد المؤسسة على إستراتيجية التركيز
1,357	2,46	لمؤسستكم القدرة على تقديم منتجاتها في وقت أسرع من المنافسين
,994	1,90	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تقديم منتجاتها للزبائن
,894	2,40	ترتكز المؤسسة بمراعاة التمييز في منتجاتها
<b>1.031</b>	<b>2.13</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الميزة التنافسية</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

لقد تحصل محور تحسين الميزة التنافسية على متوسط حسابي قدره 2.13 و بانحراف معياري قدره 1.031 وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أفراد العينة أبدوا رأيهم بالموافقة على محتوى هذا المحور، حيث تركز مؤسسة مجمع الحليب و مشتقاته على تقديم منتجاتها للزبائن في وقت أسرع من المنافسين، و هذا راجع امتلاك المؤسسة لميزة النظر للزبون و بذلك تحافظ على زبائنها و تعمل على جذب زبائن جدد.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

### المطلب الثالث: قياس دور الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية.

بعد أن قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة لمعرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

وقد استعملنا لهذا الغرض معامل الارتباط برسون (Pearson) والذي يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية. الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية

### Correlations

		الكلّي_ البعد	الإستراتيجية_ الإدارة	الندتنافسية_ الميزة
الكلّي_ البعد	Pearson Correlation	1	,897**	,904**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	30	30	30
الإستراتيجية_ الإدارة	Pearson Correlation	,897**	1	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	30	30	30
الندتنافسية_ الميزة	Pearson Correlation	,904**	,622**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون 0.622 (62.2%) الذي كان مستوى دلالاته 0 % (Sig=.000) أي أنها أقل من (0.01) وهذا يعني أنه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة بين المتغيرين.

ومنه نستنتج أن هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مجمع الحليب، وهذا ما يدل على أن كلما كانت الإدارة الإستراتيجية فعالة كان هناك تحسن في الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

جدول (21): يوضح نتائج العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة عند مستوى الدلالة 0.01
الإدارة الإستراتيجية	,897	0.000	دالة إحصائيا
الميزة التنافسية	,904	0.000	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات (SPSS).

نلاحظ أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى الدلالة (0.00) بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية وهما مرتبطان ارتباط قوي.

من خلال الجدول رقم (21) توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية حيث كان معامل الارتباط  $0.622^{**}$  وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية تبين انه كلما ازدادت جودة الإدارة الإستراتيجية زاد تحسن الميزة التنافسية، وكلما انخفضت جودة الإدارة الإستراتيجية انخفض تحسن الميزة التنافسية.

الجدول رقم (22): معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، اختبار مساهمة النموذج، اختبار تأثير النموذج بالنسبة للمتغير المستقل

H0 : لا يوجد تأثير الدلالة الإحصائية للإدارة الإستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية في مجمع الحليب سعيدة.

H1 : يوجد تأثير الدلالة الإحصائية للإدارة الإستراتيجية على تحسين الميزة التنافسية في مجمع الحليب سعيدة.

المتغير المستقل	درجة تحسين الميزة التنافسية	اختبار مساهمة النموذج F-test	دلالة المعنوية	معامل التحديد R2	اختبار التأثير T-test	النموذج
الجزء الثاني (M_01)	0.897**	17.685	0.000	0.387	4.205	درجة تحقيق رضا العميل = 7.059 + (0.730) M_01

\*\* دال إحصائيا عند معنوية 0.01

بعد أن قمنا بحساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تم اختبار مساهمة النموذج العلاقة باستخدام F ثم حساب النسبة التي يفسرها المتغير المستقل في التغيير الحاصل في درجة مساهمة كمتغير تابع

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مجمع الحليب و مشتقاته سعيدة.

وذلك باستخدام R2 ثم التأكد من معنوية تأثير هذا المتغير المستقل على مساهمة في تحقيق رضا العميل باستخدام T-test

بالنظر في الجدول لإرتباط يتضح وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 على وجود ارتباط في تحقيق رضا العميل حيث أن معامل الارتباط  $0.622^{**}$  وهو دال إحصائياً.

ثم النظر إلى جدول رقم (22) بحيث كانت قيمة اختبار ( $F = 17.685^{**}$ ) دالة إحصائياً لانقيمة الدالة المعنوية  $Sig = 00.0$  وهي أقل من مستوى الدالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في مجمع الحليب سعيدة.

وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والنتيجة هي وجود تأثير دالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في مجمع الحليب سعيدة.

دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 وتدل على درجة مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، وتشير قيمة  $R^2 = 0.387$  إلى أن الدارة الإستراتيجية تفسر التغير في تحسين الميزة التنافسية بنسبة 38.7 تقريباً وتبقى نسبة 61.3 تفسرها عوامل الأخرى بالإضافة الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدت القياس وغيرها. وتشير قيمة اختبار T إلى أن تأثير الإدارة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أن الإدارة الإستراتيجية لها تأثير على تحسين الميزة التنافسية.

### خلاصة:

من خلال معاينتنا للمؤسسة عن طريق الاستبيان الذي شمل عينة تكون استقرار شامل لإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في الاستمارة يمكن استنتاج أن للإدارة الإستراتيجية دور مهم في تحسين الميزة التنافسية و لها علاقة ارتباط طردية معها.

الثالثة



## الخاتمة:

في ختام هذا العمل البحثي حول الإدارة الإستراتيجية، و الذي سعينا من خلاله تسليط الضوء على دور الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية، نستطيع القول أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها و استمرارها في سوق تحكمها المنافسة الشديدة لبد أن تكون لها قدرة على منافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة و المتعاقبة للمحيط، و تعتبر الإدارة الإستراتيجية أهم وسيلة لتحسين و تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقط أصبحت مسعى العديد من المؤسسات و قد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها و عملياتها.

فالإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تعمل على تكامل وظائف المؤسسة لتحقيق النجاح، بحيث يتوقف هذا النجاح على نوعية الممارسات الإستراتيجية فيها بما تعنيه من وضع إستراتيجيات الجيدة المتناسبة مع البيئة الخارجية.

و لمواجهة عدم التأكد البيئي تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في كيفية الوصول إلى تحسين و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه و تعظيمه، و تعد الإدارة الإستراتيجية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين الميزة التنافسية، و من أمثلة ذلك "مجمع الحليب و مشتقاته" - محل الدراسة- فهي تحسن ميزتها التنافسية في مجال الإنتاج.

## النتائج:

- ✓ تعتبر الإدارة الإستراتيجية أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على تحسين ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة، و كذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل.
- ✓ يتطلب نجاح الإدارة الإستراتيجية القيام ببعض الخطوات و المراحل المتتالية تبدوها المؤسسة بتحديد اتجاهها الإستراتيجي و القيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية و الداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الإستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار إستراتيجية تتوافق مع أهداف المؤسسة.
- ✓ رغم أهمية المزايا التي تخلقها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة إلا أنها غالبا ما تواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغير، تعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة، عجز الموارد المتاحة و ندرتها، عدم استقرار السوق و الأوضاع الاقتصادية.
- ✓ يعد امتلاك ميزة تنافسية على المنافسين العنصر المساهم الأول الذي يمكن الاعتماد عليه لزيادة معدل الربحية.

- ✓ يمكن للمؤسسات تجنب الإستراتيجيات الكارثية عن طريق الالتزام بمبادئ صياغة الإستراتيجية الجيدة و تكوينها.
- ✓ السبب الحقيقي و الأساسي لفشل المؤسسات هو عدم قدرة القادة على اتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة نتيجة لقلة خبراتهم، و كذلك لوجود عوامل بيئية داخلية و خارجية غير مستقرة.

### الإجابة على الفرضيات:

من خلال الدراسة السابقة للدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية، توصلنا إلى النتائج التالية بعد اختبار فرضيات الدراسة.

- التحديات الداخلية التي تواجهها الإدارة الداخلية في مؤسسة محل الدراسة هي تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي مما يعد تحديا كبيرا يواجه الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة .
- التحديات الخارجية التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة محل الدراسة تتمثل في ازدياد شدة المنافسة و التغييرات في بيئة الأعمال مما يفرض على المؤسسة وضع خطط إستراتيجية كفؤة و بعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في الأسواق المختلفة .
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على إستراتيجية قيادة التكلفة مما يجعلها توفر خطا دفاعيا من أجل حماية ميزتها التنافسية و مما يجعلها في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .
- مصدر الأساسي لميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة الجودة مما يتيح للمؤسسة إمكانية توجيه و توظيف الجهود المبذولة في اتجاه يحقق الاستغلال الأمثل لمواردها و تسمح لها بخفض التكلفة أيضا مما يعزز خلق القيمة للمنتج .
- مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة هو عنصر التفوق بالنسبة للمؤسسة مما يجعلها تحقق حصة سوقية و كذا ربحية عالية لبقاء و الاستمرار في السوق.
- توجد علاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية و الميزة التنافسية كلما ازدادت الإدارة الإستراتيجية زاد تحسن الميزة التنافسية، وكلما انخفضت الإدارة الإستراتيجية انخفض تحسن الميزة التنافسية.

### الاقتراحات و التوصيات:

- على كل مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها فصل الإدارة الإستراتيجية عن باقي الإدارة العامة و ضرورة الالتزام بمفاهيمها و أساليبها، و تفعيل عملية التخطيط المستمر على جميع المستويات.

- إعطاء الأولوية القصوى لصياغة التحركات الإستراتيجية التي تعزز وضع المؤسسة التنافسي على المدى الطويل.
- ضرورة قيام إدارة المؤسسة باختيار الإستراتيجية الأمثل بالنسبة لها للحصول على ميزة تنافسية و ذلك بالمفاضلة بين مختلف الإستراتيجيات.
- ضرورة أن تتعلم المؤسسات من المؤسسات العالمية الرائدة في الإنتاج بمعنى أن كل مؤسسة أن تحدد مؤسسة قدوة و تعمل على الاقتراب تدريجيا من أفكارها الإستراتيجية و ذلك من خلال تجميع معلومات عن إستراتيجية هذه المؤسسات الرائدة بطريقة رائدة.
- ضرورة أن تعد المؤسسات نفسها لتعامل مع المنافسة العالمية لوضع إستراتيجيات توسعية لاقتحام بعض الأسواق.
- اعتماد على الأدوات و المقاربات التسييرية الحديثة التي تعتمد التحليل التنافسي كضرورة و نظام يمكن من تخفيض حدة الضغوطات التنافسية.

# قائمة المصادر و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

## الكتب باللغة العربية:

1. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005.
3. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية)، د.ط، دار اليازوري، عمان، 2005.
4. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.
5. شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
6. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.
7. طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، كيف تواجه تحديات القرن الحادي و العشرين، المتحدة للإعلان، مصر، 2002.
8. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر، طبعة الأولى، عمان، 2004.
9. فلاح حسن عداي الحسين، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل، 2006.
10. مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجود التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
12. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

## الكتب باللغة الأجنبية:

1. Gerrard Garibaldi, l'analyse stratégique (comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle), 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2001.
2. Jean – pierre Helfer, et autres, management (stratégie et organisation), 3<sup>ème</sup> édition, librairie Vuibert, Paris, 2000.
3. Michel Gervais, Stratégie de l'entreprise, 4<sup>ème</sup> édition, economica, Paris, 1995.
4. Michel porter, l'avantage concurrentiel, édition, Paris, 1999.
5. Mohamed SeghirDjelti, Marketing stratégique, édition Ibn Sina, Alger, 2001.

## المذكرات:

1. سفيان قدور هنشور، الإدارة الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2018.
2. هشام رزيق، دور إستراتيجية التسعير في دعم القدرة التنافسية، مذكرة نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.

## الملتقيات و المؤتمرات:

1. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول أداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
2. أحمد بن عيساوي، إدارة العرفة و تحسين الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 2006.
3. سملاي بحضيه و أحمد بلالي، الميزة التنافسية و فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة بسكرة، أيام 03-04 ماي 2005.
4. الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد و كفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، أيام 09-10 مارس 2004.
5. عائشة عميش، "مؤشرات قياس التنافسية و وضعيتها في الدول العربية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2010.
6. كمال رزيق، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أيام 03-04 ماي 2005.

## المواقع:

1. طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية، سلسلة أوراق عمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، من الموقع: (<http://www.arab.api.org/nps0302.pdf>)، تاريخ تحميل (2021/05/10).

الملاحق



Wondershare  
PDFelement

الملاحق:

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجامعة دكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المستوى: السنة الثانية ماستر

## إستبيان

سيدي سيديتي:

نحن بصدد القيام ببحث يدخل في إطار نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال والذي يدرس الإدارة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية، لهذا

الغرض نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة.

نحيطكم علما أن إجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستحظى بالسرية

التامة، وشكرا مسبقا.

نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الإجابة عليها بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

## 1/ محور البيانات الشخصية:

1. الجنس:

 ذكر  أنثى

2. السن:

 من 20 إلى 30  من 31 إلى 40  أكثر من 41

3. المستوى العلمي:

 جامعي  ثانوي  أقل من ثانوي

4. المستوى الوظيفي:

 إطار سامي  عون تنفيذي  عون تحكم

5. عدد سنوات الخبرة:

 أقل من 5 سنوات  إلى 10 سنوات  من 10 سنوات

## 2/ محور الإدارة الإستراتيجية:

(1) حسب رأيك ما هو الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية في مجمع الحليب؟

زيادة حصة المنظمة في السوق

تفوق على المنافسين

(2) ما هي التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية في مجمع الحليب؟

تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي

تحديد وظيفة المتخصصين بمجال التخطيط

(3) ما هي التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة ( مجمع الحليب)؟

ندرة الموارد

ازدياد شدة المنافسة

التحالفات الإستراتيجية

التغيرات في بيئة الأعمال

الرقم	الفكرة	موافق تماما	موافق	محايد	معترض	معترض تماما
01	الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة و واضحة					
02	تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها و ما هو الزمن المطلوب لذلك					
03	تعمل المؤسسة على الربط بين مواردها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينهما					
04	يشارك عمال مؤسستكم في تحديد إستراتيجيتكم					
05	تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية و تأثيرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة					
06	تعمل المؤسسة على تحقيق التناسق و التكامل مع الوظائف الأخرى: الإنتاج ، التسويق					

					تجتهد المؤسسة من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء	07
					لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة و الابتكار	08

### 3/ محور الميزة التنافسية:

(1) في نظرك ما هو مفهوم الميزة التنافسية في مجمع الحليب؟

تفرد المنتج بخاصية تميزه عن غيره

عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة

(2) ما هي إستراتيجية المنافسة المعتمد عليها في مجمع الحليب؟

إستراتيجية قيادة التكلفة  إستراتيجية التمايز  إستراتيجية التركيز

(3) ما هي مصادر الميزة التنافسية في مجمع الحليب؟

الجودة  الإبداع

الكفاءة  الاستجابة للعميل

الرقم	الفكرة	موافق تماما	موافق	محايد	معتراض	معتراض تماما
01	<b>التكلفة</b>					
02	تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف باستمرار					
03	تقدم مؤسستكم منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين					
04	تقوم مؤسستكم في تقليل التكلفة من خلال منح التخفيضات					

					05	التمايز
					06	تعتمد مؤسستكم إستراتيجية محددة و واضحة في تطبيق الجودة
					07	تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع مواصفات القياسية الدولية
					08	تهتم المؤسسة بمستوى الجودة للمنتجات التي تقدمها للعملاء
					09	التركيز
					10	لمؤسستكم القدرة على تقديم منتجاتها لزيائن في وقت أسرع من المنافسين
					11	تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحدد في تقديم منتجاتها للزيائن
					12	ترتكز المؤسسة بمراعاة التمييز في منتجاتها

## الملحق رقم(02):

الهدف الأساسي للإدارة الإستراتيجية: زيادة حصة المنظمة في السوق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تفوق على المنافسين	13	43,3	43,3	43,3
Valid زيادة حصة المنظمة في السوق	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الملحق رقم(03):

التحديات الداخلية للإدارة الإستراتيجية: تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تطوير عمليات التفكير	19	63,3	63,3	63,3
Valid تحديد وظيفة المتخصصين	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الملحق رقم(04):

التحديات الخارجية للإدارة الإستراتيجية: ازدياد شدة المنافسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ازدياد شدة المنافسة	15	50,0	50,0	50,0
Valid ندرة الموارد	3	10,0	10,0	60,0
التغيرات في بيئة الأعمال	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الملحق رقم(05):

الإستراتيجية المعتمد في مؤسساتكم محددة و واضحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
موافق	14	46,7	46,7	80,0
Valid محايد	5	16,7	16,7	96,7
معارض	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها و ماهو الزمن المطلوب لذلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	5	16,7	16,7	16,7
موافق	14	46,7	46,7	63,3
Valid محايد	10	33,3	33,3	96,7
معارض	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على ربط بين مواردها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينهما

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	4	13,3	13,3	13,3
موافق	15	50,0	50,0	63,3
Valid محايد	6	20,0	20,0	83,3
معارض	2	6,7	6,7	90,0
معارض تماما	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يشارك عمال مؤسساتكم في تحديد إستراتيجيتكم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	13	43,3	43,3	43,3
موافق	13	43,3	43,3	86,7
Valid محايد	3	10,0	10,0	96,7
معارض	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحديد القضايا الأكثر أهمية و تأثرا على الأعمال الخاصة بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	12	40,0	40,0	40,0
موافق	13	43,3	43,3	83,3
Valid محايد	1	3,3	3,3	86,7
معارض	3	10,0	10,0	96,7
معارض تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحقيق التناسق و التكامل مع الوظائف الأخرى الإنتاج، التسويق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	13	43,3	43,3	43,3
موافق	13	43,3	43,3	86,7
Valid محايد	3	10,0	10,0	96,7
معارض	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تجتهد المؤسسة من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	12	40,0	40,0	40,0
موافق	13	43,3	43,3	83,3
محايد	1	3,3	3,3	86,7
معارض	3	10,0	10,0	96,7
معارض تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة و الابتكار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
موافق	14	46,7	46,7	66,7
محايد	5	16,7	16,7	83,3
معارض	3	10,0	10,0	93,3
معارض تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم(06):

مفهوم الميزة التنافسية: عنصر تفوق بالنسبة للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تفرد المنتج بخاصية	13	43,3	43,3	43,3
عنصر التفوق	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الملحق رقم(07):

الإستراتيجية المنافسة المعتمد عليها: إستراتيجية قيادة التكلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
استراتيجية قيادة التكلفة	18	60,0	60,0	60,0
استراتيجية التمايز	10	33,3	33,3	93,3
استراتيجية التفكير	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الملحق رقم(08):

مصادر الميزة التنافسية: الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الجودة	15	50,0	50,0	50,0
الكفاءة	5	16,7	16,7	66,7
الاستجابة للعميل	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## الملحق رقم(09):

تعتمد مؤسساتكم إستراتيجية قيادة التكلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	13	43,3	43,3	43,3
موافق	14	46,7	46,7	90,0
محايد	2	6,7	6,7	96,7
معارض	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف باستمرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
موافق	13	43,3	43,3	66,7
Valid محايد	7	23,3	23,3	90,0
معارض	2	6,7	6,7	96,7
معارض تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## تقدم مؤسستكم منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	7	23,3	23,3	23,3
موافق	14	46,7	46,7	70,0
Valid محايد	7	23,3	23,3	93,3
معارض	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## تقوم مؤسستكم في تقليل التكلفة من خلال منح تخفيضات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	11	36,7	36,7	36,7
موافق	14	46,7	46,7	83,3
Valid محايد	3	10,0	10,0	93,3
معارض	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## تعتمد مؤسستكم إستراتيجية الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	11	36,7	36,7	36,7
موافق	8	26,7	26,7	63,3
محايد	4	13,3	13,3	76,7
معارض	5	16,7	16,7	93,3
معارض تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## تعتمد مؤسستكم إستراتيجية محددة و واضحة في تطبيق الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	6	20,0	20,0	20,0
موافق	14	46,7	46,7	66,7
محايد	4	13,3	13,3	80,0
معارض	5	16,7	16,7	96,7
معارض تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## تسعى مؤسستكم إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع مواصفات القياسية الدولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	13	43,3	43,3	43,3
موافق	5	16,7	16,7	60,0
محايد	5	16,7	16,7	76,7
معارض	6	20,0	20,0	96,7
معارض تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بمستوى الجودة للمنتجات التي تقدمها للعملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
موافق	12	40,0	40,0	73,3
Valid محايد	6	20,0	20,0	93,3
معارض	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تعتمد مؤسستكم إستراتيجية التركيز

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
موافق	11	36,7	36,7	70,0
Valid محايد	5	16,7	16,7	86,7
معارض	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لمؤسستكم القدرة على تقديم منتجاتها لزيائن في وقت أسرع من المنافسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	10	33,3	33,3	33,3
موافق	7	23,3	23,3	56,7
Valid محايد	4	13,3	13,3	70,0
معارض	7	23,3	23,3	93,3
معارض تماما	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تلتزم مؤسستكم بالمواعيد المحددة في تقديم منتجاتها للزبان

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	13	43,3	43,3	43,3
موافق	10	33,3	33,3	76,7
Valid محايد	4	13,3	13,3	90,0
معترض	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ترتكز المؤسسة بمراعاة التمييز في منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موافق تماما	5	16,7	16,7	16,7
موافق	10	33,3	33,3	50,0
Valid محايد	14	46,7	46,7	96,7
معترض تماما	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	