

## تكيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع البيئة التنافسية كخيار للاستراتيجية الإدارية



خالد خالفي

### مقدمة:

تحتل البيئة أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة لأنها تمثل المكان الذي تعيش فيه المؤسسة بكل تفاعلاته ومؤثراته، فعواملها مقومات تؤثر في إستراتيجية المؤسسة، وفي الحقيقة لا يمكن دراسة الإدارة الإستراتيجية وحتى أي ظاهرة اجتماعية أو غيرها بمعزل عن محيطها الطبيعي وهي البيئة التي تشكل المدخل المنطقي الصحيح لأي تفكير أو تصرف إستراتيجي، فبدون البيئة لا يصبح للإدارة الإستراتيجية وجود يذكر، ويكفي المتأمل إلقاء نظرة بسيطة على نماذج الإدارة الإستراتيجية ليجد أن المحيط البيئي يغلف تلك النماذج أو أنه يشكل الخطوة الأولى للتفكير الإستراتيجي.

المؤسسات هي نظم مفتوحة أي أنها تتفاعل مع البيئة وتخضع لمحدداتها فكل مدخلات المؤسسة تأتيها من البيئة وكل مخرجاتها تذهب إلى البيئة.

ومن منطلق البيئة التنافسية وعامل الندرة في الموارد التي تكتنف عمل المؤسسات الاقتصادية أصبح لزاما على الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات وتقليل التهديد وتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر مع هذه البيئة الحركية.

من كل ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:  
ما مدى تكيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع التغيرات في  
بيئتها التنافسية واستخدامها في اختيار الإستراتيجية الإدارية المثلى؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنتناول المحاور التالية:  
أولاً: تحليل الإطار العام للإدارة الإستراتيجية  
ثانياً: تحليل عوامل البيئة التنافسية  
ثالثاً: إسهامات تحليل عوامل البيئة التنافسية في اختيار الإستراتيجية  
الإدارية المثلى.

### أولاً: تحليل الإطار العام للإدارة الإستراتيجية

إن التغيرات المستمرة في عوامل البيئة المحيطة بالمؤسسة  
تضطرها للتحرك، حيث تعتبر من أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات  
الاقتصادية الجزائرية، هذا التغير المستمر في عوامل البيئة يضطر  
المؤسسة لوضع إستراتيجية تعتمد عليها لمواجهة التهديدات التي  
تعرضها واقتناص الفرص السانحة.

#### 01- مفهوم الإستراتيجية

تسعى كل المؤسسات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها،  
وفي إطار سعيها لابد لها من اعتماد إستراتيجية تسيير وفقها لتحقيق  
أهدافها. فما هي الإستراتيجية؟ وما هي أهميتها وفوائدها والمراحل التي  
مرت بها؟

#### أ- تعريف الإستراتيجية:

لا يوجد تعريف متفق عليه بين جميع الدارسين والباحثين تجاه  
هذا المصطلح، ولكن هناك العديد من التعاريف. والإستراتيجية بصفة  
عامة مستعارة من علوم الحرب والسياسة، وتاريخيا هي مشتقة من اللفظ  
اليوناني 'إستراتيجيا'، وهو يعني علم وفن قيادة وتوجيه الجيوش.

ويرتبط مفهوم الإستراتيجية بالحرب وأبعادها؛ كميدان المعركة وأطرافها، وتكون لكل طرف نظرة يدير بها المعركة ويستشرف من خلالها نتائجها. هذه النظرة تحكمها ضوابط موضوعية متعلقة بالمحيط الذي يؤثر مباشرة في المعركة؛ كالعدة والعتاد ونفسية المحارب، أو غير مباشرة؛ كحالة الطقس والتضاريس.<sup>1</sup>

ومن تعريف الإستراتيجية في المجال الحربي نقول أن العدو في السوق نعتبره المنافس، وميدان المعركة هو السوق، وإذا كان هدف المحارب هو الانتصار فإن هدف المؤسسة هو الاستمرار في السوق وتحقيق الربح. ويعرف إسماعيل محمد السيد الإستراتيجية بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها من جهة، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

أو هي تلك العملية اللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.<sup>2</sup> كما يعرف عبد السلام أبو قحف الإستراتيجية بأنها تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص في البيئة والموارد والإمكانيات الحالية لهذه المؤسسة.<sup>3</sup> كما يعرفها Ansoft بأنها أداة لاتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد، مع الأخذ بجميع الحالات والاحتمالات.<sup>4</sup> كما يعرفها أحمد عوض بأنها العملية التي تتضمن تصميم

1. بيرش أحمد، دراسة دور المحيط في صياغة وتوجيه المضامين الإستراتيجية للمؤسسة، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001، ص: 49.

2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث،

مصر، 1993، ص: 02.

3. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، ط

02، 1997، ص: 20.

4. أنظر: Honie. M & Martory.b, *économie d'entreprise*, édition NATHAN,

tome 02, Paris, 1993, p : 109.

ة وتغذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.<sup>1</sup>

نلاحظ على مجموع هذه التعاريف التي أوردت أنها تصب في صب واحد ألا وهو الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات والتغيرات البيئية، وكذلك الموارد المتاحة للمؤسسة.

ومما سبق يمكننا أن نعرف الإستراتيجية بأنها كل ما يتعلق بقرارات المؤسسة التي تتخذها، حيث تحدد أهدافاً يجب أن تصل إليها، مع احترام رسالتها، وتحديد مجال نشاطها، وكل ذلك في إطار ما هو متاح لها من إمكانيات.

### ب- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تزايد إيمان الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة (الكبيرة والصغيرة) ومردده وجود عاملين أساسيين يتفاعلان معاً وهما:<sup>2</sup>

الأول: أن إيمان الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية واعتمادها في إطار العمل الآتي والمستقبلي من شأنه تحقيق فوائد عديدة للمؤسسة.

الثاني: أن اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خياراً استراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المؤسسات؛ نظراً لما تواجهه من تحديات عديدة - محلية وإقليمية وعالمية، وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا.

1. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 06.

2. محمد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 19.

**ج- فوائد الإدارة الإستراتيجية :**

يمكن حصرها فيما يلي :

1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية : أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة له فقط) والتأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

2- استيعاب وفهم أكبر للتغيرات البيئية سريعة التغير، وبالتالي استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً.

3- تدعيم المركز التنافسي: تقوي الإدارة الإستراتيجية مركز المؤسسة في السوق في ظل الظروف التنافسية الشديدة وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تغيرات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المؤسسة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

4- التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد: تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

**02- مراحل الإدارة الإستراتيجية**

مرت الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: 1950-1960: في هذه المرحلة اعتمد التخطيط على الأساس المالي، حيث تهتم المؤسسة بوضع الميزانية السنوية، حيث تكون غاية المؤسسة هي تحقيق الإيرادات السنوية، بأكثر كمية ممكنة، فالمؤسسة تولي أغلب اهتماماتها للإيرادات والتكاليف، وقد يكون للإدارة العليا في المؤسسة بعض الإستراتيجيات لكنها غير واضحة بدقة.

- المرحلة الثانية 1960-1970: في هذه المرحلة ارتكز تخطيط المؤسسة على التنبؤ، أي تم إدخال عنصر جديد. فالمؤسسة تتنبأ بما ستكون عليه الأحوال خلال السنوات القادمة، وتقوم بدراسة تأثير البيئة الخارجية، على نشاط المؤسسة، حيث تحسنت ظروف اتخاذ القرار في هذه المرحلة، والتركيز كان منصباً على الأجل القصير والمتوسط فقط.

- المرحلة الثالثة 1970-1980: وتمثل مرحلة التخطيط الموجه خارجياً، وتتميز هذه المرحلة بفهم حقيقة السوق ووقائعه وظواهره، ويكون الاعتماد الأساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها والبحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات، وكيف يمكن إشباعها، وهنا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد، على استخداماتها البديلة<sup>1</sup>. في هذه المرحلة تم تقسيم المؤسسة إلى وحدات أعمال إستراتيجية، حيث يشارك مدير كل وحدة إستراتيجية في التخطيط الإستراتيجي، ويكون المديرون مطالبين بتطوير عدة بدائل لاستغلالها عند الحاجة.

- المرحلة الرابعة ما بعد 1980: ومثلت المرحلة الأخيرة بظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية، حيث أن التخطيط الإستراتيجي اندمج مع الإدارة العليا، حيث تشارك جميع المستويات الإدارية في رسم إستراتيجية المؤسسة، وعرف نموذج الإدارة الإستراتيجية انتشاراً واسعاً، حيث لا يقتصر على المؤسسات ذات الحجم الكبير، بل يمتد إلى المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم.

وتتمثل الإدارة الإستراتيجية في الحياة الواقعية في مجموعة من القرارات الإستراتيجية، مثل إضافة منتج جديد، أو استبعاد منتج قائم، أو الدخول في نشاط جديد، يختلف عن النشاط الحالي للمؤسسة، أو اتخاذ قرار بالاندماج مع مؤسسة قائمة، أو بدء مشروع جديد بالاشتراك مع

1. عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص: 73.

مؤسسة أخرى أو اتخاذ قرار بالانفتاح على الأسواق العالمية، أو القيام بحملة إعلانية.<sup>1</sup>

### 03- رسالة وأهداف المؤسسة

سنتناول في هنا رسالة المؤسسة، ثم بعد ذلك نتناول أهداف المؤسسة.

#### أ- رسالة المؤسسة:

تعددت تعاريف رسالة المؤسسة، حيث يعرفها مصطفى محمود أبو بكر بأنها إعداد وصف عام مختصر يوضح للجهات ذات العلاقة مع المؤسسة لماذا وجدت المؤسسة وأهدافها، والفئات التي تخدمها، وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية بالحفاظ على مكانتها الاجتماعية، في البيئة التي تعمل فيها.<sup>2</sup>

كما يعرفها عمر وصفي عقيلي، رسالة المؤسسة تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمؤسسة، وإلى أين تريد أن تصل.<sup>3</sup>

التعريف الأول يعرف الرسالة باعتبارها رؤية تفاعلية بين المؤسسة ومحيطها، فهو يبين سبب وجود المؤسسة وأنها وجدت لخدمة أغراض معينة، ومجال نشاطها والأخلاق التي تتعامل بها هذه المؤسسة، وأنها وجدت لخدمة زبائنها. أما التعريف الثاني فيعتبر رسالة المؤسسة رؤية مستقبلية لما تريد المؤسسة أن تكون عليه، و بعض الكتاب يصفها بأنها دستور المؤسسة، حيث يرى محمد أحمد عوض أن الرسالة هي

1. محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 17.

2. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص: 35.

3. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، ط 01، 2001، ص: 77.

الوثيقة الأساسية للمؤسسة، والتي تحدد الاتجاهات العامة لها، وتبين السبب من وجودها، وتشرح أوجه اختلافها مع المؤسسات المنافسة، في الصناعة التي تعمل فيها، ورسالة المؤسسة هي دستورها، والمرشد الأساسي للإستراتيجيات التي تتخذها، وهي تعبر بشكل عام عن الفلسفة التي تضعها المؤسسة لتحقيق الأهداف الأساسية التي تسعى لبلوغها.<sup>1</sup>

إن مختلف المستويات الإستراتيجية للمؤسسة تسترشد برسالة المؤسسة عند قيامها بوضع خططها الإستراتيجية، ونعني بذلك وحدات الأعمال الإستراتيجية، والإستراتيجيات الوظيفية، ورسالة المؤسسة ليست قانوناً ثابتاً، فهي تخضع للتغيير بتغيير المعطيات، وعوامل البيئة حيث يرى أحمد ماهر أن وجود أي مؤسسة مرتبط برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وعادة ما تبدأ المؤسسة برسالة معينة وواضحة، ولكن بمرور الزمن، ومع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها، وتنوع الأسواق التي تخدمها، فإن هذه الرسالة تتطلب بعض التعديلات، لكي تتواءم مع المتغيرات التي تواجهها.<sup>2</sup>

#### ب- الأهداف:

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المؤسسة إلى أهداف محددة، فالفرق بين الرسالة والهدف أن الرسالة رؤية فلسفية غير محددة وغير قابلة للقياس، أما الهدف فهو محدد بدقة، ويمكن قياسه ويعرفه إسماعيل محمد السيد، الأهداف ما هي إلا خطوات لتحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، ويمكن القول على أن الأهداف تحتوي على هذه الخصائص، التي لا تتوافر في الرسالة، ومن ثم تميزها عنها وهي الحالة، أو الظروف التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، والأهداف مقياس لقياس مدى التقدم في تحقيق الحالة، أو

1. محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 43.

2. أحمد ماهر، دليل المدير - خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، ص: 55.



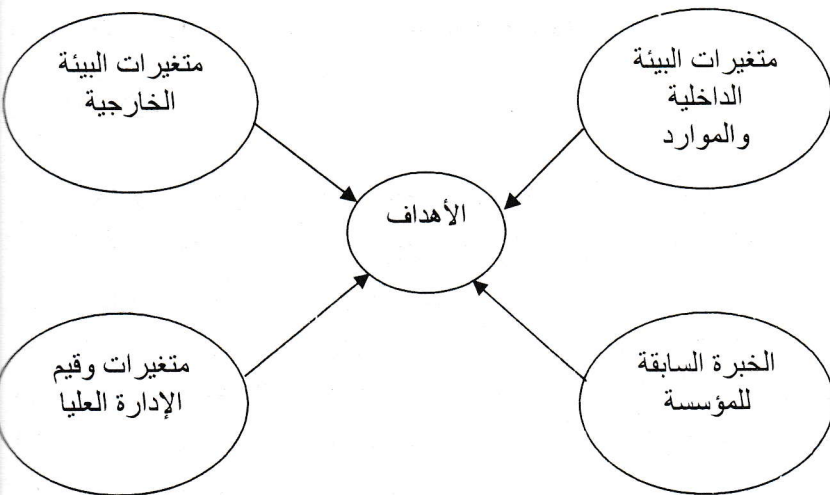
الظروف المرغوب فيها، والهدف محدد تحاول المؤسسة الوصول إليه، ونطاقه زمني محدد. <sup>1</sup> ومنه نستنتج أن الهدف ما تريد المؤسسة الوصول لتحقيقه بدقة، وهو مستمد من الرسالة، ومن بين الأهداف هدف الريح على المدى القصير، أو المتوسط أو الطويل، وتحسين الحصة السوقية.

وتتأثر أهداف المؤسسة بمجموعة من العوامل هي:

- متغيرات البيئة الداخلية والموارد.
- الخبرة السابقة للمؤسسة.
- متغيرات البيئة الخارجية.
- متغيرات وقيم الإدارة العليا.

والشكل الموالي يبين العوامل المؤثرة في أهداف المؤسسة.

شكل رقم (01): العوامل المؤثرة في الأهداف.



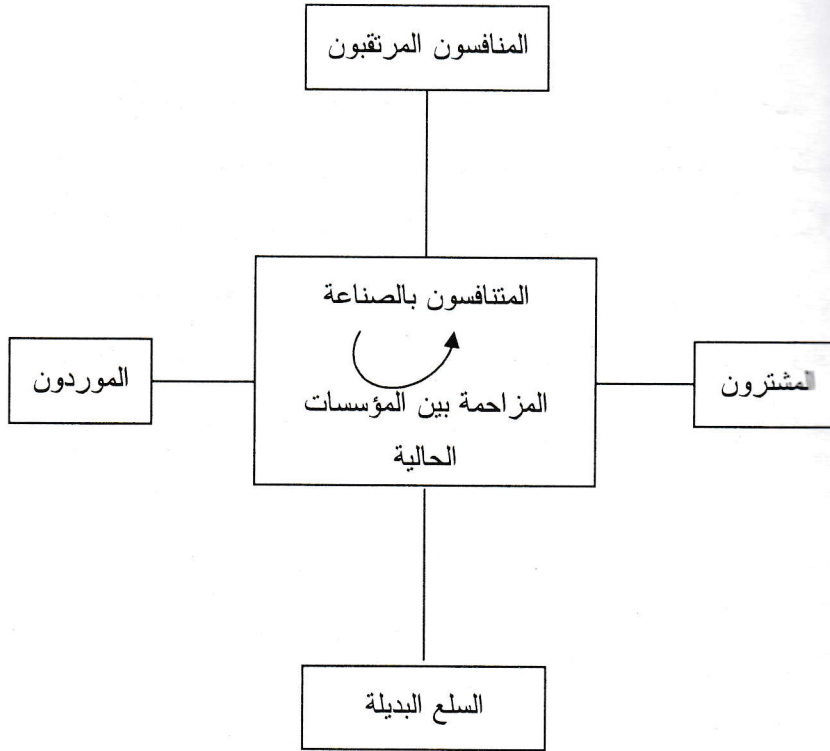
المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، ط 01، 2000، ص: 55.

1. إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 06.

### تحليل عوامل البيئة التنافسية (قوى التنافس)

يرى Porter أن تركيز المؤسسة ينصب على درجة حدة المنافسة داخل النشاط وتتوقف درجة حدة المنافسة على قوى التنافس الخمس، وهي: المزاحمة بين المؤسسات الحالية، تهديد السلع البديلة، الداخلون الجدد إلى الصناعة، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية المشترين. فكلما زادت قوة كل من هذه القوى، انخفضت قدرة المؤسسة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر، ففي المدى القصير تعمل هذه القوى كقيود على نشاط المؤسسة، أما على المدى البعيد فقد تتمكن المؤسسة من خلال اختيارها الإستراتيجية المناسبة من تغيير قوة واحدة أو أكثر من هذه القوة لصالحها. والشكل رقم 02 يبين هذه القوى.

الشكل رقم (02): قوى التنافس.



المصدر: إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، 15.

## 01- المزاحمة بين المؤسسات الحالية

تتوقف المزاحمة بين المؤسسات الحالية على عدد هذه المؤسسات في السوق ودرجة تشبثهم بالصناعة، ومدى تنوع المنتجات، وتتجلى أكثر المزاحمة بين المؤسسات الحالية، إذا أحست إحدى هذه المؤسسات بأنها تحت ضغط المنافسين، أو إذا شعرت أنه توجد فرصة يجب استغلالها لتحسين وضعيتها في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من مؤسسة يكون له صدى عند المؤسسات الأخرى، ويرى porter أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها:<sup>1</sup>

- عدد المنافسين؛ حيث أنه كلما قلّ زادت حساسيتهم لبعضهم البعض.
- معدل نمو الصناعة، ويلاحظ أنه في حركة النقل الجوي أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- خصائص السلعة أو الخدمة من حيث هل السلعة/الخدمة مميزة، أم أنه يصعب تمييزها، وبالتالي يفضل توفرها في الأماكن الأكثر ملاءمة للمستهلك.

1. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، مصر، بدون سنة نشر.

- حجم التكاليف الثابتة؛ حيث أن شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب، نظراً لالتزامها بجدول ومواعيد الرحلات.

- الطاقة: تفضل العديد من الشركات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تخفيف الأسعار.

- حواجز الخروج: تمنع عوائق خروج المؤسسة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها إلى استخدامات أخرى.

- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الطرق والأساليب المتبعة في المنافسة.

من المهم أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عند اختيارها للإستراتيجية التسويقية، عدد وأحجام المنافسين، ويكون التنافس حاداً عندما تقدم المؤسسة المنافسة سلعة تكون بديلاً كاملاً لسلعة تنتجها المؤسسة، مما يؤدي في أكثر الحالات إلى اشتعال حرب الأسعار بين المتنافسين.

## 02- تهديد السلع البديلة:

تنتج الكثير من المؤسسات منتجات بديلة يمكن استخدامها بدل المنتجات الأساسية التي تطرحها المؤسسة، فتشكل هذه المنتجات منافسة قوية، حيث في حالة توفر المنتجات البديلة فإن المشتريين قد يفضلون

شراء هذه المنتجات البديلة، خصوصاً إذا توفرت فيها مزايا انخفاض السعر وتقارب القيمة<sup>1</sup>.

والمنتجات البديلة قد ينتج عنها تهديد، لأنها تحد من العائدات المحتملة، خاصة مع ما صار يتمتع به المستهلك من الحرية الواسعة في الاختيار بين المنتجات، ويزداد هذا الأمر سوءاً في غياب الولاء للسلعة أو العلامة التجارية.

وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، وكمثال على ذلك التحول من عبوات الصلب إلى عبوات الألمنيوم في صناعة المشروبات، فقد ظل منتج الصلب يرفعون أسعارهم دون إبداء أي اهتمام كاف إلى حقيقة أن أسعار الألمنيوم لم تكن تتزايد بنفس السرعة، وفي فترة وجيزة تم التوصل إلى نقطة معينة حيث أدت تكلفة التبديل لمرة واحدة إلى جاذبية الصناعة لمصنعي المشروبات<sup>2</sup>.

وتقوم المؤسسات المتواجدة في الصناعة بتنسيق الجهود بينها لأجل حماية هذه الصناعة من المنتجات البديلة، ودعماً للمصلحة المشتركة بينها.

### 03- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة

يشكل الداخلون الجدد إلى الصناعة تهديداً كبيراً على المؤسسة، فدخولهم يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة، وانخفاض المبيعات، والحصص السوقية للمتنافسين الموجودين في السوق في الوقت الراهن، وزعزعة الأسعار، كما نجد العديد من العوامل تحد من دخول منافسين جدد إلى السوق. فدخول السوق يخضع لضوابط تضعها الحكومة، ويحتاج المنافس الجديد إلى تكوين شبكة علاقات مع الموردين والموزعين.

1. بدر جاسم الفيلكاوي، الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، مصر، 2001، ص: 53.

2. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص: 72.

تؤثر الحكومة على ديناميكية المنافسة من خلال تأثيرها على دخول منافسين جدد ومحتملين إلى السوق، ففي العديد من الحالات تعد الموافقة الرسمية من الحكومة مطلباً وشرطاً أساسياً للدخول في صناعة من الصناعات.

إذن الحكومة في الدول النامية تقيد عدد ونوعية المؤسسات المنافسة في صناعة ما، فعلى سبيل المثال قد تسمح الحكومة للمشتريين المحليين بالدخول في صناعات معينة وحماية السوق المحلية، وتقيد عمليات الاستيراد وكل هذا من شأنه التأثير على ديناميكية المنافسة داخل الصناعة، وبالتالي على اقتصاديات أو وفرة الإنتاج.<sup>1</sup>

ويتعرض الداخلون الجدد إلى العديد من العوائق، منها الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة لتغطية تكاليف الإنتاج والتخزين، ومنح قروض للزبائن، وتغطية التكاليف التي من الممكن حدوثها في بداية ممارسة النشاط، كما يصادفها حاجز آخر هو حاجز تكاليف التجهيزات الإضافية، وتدريب العمال، وكذلك التكلفة المادية والزمنية لتأهيل واختيار التصميمات الجديدة للمنتج.

#### 04- القوة التفاوضية للموردين

يؤثر الموردون للموارد الأولية بشكل ملحوظ على الصناعة ككل، فعندما يكون الموردون قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام مثلاً، ولا يستطيع المنتجون نقل عبء الزيادة في هذه الأسعار إلى المستهلكين فإن درجة ربحية الصناعة تنخفض، وتظهر هذه الظروف في الحالات الآتية:<sup>2</sup>

- عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عدم قدرة (أو جاذبية) الصناعة على تشجيع دخول موردين جدد إليها.

1. نيل محمد المرسي، مرجع سابق، ص: 160.

2. عبد السلام أبو حنف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997، ص: 30.

- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءاً كبيراً أو مكوناً من السلع (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخداماتها...الخ).
- تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.
- مركزية الصناعة الموردة للموارد والمستلزمات.
- عندما يشكل الموردون تهديداً حقيقياً لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي، فمثلاً منتجو الحاسبات الشخصية مرتبطون بمصنعي ومنتجي المعالجات المصغرة.
- ويمكن للموردين أن يقوموا بالضغط على المؤسسة، وذلك عن طريق تخفيض جودة السلع التي يبيعونها، أو رفع أسعارها مما يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### 05- القوة التفاوضية للمشتريين

تلعب أحياناً العوائق التي تواجه المؤسسات من قبل المشتريين دوراً كبيراً في اختيار الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث يقوم المشترون أحياناً بإخضاع الصناعة بخفض أسعارها، والمطالبة بجودة أحسن مما هو معروض، أو خدمات أفضل. ويعتبر المشتري أو مجموعة من المشتريين أقوى لهم نفوذ إذا ما توفرت بعض العناصر التالية:<sup>1</sup>

- يشتري المشتري جزءاً كبيراً من إنتاج البائع.
- سهولة إحلال الموردين لكثرة عددهم لأن المنتج نمطي غير مميز (مثلاً محطات البنزين).
- قدرة المشتري على التكامل الخلفي، من خلال قيامه بإنتاج السلعة (مثلاً مؤسسة صحفية تنتج الورق).
- تغيير المورد لا يحمل المشتري تكلفة كبيرة.
- هامش ربح المشتري منخفض للغاية، مما يجعله شديد الحماسية للاختلافات في التكاليف والخدمة.

1. نادية العارف، مرجع سابق، ص: 161.

- لا تؤثر السلعة المشتراة على الجودة النهائية، أو سعر منتجات أو خدمات المشتري، وبالتالي من السهل استبدالها دون المساس بالمنتج النهائي.

### ثلاث إسهامات تحليل عوامل البيئة التنافسية في اختيار الإستراتيجية الإدارية

بعد تحليل عوامل البيئة التنافسية أحد الأدوات الأساسية لاختيار إستراتيجية مثلى لإدارة المؤسسة ويتمثل ذلك في تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستند إليها المؤسسة في دراسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وأن أكثر السبل في الاستجابة للتحديات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أقل حد ممكن.

#### 1- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

ترتكز الإدارة الإستراتيجية على ثلاثة عناصر، هي: التحليل، الاختيار، والتنفيذ. فالتحليل يساعد إدارة المؤسسة على الفهم الواضح للظروف التي تعمل فيها، ولأجل تحقيق فهم الظروف المحيطة بالمؤسسة تستعين هذه الأخيرة ببعض أدوات التحليل التي استحدثت مع مرور الزمن، ومن بينها تحليل SWOT الذي يطلق عليه نموذج التحليل التتالي، وهو يبين العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية، وهي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية SWOT وهي اختصار لأربع مكونات رئيسية له وهي : نقاط القوة STRENGTHS ونقاط الضعف WEAKNESSES، الفرص OPPORTUNITIES، والتهديدات THREATS<sup>1</sup>.

1. الحواري تاجي جواد، إدارة الإستراتيجية، دار الحامد، الأردن، ط1، 1999، ص: 203.



يعد تحليل الحالة الراهنة (نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص النجاح والتهديدات) طريقة ممتازة لإشراك العديد من المساهمين الرئيسيين في عملية الوصول إلى إجماع<sup>1</sup>.

إذا أرادت المؤسسة أن تنجح في السوق فعليها أن تميز نفسها عن باقي المنافسين، وتحلل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فيكون هذا التحليل معيناً للمؤسسة في تحقيق ذلك، فعندما نقوم بإعداده بطريقة جيدة، نستطيع بسهولة تحديد أولويات المواضيع الرئيسية والمهمة، التي يجب أخذها بعين الاعتبار مستقبلاً. فملخص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يجب أن نجعله على وعي تام بالسوق. كما يبين بشكل مختصر ما نقوم به من أعمال، ويحدد بشكل واضح الأعمال المنتظر القيام بها في المستقبل، وإذا حدث هذا بكفاءة فإن النجاح سوف يكون حليف المؤسسة، وتتغلب بذلك على المنافسة.

هناك نقطة لا بد من ذكرها وهي أنه من الصعب أن نتعامل مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات الذي تم إعداده من قبل شخص آخر، ما لم تكن قد شاركت في مناقشته وإعداده منذ البداية، ويفشل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في حالة<sup>2</sup>:

- اختصار كل موضوع أو عنصر بشكل كبير يخل بتوضيح الصورة الكاملة عنه.

- إذا كانت النظرة عن هذه المواضيع والعناصر نظرة جزئية وضيقة، فهذا النوع من التحليل يتطلب النظرة الشمولية المتفحصية.

1. ستيفن هاينز، التخطيط الاستراتيجي الناجح، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، مصر، ط1، ص: 72.

2. محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 102.

## جدول رقم (01): نموذج التحليل الثنائي SWOT.

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية الخارجية
إستراتيجيات إصلاحية	إستراتيجيات هجومية	الفرص
إستراتيجيات انكماشية	إستراتيجيات دفاعية	التحديات

المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 203.

### - تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف:

تحليل البيئة الخارجية لا بد وأن ينتهي إلى تحديد الفرص والتحديات، أما تحليل عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، فهو يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف.

### - تحديد الفرص والتحديات:

يجب على كل مؤسسة أن تقوم بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والتي تؤثر بطبيعة الحال على الإستراتيجيات المختلفة التي يتم تصميمها، فأى مؤسسة عليها أن تراقب هذه التغيرات وتدرس تأثيرها على أعمالها، ومن بين هذه التغيرات:<sup>1</sup>

- الزيادة أو النقصان في عدد المستهلكين المحتملين.
- التطورات التكنولوجية الحديثة والتي تؤثر على جودة المنتجات المقدمة.

1- الشوقي تاجي جواد، مرجع سابق، ص: 206.

- الإستراتيجيات المطبقة من طرف المنافسين.
- الزيادة في أسعار المواد الخام، وكافة المستلزمات التي تدخل في العملية الإنتاجية.
- قنوات التوزيع الجديدة والتغيرات الجديدة فيها.

ويمكن تعريف الفرصة على أنها مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة.<sup>1</sup> أما التهديدات فتعني مشاكل واضطرابات أو أضرار محتملة الحدوث، ولها آثار سلبية على رسالة المؤسسة وموقفها التنافسي.<sup>2</sup>

- تحديد نقاط القوة والضعف: إن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توافر سمات معينة للمؤسسة تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلال هذه الفرص، وتحقيق الربحية المطلوبة. وعلى هذا فإن على المدير أن يقوم بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لأداء وحدة الأعمال، حتى يتمكن من الحكم في مدى إمكانية استغلال المؤسسة للفرص، أو مواجهة التهديدات وتحديد ماهية الإستراتيجيات الملائمة لكل حالة.<sup>3</sup>

كما يمكن أن نلاحظ أن نقاط القوة ونقاط الضعف قد تتفاوت في أهميتها النسبية وفي مدى تأثيرها على أداء المؤسسة، ومن هنا يجب على إدارة وحدة الأعمال أن تقوم بترتيب هذه العوامل من حيث مدى تأثيرها ومن حيث أهميتها النسبية.

1. محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، مرجع سابق، ص: 103.

2. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 113.

3. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، 2001،

ص: 158.

## ب- اختيار الإستراتيجيات من خلال تحليل SWOT

يتم تحليل SWOT من بين كل من الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف أربعة حالات تتمثل فيما يلي:

- الفرص في نقاط القوة: إذا كانت المؤسسة تقع في هذا المربع بصورة إيجابية فهي مؤسسة محظوظة، لأن أمامها فرصاً سانحة ولديها نقاط قوة عظيمة، ولهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة، وتعظيم استخدامها لنقاط القوة التي تتمتع بها. فكل مدير يحبذ أن تكون مؤسسته في مثل هذا الوضع، الذي يتيح لها استغلال نقاط القوة الداخلية والاستفادة من الأحداث الخارجية.

- نقاط القوة والتحديات: في هذه الحالة يتم تفادي، أو تقليل أثر التحديات الخارجية على المؤسسة، وهذا لا يعني أن تواجه المؤسسة القوية التحديات النابعة من البيئة الخارجية بشكل مباشر.<sup>2</sup> فالمؤسسة تركز بشكل أساسي على كيفية استغلال نقاط القوة الداخلية للمؤسسة، وذلك إلى أقصى حد ممكن، حتى تواجه التحديات الخارجية المحدقة بها، فمثلاً إذا كانت مؤسسة تواجه تهديداً متمثلاً في انخفاض قيمة الدينار مقابل العملات الأخرى، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج، فتستطيع المؤسسة أن تستغل نقاط القوة الخاصة بها، والمتمثلة في اليد العاملة المرنة الرخيصة في تقليل التكاليف، وهذا يجعل المؤسسة تنجح في استغلال نقاط القوة المتوفرة لديها في علاج التحديات الطارئة.

- نقاط الضعف الفرص: إذا صنفت المؤسسة في هذا المربع فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية، مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة الخارجية، والمشكلة هنا تكمن في أن نقاط الضعف قد تمنع المؤسسة من اقتناص الفرص، فإذا كانت الفرصة هي إنتاج سلعة جديدة، وكانت نقاط الضعف متمثلة في انعدام خبرة المؤسسة

1- نغية العرف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص: 245.

2- نغية العرف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص: 159.

في مجال السلع الجديدة. فقد يكون الحل هو تدريب العاملين أو التعاون مع مؤسسة ذات خبرة في ذلك المجال.<sup>1</sup> فالمؤسسة تسعى لمعالجة نقاط ضعفها كي لا تكون عائقاً أمام اقتناص الفرص السانحة.

- نقاط الضعف التهديدات: في هذه الحالة المؤسسة تنتهج إستراتيجية دفاعية موجهة نحو تقليل نقاط الضعف الداخلية، وتفادي التهديدات البيئية الخارجية، فالمؤسسة التي تواجه العديد من التهديدات الخارجية، وتعاني من نقاط الضعف الداخلية تكون في مركز حرج.<sup>2</sup> هذه المؤسسات تكون مجبرة على أن تحارب من أجل بقائها، فقد تلجأ إلى التخفيض في نشاطها غير المربح، أو النشاط ذو الكلفة العالية، وقد تصفي بعض الوحدات، وقد تلجأ إلى الاندماج مع مؤسسات أخرى، وقد يصل الأمر بها حتى إلى الإعلان عن الإفلاس أو التصفية.

## 02- الإستراتيجيات الأساسية لـ PORTER

يعتبر PORTER أستاذ الإستراتيجية الأول في العالم، وتعد كتاباته المرجع الأساسي لهذا العلم، وقد حدد PORTER ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي:<sup>3</sup>

- تحقيق الريادة في تخفيض التكلفة cost reduction leadership
- التميز عن المنافسين differentiation
- التركيز focusing

1. نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص: 146.

2. نفس المرجع، ص: 214.

3. محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 175.

## إستراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة:

ترتكز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية المبتكرة<sup>1</sup> فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج رخيص في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام أساسي به، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المباشرة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة<sup>2</sup>.

التعاون  
جدة نقاط

إستراتيجية  
البيئية  
وتعاني  
تكون  
نشاطها  
دات،  
إلى

فنحن نرى أن هذه الإستراتيجية تستخدمها المؤسسة وتركز على تخفيض التكاليف من أجل ضمان مركز تنافسي قوي في الصناعة.

وما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من خلال إتباع إستراتيجية الريادة في التكلفة يتوقف على هدف المؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق عائد أكبر من استثمارها وزيادة مبيعاتها، ولكن أغلب المؤسسات تريد أن تكون قائداً للسوق، وذلك عن طريق خفض الأسعار وتحقيق حصة كبيرة في السوق.

اتته  
ات

### التميز عن المنافسين :

تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المؤسسة من فرض السعر

<sup>1</sup> قلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل

للشراء، الأردن، 2000، ص: 189.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 175.

التي تراه متلبية، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز: الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج، عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.<sup>1</sup>

فعند إتباع المؤسسة لإستراتيجية التميز تقوم بتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين ويشترط في هذا التميز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له.

و المؤسسة عند إتباعها إستراتيجية التميز تخصص مكانه هامة لأحد عناصر المزيج التسويقي، واختيار عنصر من عناصر المزيج التسويقي يكون على حساب نظرة المستهلك إليه بأنه الأهم ومن ثمة يمكن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية، وتأخذ إستراتيجية التمييز أشكالاً عدة منها:<sup>2</sup>

- التصميم (شركة رولز رويس للسيارات مثلاً).
- النوعية (شركة مرسيدس للسيارات مثلاً).
- التقنية أي التكنولوجيا (شركة ماكنتوش لصناعة مكونات الأجهزة الدقيقة مثلاً).
- خدمات الزبائن (شركة جنرال موتورز مثلاً).

1. إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص: 202.

2. فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص: 183.

- شبكة الموزعين والباعة، وتوفير قطع الغيار الممتاز والنوعية الجيدة للمنتجات، أي مجموعة متعددة من الأبعاد (شركة كاتربلر Carterpiler لإنتاج الساحنات والمعدات الثقيلة مثلاً).

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمها، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

### ج- إستراتيجية التركيز:

تعني إستراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين، أو تخدم منطقة جغرافية محددة، فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعاً من السوق لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة، أو لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها من الإمكانيات -أي نقاط القوة- ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة.<sup>1</sup>

وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمؤسسة، أو وحدة الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في إنجازه، ولإستراتيجية التركيز بعدان هما:<sup>2</sup>

1. محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص: 176.

2. فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص: 184.



- البعد الأول: التركيز على التكلفة أي تخفيض الكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً إلى المنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.

- البعد الثاني: التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة.

من الشركات التي نجدها تتبع إستراتيجية التركيز نجد شركة Volkswagen لصناعة السيارات، حيث أنها تركز على صناعة السيارات الخفيفة، ولا تقوم بصناعة الشاحنات أو الحافلات مما جعلها تكتسب ميزة التخصص، ونجد أن إستراتيجية التركيز تكون محدودة من ناحية حصة السوق الكلية، فهي تغطي حصة كبيرة للمؤسسة فيما يخص القسم المستهدف، لكن إذا قارناها مع السوق الإجمالي ككل فهي نسبياً منخفضة.

كما يقال لكل شيء سلبياته وإيجابياته، فإن من مخاطر إتباع إستراتيجية التركيز احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة نموذج تلك الإستراتيجية، أو تحويل تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج التي يرغب فيها السوق ككل.<sup>1</sup>

#### د- متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية:

بين Porter أن تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية بشكل كفاء يتطلب مهارات وموارد معينة، فضلاً عن متطلبات تنظيمية متباينة وإجراءات رقابية مختلفة. والجدول التالي يوضح ذلك:

1. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص: 184.

## جدول رقم 02: متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات الأساسية.

المتطلبات التنظيمية	الموارد والمهارات المطلوبة	الاستراتيجيات
رقابة متشددة على التكاليف، تقارير رقابية مفصلة ومتكررة، هيكل التنظيم والمسؤوليات، حوافز تستند على تحقيق الأهداف المحددة.	استثمارات رأسمالية كبيرة، التوسع برأس المال، المهارات الهندسية في عمليات الإنتاج، رقابة مكثفة على القوى العاملة، تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج، نظام توزيع منخفض الكلفة	الربحية في خفض التكلفة
تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير وتطوير المنتج والتسويق، مقاييس وحوافز موضوعية بدلاً من المقاييس الكمية، استمالة القوة العاملة الماهرة والعلماء والأفراد المبدعين.	قدرات تسويقية عالية، نزعة إبداعية، هندسة منتج متطورة، قدرات قوية في البحوث، سمعة متميزة في النوعية أو القيادة التكنولوجية، تأسيس تقليد عريق في الصناعة، حلقات وصل مع المهارات التي يمكن الحصول عليها من المؤسسات الأخرى، تعاون وثيق بين القنوات التوزيعية.	التركيز
خليط مما جاء أعلاه موجه نعم الهدف الإستراتيجي المحدد.	خليط مما جاء أعلاه موجه نعم الهدف الإستراتيجي المحدد.	التركيز

المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص: 186.

## الخاتمة:

وفي الأخير وفي ظل كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة الجزائرية مطالبة بالتكيف مع التغيرات الحادثة في بيئتها التنافسية نتيجة تغيرات جوهرية تدفعها لتحسين طرق التسيير، ولا يتم ذلك إلا عن طريق معرفة ظروف المنافسة كي يستطيع مسيرو المؤسسة أن يتعرفوا على نقاط القوة التي يجب أن يستغلوها ونقاط الضعف التي يجب أن يعالجوها ويخفوها عن أعين المنافسين قدر الإمكان، والفرص التي يسعون لاستغلالها الاستغلال الأمثل والتهديدات التي يتحاشونها والعمل على إيجاد ميزة تنافسية مستمرة تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أكبر حصة من السوق والسعي لتحقيق مكانة الرائد في سوق تتميز بالمنافسة الشديدة.

وفي هذا الإطار يمكن طرح التوصيات التالية:

01- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وذلك من خلال تحسين طرق التسيير والاهتمام أكثر بتكوين الإطار البشري لأنه الركيزة الأساسية لنجاح أي إستراتيجية إدارية تنوي المؤسسة تطبيقها.

02- على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تهتم بدراسة قوى التنافس لـ Porter، لأن القوة الإجمالية لهذه العوامل هي التي تقوم بتحديد الربح المتوقع في الصناعة، كما أن صياغة الإستراتيجية الإدارية للمؤسسة الهدف منها احتلال موقع في الصناعة تستطيع المؤسسة من خلاله أن تدافع عن نفسها من تلك القوى التنافسية أو إخضاعها وجعلها تنماشى والإستراتيجية التي قامت بإعدادها.

03- تعتمد الاستراتيجيات التنافسية على وضعية المؤسسة في السوق كقائد للسوق، أو متحدي أو تابع أو قائد للأسواق الصغيرة، حيث أن الخيار الاستراتيجي هنا يأخذ بعين الاعتبار المنافسة ومرحلة دورة حياة المنتج، فالإستراتيجية المتبعة في بداية مرحلة النمو تختلف عن تلك المتبعة في مرحلة النضج؛ وذلك لأن خصائص السوق تختلف أيضا من مرحلة لأخرى، ومنه فعلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تقوم بتحليل قوى التنافس لمعرفة مركزها في السوق.

## قائمة المراجع :

1. أحمد ماهر، دليل المدير - خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعة، مصر.
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
3. جبر جاسم الفيلاكووي، الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات، مكتبة زهراء الشرق، مصر، 2001.
4. عرش أحمد، دراسة دور المحيط في صياغة وتوجيه المضامين الإستراتيجية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
5. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
6. سعد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعة، مصر، 2000.
7. سعد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والإستراتيجيات، الدار الجامعة، مصر، 1998.
8. سعد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعة، مصر، 2002.
9. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعة، مصر، 2000.
10. تقيية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعة، مصر، 2001.
11. تقيية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعة، مصر، بدون سنة نشر.
12. تقييل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
13. تقييل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعة، مصر، 1996.

14. ستيفن هاينز، التخطيط الإستراتيجي الناجح، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، دار الفاروق، مصر، ط1.
15. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، مصر، 1997.
16. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، ط 02، 1997.
17. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، ط 01، 2001.
18. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مراحلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
19. شوقي ناجي جواد، إدارة الستراتيج، دار الحامد، الأردن، ط1، 1999.
20. Honie. M & Martory.b, économie d'entreprise, édition NATHAN, tome 02, Paris, 1993.