

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

دور التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة
دراسة ميدانية مؤسسية بلاستوب غرداية

من إعداد الطالبين: بن حمدون طارق

بن حديد حسين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15/05/2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرتبة	الإسم واللقب	الجامعة	الصفة
/د	طالب احمد نور الدين	جامعة غرداية	رئيسا
/د	رحماني يوسف زكرياء	جامعة غرداية	مشرفا
/د	خنيش يوسف	جامعة غرداية	مناقشا
/أ	دوار ابراهيم	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي : 2017 /

الإهداء

بعد البداية بأكثر من يد و مواجهة الكثير من الصعوبات وهانحن اليوم والحمد لله نطوي
سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين صفحات هذا العمل المتواضع الذي اهديه

الى :

الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي
العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق
النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني . إلى من
سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى اصدقائي وزملائي .

إلى من كنا سبب في سهره وتعبه استنادنا المحترم المشرف على هذا العمل المتواضع

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في
العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى
أساتذتنا الكرام .

حسين

الى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة الى من
حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى القلب الكبير والذي العزيز
الى من ارضعتني الحب والحنان الى رمز الحب وبلسم الشفاء الى القلب الناصع بالبياض والذي
الحبيبة

الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي اخوتي واخواتي

الى الروح التي سكنت روحي اعضاء الاتحاد العام للطلبة الجزائريين الان تفتح الاشعة وترفع
المرساة لتنتقل السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء الا
قنديل الذكريات ذكريات الاخوة البعيدة الى الذين احببتهم واحبوني اصدقائي الدكتور لحرش عبد
الرحيم و دكتور جلال مولاي لخضر ودكتور عبد رحيم حاج قويدر و عبد المالك مولاي لخضر
ورسيوي ضياء الحق وجميع اصدقاء الدراسة منذ اول عام لي بالجامعة الى هذا اليوم

طارق

شكر و عرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الاخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود الى اعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدمولنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيلا لغد لتبعث الامة من جديد

وقبل ان نمضي تقدما سمي آيات الشكر و الامتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة

الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة

الى جميع اساتذتنا الافاضل

"كن عالما ... فان لم تستطع فكن متعلما ، فان لم تستطع فأحب العلماء، فان لم تستطع فلا تبغضهم

واخص بالشكر والتقدير الى الاستاذ الفاضل رحمانى يوسف الذي لم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في اتمام هاته المذكرة كما لايفوتني ان اشكر جميع اساتذة قسم علوم التسيير وجميع موظفي هذاالقسم.

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور التشخيص الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة ، حيث ان معظم المؤسسات تسعى الى تشخيص بيئتها بكفاءة وفعالية من اجل

الحفاظ على نقاط قوتها والتعرف على نقاط الضعف في البيئة الداخلية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية ، وانعكاسات هذا التحليل على ميزة التنافسية. وقد اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بمحورين ، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة، وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB لولاية غرداية، وقد اعتمدنا في التحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول الالكترونية (EXCEL) ولاختبار الفرضيات استخدمنا اختبار فرق المتوسطين (Independent_Samplest_test).

وفي الأخير خلصت دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ان توصلت الدراسة كذلك إلى أن بلاستوب (PLASTUB) بغرداية واعية لأهمية التشخيص الداخلي والخارجي ولكن مازال إهتمامها مركزا على بعض جوانب التشخيص من الأخرى، هذا نتيجة لغياب نظام المعلومات قوى يساهم في توفير المعلومات اللازمة. الكلمات المفتاحية : التشخيص ،التنافسية المستدامة ، البيئة.

Summary:

Cette étude vise à clarifier le rôle du diagnostic stratégique dans la construction d'un avantage compétitif durable, puisque la plupart des institutions cherchent à diagnostiquer leur environnement de manière suffisante et efficace afin de maintenir ses forces et identifier les points faibles dans l'environnement interne, saisir les opportunités et éviter les menaces dans l'environnement extérieur, et les implications de cette fonctionnalité d'analyse Compétitivité.

Nous avons adopté dans notre étude sur le questionnaire inclus lié à double questions, chaque axe consiste l'idée d'hypothèses de l'étude, il a été distribué au niveau de l'industrie des tubes en plastique Corporation Blastob PLASTUB le mandat de Ghardaia, nous avons adopté dans les questionnaires, l'analyse des données sur le paquet statistique pour les sciences sociales programme (SPSS) et l'assistant de programme Tables EXCEL Pour tester les hypothèses, nous avons utilisé le t_testIndependent_Samples.

L'étude a conclu que PLASTUB à Ghardaiaa est conscient de l'importance du diagnostic interne et externe, mais son attention reste focalisée sur certains aspects du diagnostic de l'autre, en raison de l'absence du système d'information qui contribue à fournir l'information nécessaire.

Mots-clés: diagnostic, lq compétitivité, environnemental.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
7	الفصل الأول : الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية والدراسات السابقة
08	المبحث الأول : مدخل للتشخيص الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة
08	المطلب الاول :مفاهيم حول الاستراتيجية
27	المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية المستدامة
35	المطلب الثالث :مساهمة التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة
36	المبحث الثاني :الدراسات السابقة لموضوع الدراسة
36	المطلب الاول : الدراسات المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي
38	المطلب الثاني اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والقيمة المضافة
41	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
44	المبحث الأول : تقديم عام للمنظمة ومنهجية الدراسة
44	المطلب الاول :البطاقة الفنية لمؤسسة بلاستوب
47	المطلب الثاني :الادوات المستخدمة في الدراسة
51	المبحث الثاني :نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها
52	المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة
58	المطلب الثاني : وتحليل مناقشة نتائج اجابات افراد عينة الدراسة
66	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاختبارات

71	خاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
85	الملاحق
98	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة	(1_1)
39	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا	(2 - 1)
47	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ، وغير المسترجعة	(1 - 2)
48	مقياس ليكارت الخماسي	(2 - 2)
48	يوضح مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط	(3 - 2)

	الحسابي	
51	معامل الثبات	(4 - 2)
52	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(5-2)
53	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(6-2)
54	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7-2)
55	يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	(8-2)
56	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(9-2)
58	تشخيص البيئة الداخلية	(10-2)
61	تشخيص البيئة الخارجية	(11-2)
63	الميزة التنافسية المستدامة	(12-2)
66	نتائج اختبار (T)	(13-2)
67	نتائج اختبار (T)	(14-2)
68	نتائج اختبار علاقة الارتباط برسون	(15-2)
69	نتائج اختبار علاقة الارتباط برسون	(16-2)
70	نتائج اختبار علاقة الارتباط برسون	(17-2)
71	يوضح تحليل التباين الأحادي	(18-2)

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	عناصر التشخيص الإستراتيجي	(1_1)
15	نموذج سلسلة القيمة لبورتر	(2 - 1)
23	مصفوفة المجموعة الإستشارية لبوسطن (BCG)	(3-1)
25	مصفوفة ماكينزي (GE)	(4-1)
26	مصفوفة ADL	(5-1)

33	دورة حياة الميزة التنافسية	(6-1)
46	يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة	(1_2)
50	متغيرات الدراسة	(2-2)
53	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(3_2)
54	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر	(4_2)
55	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(5_2)
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	(6_2)
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(7_2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (01)
98	نتائج برنامج SPSS	ملحق رقم (02)

مقدمة

أ. توطئة

تعتبر المنافسة السمة السائدة بين المؤسسات الاعمال في هذا العصر ، اصبحت حدة المنافسة شرسة ولذلك صعب على المؤسسات التي لا تمتاز بالتسيير الاستراتيجي وتبني التحليل الاستراتيجي اضافة الى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة البقاء والاستمرار في ضل بيئة تمتاز بالتغير الشديد والتعقيد .

نجاح أي مؤسسة اضافة الى تميزها اصبح مرتبط بعدة معايير ومن اهم تلك المعايير قدرتها على التكيف والتأقلم مع محيطها الداخلي والخارجي المحيط بيها حيث اصبحت الأساليب والسياسات التقليدية مثل التنبؤ والخبرة تعطي صورة واضحة للمؤسسة لاتخاذ القرارات في مجال المتوسط والبعيد التي تعتمد عليها المؤسسة في المنافسة والتنافس في الاسواق مفتوحة اضافة لا تمكنها من تفعيل وضعها السوقي والتكيف مع المتغيرات المتتابة

تعد المؤسسة بمختلف أشكالها الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحرك العجلة الاقتصادية ، ونظرا لدقة وحساسية وهذه المهمة يستلزم عليها متابعة والقيام تحليل المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، وذلك باتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة بإمكانها الاعتماد عليها وتحديد مواطن القوة والضعف ، والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية المحيط في مجال التنافس ، مما يؤدي إلى التشخيص الإستراتيجي الملئم للمؤسسة .

في ضل التوجهات الحديثة اصبحت المؤسسات تسعى الى التركيز على تحقيق الريادة والبقاء بدلا من التركيز على الربح ،ومحاولة التحكم في حجم حصصها السوقية من خلال اتباع استراتيجيات وتبني رؤية تسمح لها بتحقيق تنافسية مستدامة من اجل مواجهة التهديدات الخارجية واقتناص الفرص السانحة مما يمكنها من إنجاز خططها وتحقيق أهدافها ، إلا أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك راجع إلى التشخيص الجيد لبيئتي المؤسسة. حيث إعتبرت لفترة طويلة كنشاط مساعد للوظائف الرئيسية ، كما أن التنافس أصبح يعتمد على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي وإستثمار المعلومات من جهة ،وعلى تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة مستمرة من جهة أخرى.

ب. إشكالية البحث:

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

مامدى مساهمة التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية ؟

- الاسئلة الفرعية

و لمعالجة مختلف جوانب الاشكالية تم تقسيمها الى الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- فيم تتمثل اهمية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ؟
- 2- ماهي ميزة التنافسية المستدامة؟
- 3- اهمية التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة في بناء ميزة تنافسية مستدامة؟

ت. الفرضيات :

بغرض الالمام ببحوثيات الموضوع ومحاولة الاجابة على الاشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية محاولين اثبات صحتها من خطأها وهي كالاتي :

✓ **الفرضية الاساسية الاولى** :يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة على عنصرين أساسيين هما التشخيص الداخلي والخارجي،تنقسم الى فرضيتنا هما
 ✚ **الفرضية الفرعية الأول**:يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الداخلي الذي يعتمد على تحليل مواردها والأنشطة الداعمة."

✚ **الفرضية الفرعية الثانية** : يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الخارجي الذي يعتمد على تحليل القوي التنافسية المباشرة وغير مباشرة للبيئة المؤسسة حيث تلعب دورا بارزا في تطويرها .

✓ **الفرضية الاساسية الثانية** :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية المستدامة ،تنقسم الى فرضيتنا هما

✚ **الفرضية الفرعية الأول**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الداخلي للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

✚ **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الخارجية للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

✓ **الفرضية الاساسية الثالثة** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي،الوظيفة، الخبرة) وبناء الميزة التنافسية المستدامة

ث. مبررات اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:
 *مبررات موضوعية :

باعتبار التطورات الهائلة والحاصلة في مجال الاستراتيجية من تغيرات في البيئة الخاصة للمؤسسة و منه فإن كل المؤسسة تسعى للبقاء والاستمرار في ظل التنافس الشرس في الأسواق الوطنية او الدولية حيث تظهر استراتيجيات كل مؤسسة في التشخيص الاستراتيجية وسياستها التنافسية والميزة التنافسية التي تعتمد عليها في مجال صناعتها .

*مبررات ذاتية :

✓ شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة.

- ✓ محاولة لفت اهتمام مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى دور التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة .
- ✓ الميول الشخصي للبحث في هذا النوع من المواضيع بهدف التحكم في مفاهيم الاستراتيجية .
- ✓ إرتباط الموضوع مع التخصص المدروس.
- ✓ أهمية التشخيص الإستراتيجي في إدارة الأعمال الحالية.

ج. أهداف الدراسة :

- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في محاولة التعرف على أهم العوامل أو المتغيرات
- البيئية الخارجية والداخلية لتفعيل استراتيجيات المؤسسة بهدف بيان العوامل المؤثرة في بناء استراتيجيات فعالة تساهم في استمرار المؤسسة وحمايتها من التعرض للأزمات وفقدان مكانتها في السوق ومن هذا المنطلق تدرج الاهداف الفرعية الآتية:
- توضيح مفهومي التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة .
 - تحليل وتشخيص متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة صناعة الانابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB لولاية غاردية .
 - الوقوف على أهم آليات عملية التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.
 - تحديد أهمية وأهداف التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة
 - مساهمة تحليل البيئة الداخلية والخارجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال استغلال الفرص و تجنب التهديدات.

ح. أهمية الدراسة :

تأتي أهمية التحليل الجيد لإمكانيات المؤسسة الداخلية و الخارجية في بيان عدة نقاط أساسية تعتمد عليها المؤسسة في صياغة إستراتيجيتها وتساهم في تحديد بعض الأهداف وتبرز مدى فاعلية الأنشطة ومدى تكاملية الهيكل التنظيمي وكل هذه الأطراف تساهم في تصميم الإستراتيجية ، وكلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة و معرفة مؤثراتها كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

خ. حدود البحث :

- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة دور التشخيص الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة.
- الحدود البشرية:** تمثلت عينة البحث في مجموع العاملين في مستوى الإدارة العليا والوسطى بمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB لولاية غرداية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في ولاية غرداية بمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB لولاية غرداية.
الحدود الزمانية: تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني من 20 فيفري الى 18 مارس 2018

د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية والمداخلات التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه منهاج دراسة حالة حيث تمت معالجته باستخدام برنامج ssps حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الاعتماد برنامج معالج الجداول MS.EXCEL إصدار 2007 .

ذ. صعوبات الدراسة : عند قيامنا بإعداد البحث واجهتنا جملة من صعوبات من بينها:

- صعوبة الحصول اجراء مقابلات مع مدير مؤسسة بمؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB لولاية غرداية ؛
- صعوبة توزيع الاستبيان وفهم المصطلحات بالنسبة للمجتمع المراد دراسته ؛
- عدم الحصول على إحصائيات دقيقة للمؤسسة المنافسة .

ه. هيكل الدراسة :

سعيًا للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين تبدأ بمقدمة ونهايتها بخاتمة. **الفصل الأول** متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن التشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم التطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا. **والفصل الثاني** متعلق بالدراسة الميدانية و يشتمل على :مبحثين المبحث الاول منهجية وأدوات الدراسة نتناول في هذا المبحث عرضا لكيفية تصميم الدراسة الميدانية ، ويتضمن تحديد المنهج العلمي الذي يتم اعتماده في انجاز هذه الدراسة، حيث يتضمن أسلوب و منهج ومجالات الدراسة ، وأدوات جمع البيانات إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة اما المبحث الثاني فتم فيها عرض النتائج وتحليل ومناقشتها .

الفصل الأول:

الإطار النظري للتشخيص

الاستراتيجي، والميزة التنافسية

والدراسات السابقة

تمهيد:

إن الفكرة الأساسية في الإدارة الإستراتيجية هي أن المؤسسات تحتاج إلى وضع إستراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من تأثيرها والتعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة ، ومتابعتها وتقييمها، يعد من الأمور الضرورية للنجاح ،ويطلق على هذه العملية بالتشخيص الإستراتيجي.

فعلى كل مؤسسة إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي إستراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها ،فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة ، و هذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، و بناءا على تشخيص البيئة و ما سيتبعها من تغيرات يجب على المؤسسة أن تقوم بتغير نظرتها إلى الأسواق و المنافسين و المنتجات، و تنمية الإستراتيجيات التنافسية لمواجهة تلك الظروف المتغيرة خاصة التنافس في المدى البعيد او ما يسمى التنافسية المستدامة .

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى التشخيص الاستراتيجي و إبراز أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى توضيح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وبيان أهدافها. وهذا ضمن **المبحث الأول**. أما **المبحث الثاني** فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، فكان تقسيم الفصل كالتالي :

المبحث الأول : مدخل للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.
المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

المبحث الأول: مدخل للتشخيص الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة.
إن عملية التشخيص ضرورية لإتخاذ القرارات الإستراتيجية .يستدعى منها و بإستمرار القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي لتحديد أدائها وفعاليتها وتحسينها على المدى البعيد.

كان ولازال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكاتب والمنظرين بدءا من الكاتب M.PORTER الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية .

1- المطلب الأول : مفاهيم حول التشخيص الإستراتيجي .

لتشخيص الإستراتيجي أهمية كبيرة في تحديد مستوياته ، كما يمثل عملية حيوية للإدارة الإستراتيجية .

الفرع الأول : تعريف التشخيص الإستراتيجي .

تتناول عديد من الباحثين التشخيص الإستراتيجي ، وما زال هذا المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض والإلتباس وعادة ما يشير التشخيص في سياقه الإستراتيجي ، إلى نشاط ظرفي يركز على العمل ، ويتبع الطرق الإستدلالية للوصول إلى القناعات المختلفة التي تتعلق بتسيير المؤسسة .

والتشخيص الإستراتيجي ليس مرحلة تسبق وضع الإستراتيجية ، بل هو عملية متكاملة تهدف لإعطاء تفسيرات وتمثيلات ، وتصورات إستراتيجية المؤسسة .

وقد عرفه A.C.Martinet كما يلي: التشخيص الإستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا للقائمين عليه ، ناتج عن عملية تحليلهم ودراساتهم للمؤسسة بهدف تصويرهم لبيئتها ومن ثم تقييمها لمختلف أنشطتها السابقة والحالية.¹

ويشير جارفيس M.gervais² إلى أن التشخيص يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وبيئتها ، يساعد في التوفيق بينهما لإستخلاص النتائج والخلاصات في المنهجية الشخصية ، وهي تحديد الجيد للشكل .

كما عرف خالد محمد بني حمدان التشخيص الاستراتيجي على أنه: الآلية التي تستخدم للتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والضروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال ،

— أين نحن الآن ؟ .

والتشخيص الإستراتيجي يتطلب فهما عميقا لما تقوم به المؤسسة ، ففهم المؤسسة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة ، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديات الفرص والتهديدات المحتملة ، وإن أفضل السبل في الإستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة وإستخدامها في إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن ، وفي وضع أو تطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تتحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المؤسسة³

¹-ChristianMARUSE. Le diagnosticstratègicstratègique:unedèmarc de construction de ses. finance contrôle stratégie-volume 2.n°4 ;université de bille.décembre 199 9 ;p80revu

²-عامر عامر أحمد جميلة أحسن ، التسيير الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية التنافسية ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول:المنافسةوالإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف 08-09نوفمبر 2010، ص11 .

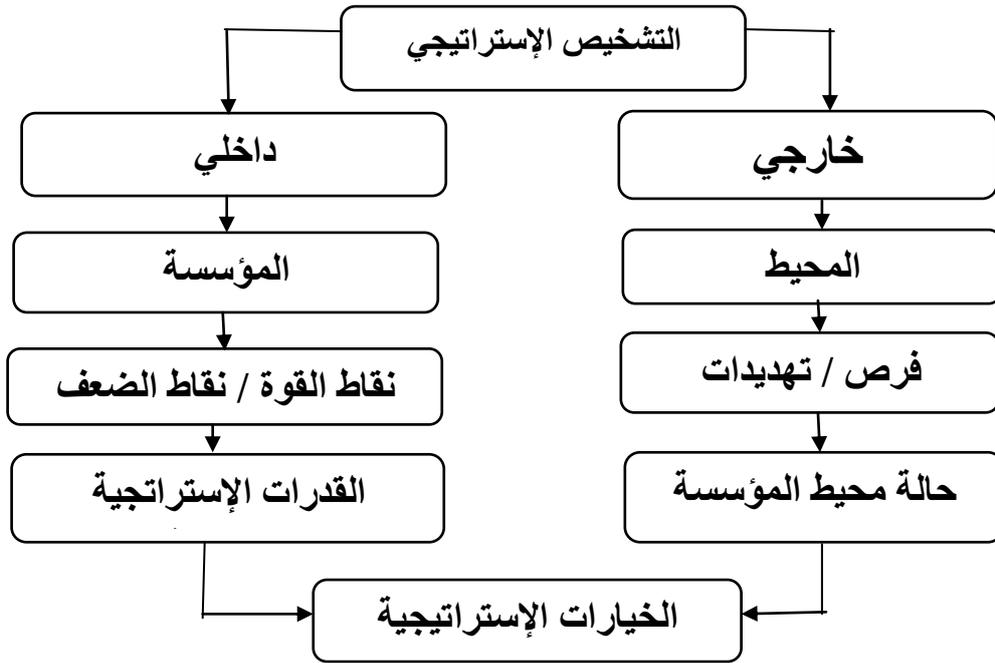
³-سامر زهرة . دور التشخيص في تحسين تنافسية المؤسسة ،دراسة حالة ،مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص 20 .

الفرع الثاني: مستويات التشخيص الإستراتيجي .

يرتكز التشخيص على مدخليين متكاملين هما: التشخيص الداخلي للمؤسسة والتشخيص الخارجي لمحيطها، ويرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنها نظام مفتوح على المحيط وهذا لايعني أن التشخيصين مستقلين، بل يقودنا إلى التفكير بأنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية الإستراتيجية، فالتشخيص الداخلي للمؤسسة ليس له معنى إذا كان بمعزل عن المنافسة، كما لانستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها.

وفي الشكل الموالي وصف لهذه العناصر 1

الشكل رقم (1-1): عناصر التشخيص الإستراتيجي



Jean-pierreheferdautres mangement stratégie et organisation 3ème: édition: المصدر vuibert.france 2000 ;p5

الفرع الثالث: أهمية التشخيص الإستراتيجي .

تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي عن أدوات تمكنهم من رقابة إستراتيجية شبه دائمة تجنبها المفاجئات وتمنحها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث أن تسيير عملية التشخيص الإستراتيجي في هذه المؤسسات هي عملية دائمة تترجم بمراجعة دورية منظمة، و التشخيص الإستراتيجي من شأنه أن يدرس العوامل الداخلية والخارجية التي تؤهل أو تعوق النمو السليم للمؤسسة.²

¹- Omègabayomme .j.c.machimounangoulate .congo-brazzaillem, **diagnostique starégies pourla création de valeur**, l'harmattan, France, 1999,p13.

²- بوزيد دراني، **مساهمة لإعداد استراتيجيية المؤسسة في قطاع البناء**، دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجيستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة 2005-2006، ص 82.

في حين يتأكد تشخيص البيئة كنقطة البداية للتخطيط الفعال بإعتبار الإستراتيجية لاتعتمد فقط على قدرات المؤسسة وإمكانيتها ،بل تتعداه إلى التقييم التام لعناصر البيئة التي يكون لها تأثير على عناصر المؤسسة.¹ كذلك القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي شرط أساسي في عملية إتخاذالقرارات الإدارية ،وتنفيذ الإستراتيجيات الفعالة ،وذلك بتحسين أداء الأنشطة القائمة ،أو لدعم وتطوير الأنشطة الجديدة ،والتحديد الأمثل للعوامل التيمن شأنها أن تؤثر على مسار الأحداث في المؤسسة ،ومن ثم إنتهاج الخيارات التي تؤدي إلى تعظيم أدائها.² والهدف الأساسي من التشخيص الإستراتيجي هو الحصول على صورة واضحة وشاملة للوضع الحالية للمؤسسة،حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المؤسسة.

2 : التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية في المؤسسة .

يرتكز التشخيص الداخلي في المؤسسة في البحث عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على عدة عوامل تساعد في تحديد الأهداف المراد تحقيقها .

الفرع الأول : تعريف البيئة الداخلية

تتمثل في مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية .

وتتربط هذه الأخيرة ارتباطا مباشرا بأنشطة الأداء داخل المؤسسة ،مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميليز ،وأحيانا بالبيئة العملية حسب بورتر ،وأحيانا أخرى بيئة العمل حسب تومبسون

،وترتبط هذه البيئة إرتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة ،وفي نفس الوقت بكيفية تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج³

ويعني تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء ،بالإضافة إلى القيود ،وبيين التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات ،الأرباح ،التكاليف الهيكل التنظيمي والإدارة إلخ⁴

الفرع الثاني : عناصر البيئة الداخلية.

تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئيات مع توفر نظام من المعايير والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة ،بحيث أن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح ،وتحظى التنظيمات كافة بخمسة أنواع من المهارات والموارد التي يمكن إستخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها وهي كالتالي⁵:

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 ص 148.

² -نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص 107.

³ -جعفر عبد اله موسى إدريس ،الإدارة الإستراتيجية خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013ص159

⁴ -ثابت عبد الرحمان ،إدريس ،جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص209.

⁵ -جعفر عبد الله موسى إدريس، المرجع السابق، ص ص 159، 166.

1. **الموارد المالية:** الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدام الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخدامها والرقابة عليها.
2. **الموارد الطبيعية:** كالمباني الإدارية، مصانع الإنتاج، المعدات، والمعارض المخازن وتسهيلات الخدمة والتوزيع.
3. **الموارد البشرية:** تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، واختيار وتدريب العاملين، وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.
4. **الموارد التنظيمية:** كنظم الرقابة على الجودة، ونظم الإدارة و النماذج المالية.
5. **موارد البحث والتطوير:** تعتبر هذه الموارد بالغة الأهمية، نظرا لأن المؤسسات التي لا تساير مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها¹.

الفرع الثالث : أهمية دراسة تشخيص البيئة الداخلية.

إن إختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد بإختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لإستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة، ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة من تحليل البيئة الداخلية، بحيث تتمثل في :

-يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة، جعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ مع الأخذ بعين الإعتبار الإستغلال والإستخدام الأمثل لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الإستخدام في اقتناص الفرض من خلال نقاط القوة لديها وتحسين جانب الضعف لتجنب التهديدات.

- تستطيع إدارة المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها .

-يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال².

الفرع الرابع:النماذج المتبعة في تشخيص البيئة الداخلية .

عرض Hanger and Wheelen أدوات التحليل للبيئة الداخلية التي تتمثل في مدخل الإعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبيين مهمين هما: ماهي الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد في: المادية، البشرية، المالية والموارد الغير الملموسة، أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا

1 -عماري عمار، بن واضح الهاشمي، القرى عبد الرحمان، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملنقى الوطني حول تقييم المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة، سكيكدة، سبتمبر 2005، ص6
2- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليزورديلنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 74- 75.

التحليل على وظائف المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدءا من المواد الخام مرورا بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة.¹

1:مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات .

أبسط طريقة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، هي تلك التي تعتمد على الفحص الدقيق للأنشطة الوظيفية وقدرة الأفراد على صياغة وتنفيذ الأهداف والإستراتيجيات.

1-1-تحليل موارد المؤسسة: تتمثل الموارد على أصول الشركة المادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية. 2 فال مورد البشري يساهم عن طريق تحسين مردودية عملية التشخيص الإستراتيجي عبر تقليل التكلفة والوقت³ ، وله دور كبير في مواجهة حالات عدم التأكد التي تواجهها محاولا إستغلال الفرص المتاحة وفي نفس الوقت تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات ،وتكمن سياسة تطوير الكفاءات من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في الإبتكار والإبداع لمواجهة مشكلات البيئة ، كما تستفيد من تقنيات التكنولوجيا والإعلام الآلي وتقوية الإتصال في عملية سير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

1-2-تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة

أ- **تحليل الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم بياني واداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقتهم الوظيفية واتجاهات إنتساب السلطة والوظائف التي تؤديها.⁴

1-النموذج الكلاسيكي: نميز فيه مايلي:

- ✓ **التنظيم التنفيذي:** ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف و المستويات الإدارية المختلفة .
- ✓ **التنظيم الوظيفي:** يقوم على أساس التخصص في العمل ،ومن أهم مزاياه أنه يتيح إستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل، والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة .
- ✓ **التنظيم التنفيذي الإستشاري:** يجمع بين النوعين التنفيذي والإستشاري محققا مزاياهما معا، يتميز أساسا بتوفير المعلومات الفنية لمراكز إتخاذالقرارات في المؤسسة.
- ✓ **النموذج العضوي:** ويسمى أيضا بالنموذج المفتوح ،وهو نموذج تنظمي متطور عن النموذج الكلاسيكي في هذا النوع التنظيمي يحدد لكل مدير وحدة إدارية وأهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها.¹

2-Hunger, David J.&Wheelen, Thomas L. (1998), **StrategicManagement**, 6th ed., Addison-Wesley Longman, inc., U.S.A.p80.

2- المكاشفي عثمان، دفع الله القاضي، **الإدارة الاستراتيجية للتربية والتعليم**، طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص 59.

3- رحيل أسية ، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية** ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة الميدانية و البناء ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010-2011 ص 74.

4- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998 ، ص 20.

- ✓ **التظيم الشبكي:** يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيماً مرناً، يتميز بالإتصالات القائمة بين أفراد التنظيم من جهة، ودينامكية هذه الإتصالات التي تتغير حسب المهام والحاجة إلى تقاسم المعلومات والمعرفة بهذه المهام من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين.²
- ب-تحليل ثقافة المؤسسة:** ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها. والثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:³
- ✓ **بناء حسن للتاريخ :** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسود فيه حكايات الأداء والعمل و المثابرة و الأشخاص البارزين في المؤسسة .
- ✓ **-إيجاد شعور بالتوحد :** فالثقافة توحد السلوكيات ،وتعطي معنى للدوار وتقوي الإتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء
- زيادة التبادل بين الأعضاء.⁴
- ✓ **-التحليل الوظيفي:** يعتبر التحليل الوظيفي من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتشخيص البيئة الداخلية ، وفيما يلي أهم الأنشطة التي يتناولها التحليل الوظيفي.
- الإنتاج والعمليات :** يعد نشاط الإنتاج والعمليات نشاطاً رئيساً في تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات متنوعة بإعتماد طرق وأساليب وتقنيات مختلفة ، ويعالج تحليل هذا النشاط مجموعة عوامل خاصة بالمواد الأولية وأفاق توفرها ونوعيتها ومصادر تجهيزها إلى جانب كفاءة الآلات والأجهزة وطاقتها المتاحة وتكاليف العمليات وكفاءة نظم الرقابة على المواد المخزونة والبضاعة المصنعة.⁵
- **العوامل التسويقية:** ويتضمن هذا البعد تحليل الأنشطة التسويقية الرئيسية هي: بحوث التسويق والمنتج ،النشاط التسويقي ،التوزيع ،الترويج ،الخدمات الملحقة والمكانة الذهنية للمؤسسة في عقول المستهلكين والزبائن.
- **العوامل المالية:** يهدف تحليل العوامل المالية إلى تبيان قدرات المؤسسة المالية مقارنة مع المنافسين وتتضمن عوامل الهيكل المالي وهيكل رأس المال ومصادر التمويل ،الفوائد والإستثمارات ،العوائد ، الموقع الضريبي ،الموازنات ،النظم المحاسبية السائدة وكفاءتها.

¹- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 371-373.

²- نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 249-250.

³- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية: وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 420.

⁴- طاهر منصور الغالبي، وإيل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 206.

⁵- ثابت محمد إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 215.

الفصل الاول : الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية والدراسات

- **الموارد البشرية:** يعد تحليل الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية، بسبب أن مخرجات التحليل تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها.¹

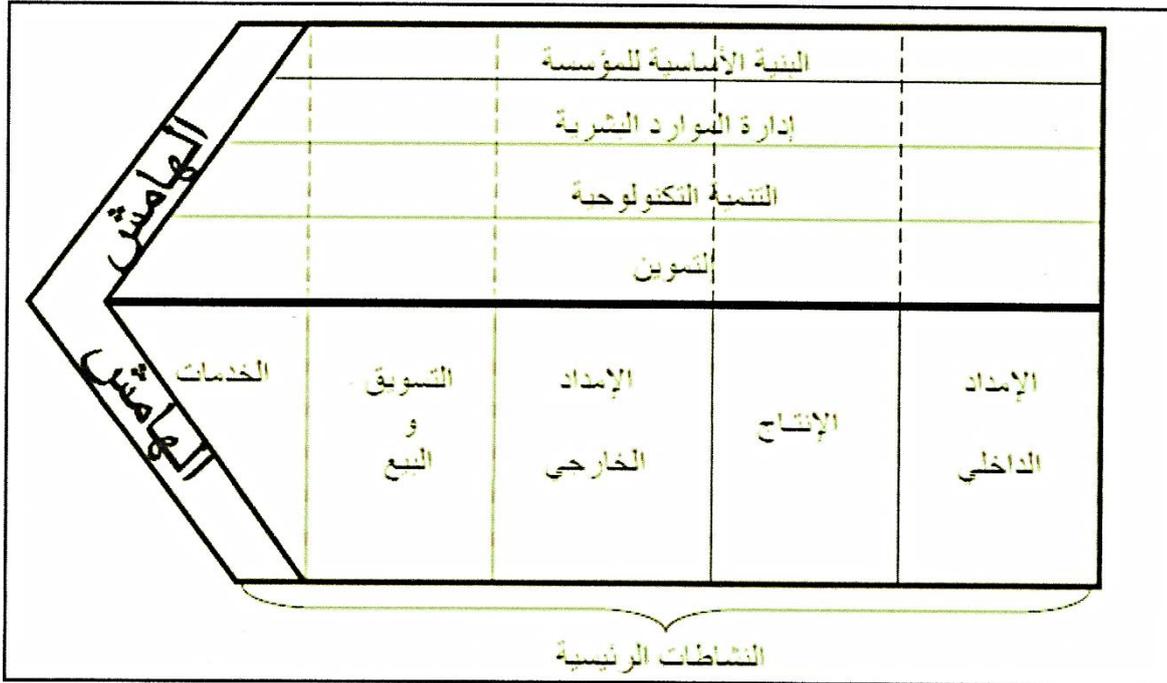
- **البحث والتطوير:**

يعد نشاط البحث والتطوير من أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الناجحة، إذ أن الإهتمام بهذا المجال عادة ما يترتب عليه نتائج إيجابية تتعلق بالمخرجات تدعم مؤشرات القوة لدى المؤسسة، لذا يجب أن يتم تقييم هذا النشاط وتحليل العوامل الرئيسية بغية التركيز على نواحي الإيجاب وتعزيزها ومعالجة أية إخفاقات في هذا النشاط.²

ج - مدخل سلسلة القيمة:

طور مايكل بورتر سلسلة القيمة الإستراتيجية سنة 1985، بحيث خلص إلى أن المؤسسة لا تتألف من مجموعة معزولة من الوظائف بل هي عبارة عن سلاسل لخلق القيمة إنطلاقاً من أنشطتها المختلفة والتي تكسبها ميزة تنافسية إضافة لخلق القيمة للزبون والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة لبورتر، بأنشطة الأساسية الداعمة:³

الشكل (2-1): نموذج سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 19.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 108.

² محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل الإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص ص 314-316.

³ خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 190.

ج. الشراء : وهي الأنشطة المتعلقة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من المواد الأولية والمواد النصف المصنعة، أو الخدمات والتسهيلات الداعمة .
د. إدارة الموارد البشرية: وتضم الأنشطة المتعلقة باختبار وتدريب وتنمية الأفراد وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تتغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر السلسلة ككل .

3- التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية في المؤسسة .

يمكن من خلالها التعرف على الفرص والتهديدات للبيئة الحالية والمتوقعة لبلوغ غايتها .
الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية.

وهو يعني تشخيص البيئة الخارجية ورصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي الفرص التي يمكن إستغلالها لصالح المؤسسة ،ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا لها .
وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع الصناعة وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها.¹
الفرع الثاني :عناصر البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسات من مجموعتين

1-البيئة الخارجية العامة للمؤسسة: وتتمثل هذه الأخيرة في ست (06) مجموعات من المتغيرات البيئة PESTEL وهي:

-المتغيرات السياسية .

-المتغيرات الاقتصادية .

-المتغيرات الاجتماعية.

-المتغيرات التكنولوجية .

-المتغيرات البيئية.

-المتغيرات القانونية.²

2- البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة .

تتأثر البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة مباشرة أكثر من البيئة العامة ، ولذا يطلق عليها أحيانا بالبيئة الخارجية التشغيلية وتتكون هذه البيئة من عدة عناصر مثل: المنافسون، المستهلكون، الوكالات الحكومية، الموردون المؤسسات العمالية.³
الفرع الثالث: أهمية دراسة تشخيص البيئة الخارجية: وتتمثل فيما يلي:⁴

✓ تحديد التهديدات و المشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة.

✓ تحديد الفرص وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها منها.

¹ بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص 20.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص 115.

³ خنيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 1996، ص 8.

⁴ مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 159.

- ✓ كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة إتخاذها في الأمد القصيرة ،و الأمد الطويل .
- ✓ الكشف عن الإلتزامات المترتبة على المؤسسة أو التي تترتب عليها ،و أية إجراءات عقابية محتملة تتخذ ضدها.
- ✓ المساعدة على وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها .
- ✓ المساعدة على وضع خطة الطوارئ لمواجهة أية تهديدات مفاجئة قد تنشأ في المستقبل .

الفرع الرابع: النماذج المتبعة في التشخيص الخارجي:

هناك العديد من الطرق والأساليب لتحديد الفرص والتهديدات التي تنجم في البيئة الخارجية للمؤسسة وفيما يلي أهمها.

1- القوى التنافسية الغير مباشرة .

يشمل المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات والميادين ذات الصيغة العامة ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة والوضعية الإقتصادية للدولة وبإختبارتها التكنولوجية والإستراتيجية.¹

1-1- البيئة السياسية والقانونية .

إن مهمة المؤسسة هي البحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على تحقيق ما تريده من نتائج .ومهمة واضعي القوانين والمعايير هي وضع القواعد التي تتضمن قدرة المؤسسة على المضي قدما

لتحقيق هذه النتائج ، بطريقة يقبلها المجتمع وتسهم في رخائه.²

1-2-البيئة الإقتصادية.

تعد التنبؤات والتوقعات الإقتصادية هامة جدا بالنسبة للمؤسسة ذلك لأنها تؤثر في الأعمال ،الصناعات والزبائن على العموم تكون المعلومات الإقتصادية متاحة بسهولة ،وتشير البيئة الإقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة مثل: الدخل ،الطلب ،مدى توافر عوامل الإنتاج ،التضخم ،السياسات النقدية والمالية والدولية ،المناخ العام للإستثمار.³

1-3- العوامل الإجتماعية .

تعد البيئة الإجتماعية ذات تأثير مهم، وعند دراسة متغيراتها نلاحظ مايلي:⁴
-الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض مؤسسات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها.

خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تقوم به يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكنها من القيام بدورها من جديد .

1-السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ص ص 150 - 151.

2-نيفيل ليك، المرشد العلمي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 106.

3- فريد آل فراي و آخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة، ترجمة دنيا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2007، ص 91.

4- أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعي، الإسكندرية، ص ص 174 ، 175.

-زيادة الإهتمام بمفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات يفرض عليها إتجاهات إستراتيجية معينة لموضوعاتها (الرقابة الإدارية ، السلامة والأمن في المنتجات ، حماية البيئة ، وماتراه المؤسسة فيما يتعلق بالإعلانات ... إلخ).

4-1- العوامل التكنولوجية:

إن البيئة التكنولوجية مركبة ومعقدة ومتشابكة بحيث لايمكن تركها بدون تخطيط وتوجيه ورقابة ، وقياس مدى تأثيرها أو أثرها في النظم التشغيلية والإنتاجية . وفيما يلي بعض العوامل والقوى التي تؤثر سلبا وإيجابا على البيئة التكنولوجية ¹ .
-التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج
-معدل التغير التكنولوجي في الصناعة
-الإستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.

5-1-العوامل الدولية:

ويراد بها مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والقارية والعالمية ، وسبل التعاون بينهما والإلتزامات والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشتمل المؤسسات المحلية والوطنية وخاصة التي تعمل في نفس الميدان. ²

2- تحليل القوى التنافسية المباشرة (نموذج بورتر الخماسي).

إن طبيعة ودرجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب بورتر Porter ، على خمس عوامل هي:

- تهديدات الداخلين الجدد .
- القوى المساومة المجهزين (الموردين)
- القوى المساومة المشترين .
- تهديدات المنتجات أو أخرى بديلة
- وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة .

وإن أي تعديل إستراتيجي يمكن أن ينتج من خلال هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجية فعالة للمنافسة .

2-1 تحديد الداخلين الجدد إلى الصناعة .

يتميز وجود داخلين جدد إلى صناعة ما يجلبهم لقدرات جديدة إضافة لرغبتهم في الحصول على حصة من السوق وتعتمد قوة الداخلين الجدد إلى الصناعة على وجود ضوابط وقيود للدخول إلى هذه الصناعة وتتمثل في: ³

أ- إقتصاديات الحجم .

تعني إقتصاديات الحجم أن الإنتاج بأحجام كبيرة يساهم في تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج بحيث تصبح منافسة .

1-نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجد للدراسات والنشر والتوزيع.بيروت ،2007 ص 152.

2- مجيد كرخي، التخطيط الإستراتيجي،مرجع سبق ذكره، ص 165.

3- محمد سمير أحمد، إدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص 321 ، 322.

ب- تميز المنتج .

يشير تميز المنتج إلى أن المنشأة القائمة فعلا لديها شهرتها التجارية، كما أنها تتمتع بولاء عملائها والذي تحقق من جهد متواصل وفعال في الإعلان عن المنتج وتقديم خدمة متميزة للعملاء.

ت- الموارد المالية المطلوبة .

بعض الصناعات قد تتطلب كما هائلا من الأموال لكي تبدأ أعمالها، وتظل هناك مخاطر حتى لو توفرت سبل الحصول على الأموال اللازمة من مصادر مختلفة وتتمثل تلك المخاطر في كيفية استخدام هذه الأموال وتحقيق عائد مناسب عليها

ث- تكاليف التحول .

تمثل تكاليف التحول أحد عوائق الدخول إلى الصناعة وتتمثل تكلفة التحول في العديد من العناصر مثل:¹

- تكلفة إقامة وتدعيم علاقة جديدة بمورد جديد .

- تكلفة عمليات إعادة تدريب العاملين لإستعداد لإنتاج أو تسويق منتج جديد.

ج- الوصول إلى منافذ التوزيع .

تعتبر قنوات التوزيع أحد عوائق الدخول إلى الصناعة بالنسبة للداخلين الجدد، وقد يحاول هؤلاء الداخلون الجدد الوصول إلى القنوات لمنتجات المنشآت القائمة فعلا عن طريق تخفيض أسعار منتجاتهم أو عن طريق منح المزيد من الحوافز الترويجية للموزعين.

د- التشريعات السياسية .

تمثل التشريعات الحكومية بالنسبة للمؤسسات أحد عوائق الدخول إلى صناعة معينة وذلك من خلال مجموعة من الروابط والسياسات.

2-2- المنتجات البديلة .

يعد توفر منتجات بديلة عاملا رئيسيا يؤثر على إستعداد الزبائن لدفع سعر علاوة نظير منتج ما ، وتدل هذه الحساسية السعرية من جانب الزبائن على المرونة السعرية للطلب على المنتج، أي أن الزبون سوف يستجيب للثمن الأعلى بالتحول إلى المنتج البديل، ويتوقف مدى تقيد البدائل للتسعير في الصناعة على ثلاثة عوامل:²

- مدى توفر المنتجات البديلة.

- خصائص السعر.

- الأسعار التي يواجهها الزبائن عند المفاضلة بين البدائل.

2-3- المنافسون الحاليون.

إن الجزء الهام والخاص من التحليل الخارجي هو الذي يركز على دراسة المنافسين.³ بالنسبة لمعظم الشركات ، يتمثل المحدد الرئيسي للحالة الكلية للمنافسة والمستوى العام للربحية في المنافسة بين الشركات القائمة داخل الصناعة.

وهناك بعض العوامل الرئيسية المحددة لطبيعة وشدة المنافسة بين الشركات القائمة

- تركيز البائعين .

- تنوع المنافسين .

1-محمد سمير أحمد ، نفس المرجع ، ص ص 323-324

2- فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد صالح، مجموعة النيل لعربية، القاهرة، 2005، ص 133.

3- أحمد بن مويزة، إعادة إستراتيجية التسويق وعملياتها، داراليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 40.

- تميز المنتجات.
- معدلات نمو السوق .

2-4- القوة التفاوضية للزبائن:

إن إشباع حاجات المشترين (الزبائن) وتلبية رغباتهم يمثل جوهر العمل التسويقي ،ولهذا تلجأ المؤسسات الأعمال إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيةها.

2-5- القوى التفاوضية للموردين .

تحتاج عملية إنتاج المنتجات أو الخدمات إلى الموارد الأولية وتجهيزات أخرى ، وما يسلتزم تكوين علاقات متبادلة بين المؤسسة ومؤسسات أخرى ،أو الجهات الموردة لهذه الطلبات ،ولهذا السبب مؤسسات الأعمال تهتم عادة بدراسة وتحليل هذه العلاقة ، للتعرف على التأثير الذي يمكن أن يحدثه هؤلاء الموردين في قطاع العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطا لها من خلال زيادة أسعار تلك المتطلبات أو تخفيض منتجاتها¹.

3- تحليل المركز التنافسي : على مؤسسة أن تموقع مجالات نشاطها الإستراتيجية وأن تطرح على نفسها أسئلة أساسية تخص كل واحدة منها مركز مجالاتها التنافسية² .

-ما هو مستقبل مؤسستنا؟

- ماهي الوضعية التنافسية لمؤسستنا

- ماهي عوامل ومفاتيح نجاح مؤسستنا؟

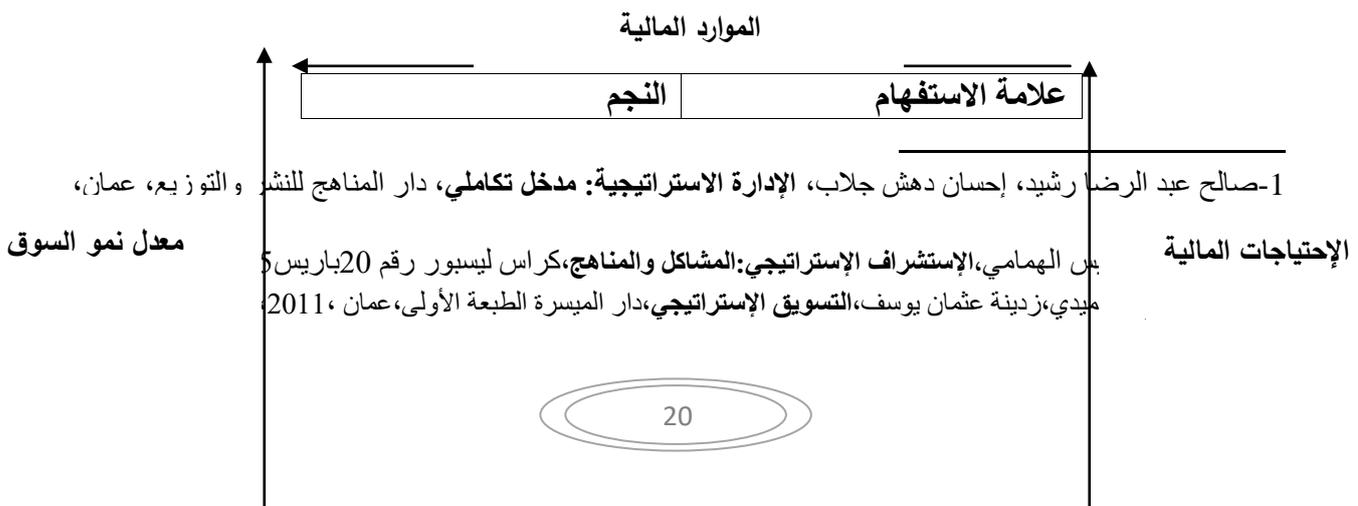
- ماهي الكفاءات المميزة التي تمتلكها مؤسستنا ،أو التي يجب أن تحصل عليها حتى نحسن من وضعنا التنافسي؟

وبناء على الإجابات المتحصل عليها من هذه الأسئلة ،يمكن للمؤسسة أن تحدد مجالاتها ،كما أن هناك عدد من المصفوفات الإستراتيجية التي يمكن الإعتماد عليها لتحديد المركز التنافسي للمؤسسة بدقة ،ونذكر منها:

3-1- مصفوفة المجموعة الإستشارية بوسطن (BCG): ويطلق على هذا النموذج أيضا نموذج "النمو/ الحصة " ونموذج المحفظة العامة "قدمته مجموعة بوسطن الإستثمارية ،وهي مصفوفة تعتمد على تحليل الحصة السوقية ومعدل نمو السوق ،وتعد من المصفوفات الشائعة الإستخدام في المجال الإستراتيجي ،خاصة في تحليل محفظة الأعمال النمطية لوحدات العمل الإستراتيجي ويمزج المعيارين (تحليل الحصة السوقية ،معدل النمو السوق) بحيث تكون المصفوفة مجزأة إلى أربعة وضعيات أساسية ،تسمح بمعرفة موقع المؤسسة الإستراتيجي³.

والشكل التالي يبين مصفوفة المجموعة الإستشارية لبوسطن .

الشكل رقم(1-3): مصفوفة المجموعة الإستشارية لبوسطن (BCG)



- إستهلاك كبير للسيولة . - أرباح مرتفعة . - إستدانة مرتفعة . - إستثمارات ضعيفة	- توليد وإستهلاك للسيولة . - أرباح مرتفعة . - إستدانة منخفضة . - إستثمارات مرتفعة .
الكلاب - سيولة متوازنة - تنازل عن الإستثمارات - أرباح ضعيفة - إستدانة ضعيفة	البقرة حلوب - توليد وإستهلاك للسيولة - أرباح مرتفعة . - إستدانة ضعيفة - إستثمارات ضعيفة

الحصة السوقية

المصدر: إلياس بن ساسي ،يوسف ترسي ،السيرامي ،دروس وتطبيقات ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى ، 2006،ص57 يظهر تقاطع المحور الأفقي الذي يمثل حصة السوق والمحور العمودي الذي يمثل معدل نمو

السوق، أربعة وضعيات هي: النجم، علامة الاستفهام، البقرة الحلوب، الكلاب المتشردة.

1- وضعية النجوم: توجد في خانة النجوم منتجات ذات معدل نمو مرتفع،

ونصيب مرتفع في السوق، وقد تتمتع باستقلال مالي. ويعتمد ذلك على مدى كفاية تدفقات السيولة لتمويل النمو السريع. وإذا انخفض معدل النمو في المبيعات وانخفضت الاستثمارات المطلوبة، تتحول هذه المنتجات إلى الحالة الأولى.¹

2-وضعية البقرة الحلوب : تظهر في هذه الخانة الأنشطة التي حققت نجاحا

في السوق و تولد قدر كبير من السيولة وتتمتع بقدر كبير من السيطرة في سوق يتميز بالنمو البطيء. وعليه فالإستراتيجية الملائمة هي المحافظة على المركز المالي لهذه المنتجات ودعمها لأنها تمثل مصدر هام للمؤسسة في مجال تنافسياتها وبقائها في السوق واستمراريتها .

3- المنتجات التي تقع (علامة الاستفهام): تقع في هذا الخانة المنتجات ذات

النصيب المنخفض في سوق يتميز بالنمو السريع. وعليه يجب توافر قدر أكبر من الأموال للمحافظة على النصيب في السوق، وتحقيق نصيب أكبر فيه، كما أن تدعيمها بالاستثمارات يجعلها ذات قوة في توليفة المنتجات مما يجعلها تتحول إلى المنتجات

¹-إلياس بن ساسي يوسف قرشي ، دروس وتطبيقات،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى ، 2006، ص 57 .

الفصل الاول : الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية والدراسات

ذات المركز المالي الممتاز أو النجومية. أما إذا لم تتوفر الاستثمارات الكافية، فقد تتحول إلى الحالة الثانية.

4- **منتجات تقع في (الكلاب المتشردة)** وهي تمثل المنتجات ذات النصيب المنخفض في سوق يتميز بالنمو البطيء، وتتصف بأن ربحيتها تعتبر قليلة ولا تعتبر مصدرا للسيولة، ولذلك فإن احتمال كبير لحذف كثير من المنتجات التي تقع في هذه الخانة¹.

نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك (GE):

طورت إدارة ماكنز لإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة الأعمال و الذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك ، و عرف فيما بعد بمصفوفة (GE) و تتضمن مصفوفة ماكنزي الموضحة في الشكل التالي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين ، هما جاذبية الصناعة ، و قوة الأعمال، المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال²

الشكل رقم (1-4): مصفوفة ماكنزي (GE)
(قوى الأعمال / و المركز التنافسي)

مرتفع	علامات إستفهام	فائزون	فائزون
متوسط	خاسرون	متوسط	فائزون



1- بوزيان جواهر ، واقع التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لصناعة العطور ، الوادي wouroud دراسة حالة مؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2010.2011 ، ص 31-32.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات ، حالات تطبيقية، دار الميسرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2013 ، ص 284 .

الفصل الاول : الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية والدراسات

منخفض	خاسرون	خاسرون	منتجي أرباح
ضعيف	متوسط	قوي	

المصدر : ماجد عبدالمهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات ، حالات تطبيقية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2013 ، ص 285

هذا و يتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي : قوي ، متوسط ، و ضعيف و يتكون كل بعد من هذين البعدين مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المتعمق و إضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة ، و تعتمد مصفوفة ماكنزي على تقويم بعدين رئيسيين هما : **جاذبية الصناعة** : و تستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة : الحجم ، النمو السوقي ، التسعير ، تنوع الأسواق ، هيكل المنافسة

تقويم قوة الأعمال المركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات في المؤسسة : و تستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال : الحجم ، النمو الحصة السوقية ، المركز ، هامش الربح المركز التكنولوجي ، القوة و الضعف في الإمكانيات المتاحة و يبقى على المنظمة إستخدام مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة أو قوة نشاط المنظمة و ذلك بالإعتماد على طبيعة الحالة التي تواجهها .

مصفوفة : ADL

سمي هذا النموذج نسبة الى الشخص الذي قام بتطويره و هو Arthur. D. Little و يستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد استراتيجيات المحفظة ، و هو يقوم على بعدين هما : دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) و الوضع التنافسي للمؤسسة.

دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) : يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل و

هي مرحلة التقديم ثم النمو ، و النضج ، و أخيرا مرحلة التدهور أو التراجع .

الوضعية التنافسية : و هي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها ، و تتكون اساسا من عوامل المنافسة ، مثل النمو ، العائد ، الحصة السوقية ، نوعية المنتجات ، التطور

التكنولوجي للمؤسسة و غيرها ¹.

و الشكل التالي يوضح مصفوفة ADL :

1- بوزيان جواهر ، واقع التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره ، ص 31-32.

الشكل رقم (1-5): مصفوفة ADL

	البدء	النمو	النضج	التراجع
مسطر	- عائد جيد - تدفق نقدي = 0	- عائد جيد - تدفق نقدي موجب	- خطر ضعيف	- خطر -
قوي	- الخطر متوسط	- الحاجة ضعيفة للتمويل	- عائد ضعيف	- تدفق نقدي موجب
ملائم	- الحاجة إلى التمويل	- خطر قوي	- عائد ضعيف	- تدفق نقدي سالب
غير ملائم	- عائد ضعيف	- خطر متوسط	- عائد ضعيف	- تدفق نقدي موجب
هائل	- الخطر قوي	- حاجة ضعيفة للتمويل	- عائد ضعيف	- تدفق نقدي سالب
				- حاجة كبيرة للتمويل

↑ خطر
↓ الخطر التنافسي
↑ العائد
↓ الحاجة للتمويل
↓ الخطر التنافسي

المصدر : بوزيان جواهر، واقع التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لصناعة العطور، دراسة حالة مؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2010-2011، ص 32 .

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يحظى مفهوم الميزة التنافسية باهتمام كبير في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

مفهوم الميزة التنافسية:

تجدد الإشارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة ورد بصيغ مختلفة مثل الميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة؛ وهيكلها تحمل نفس المدلول، كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عامل الزمن المستقبلي، وقد تبين توجه انتظر الكتاب والباحث ينفي تحديد مفهوم الاستدامة، إذ نجد بورتر قد طرح أقل المفاهيم غموضاً؛ عندما استند إلى اعتماد عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة.

ان مفهوم الميزة التنافسية يرتكز على عاملين ، الاول البيئية الداخلية وذلك من خلال قدرة التمييز عن المنافسين في الجودة والسعر وتوقيت التسليم إضافة الى خدمات مبعده بيع إضافة الى قدرة المؤسسة الى الابداع والابتكار اما العامل الثاني هي البيئة الخارجية وذلك بالاستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة .

1-1-تعريف الميزة التنافسية:

وتظهر مراجعة أدبيات التسيير أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى Selzmick ثم إلى Chamberlin الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حينوصف "شاندلر و" هوفر "

" Schendeler and Hofer" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" داي " و¹ Porter " Day and الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم مضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتوقع يرتبط بالميزة التنافسية، ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقها فيظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

يعرفها Mcgahan" هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين²

2-1-تعريف الميزة التنافسية المستدامة :

تشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو George Day 1984 عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء . ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر 1985 Porter في نمودجه المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة , من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري.

وبهذا الصدد يشيران Chaharbaghi Lynch & إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الإستراتيجية. على اعتبار أن الميزة

1 كنوش محمد ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد الثالث عشر جامعة حسية بن بوعلي شلف ،سنة 2015 ، ص 103 .

2 محيي الدين القطب ،الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،سنة 2012،ص79 .

الفصل الاول : الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية والدراسات

التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق وأخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية.¹

أنواعها :

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

أولاً_ ميزة التكلفة الأقل 2 :

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على « ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس .

1_ الحيازة على ميزة التكلفة الأقل :

للحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل. وتكون المراقبة كما يلي:

1_ مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج

جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

2_ مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات

والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة

فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة،

فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ولتتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة

التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3_ مراقبة الروابط: تُحسّن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف

على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة

أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض

تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين

وقنوات التوزيع؛ لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة

عن الروابط معهم.

4_ مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد

استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج

للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

5_ مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات، من ميزة

التكلفة الأقل بشكل متواصل؛ ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف

أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات

1 ثامر البكري-خالد بني حمدان مقال حول الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة شركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 9-2013.

2M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986. p 85

الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6_ مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية؛ وقد

يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

7_ مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له - عادةً - تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

2_ تطبيق ميزة التكلفة الأقل :

لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم. فلمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للاستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف. حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.

ثانياً_ ميزة التميز :

تتميز المؤسسة عن منافسيها، « عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها» .

1_ الحيازة على ميزة التميز :

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي :

1_ الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن

تُعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفيتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

2_ الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة. ويمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

(أ) الروابط بين أنشطة المؤسسة: يشترط في التلبية الجيدة لحاجيات الزبائن تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها. فمثلا، لا تحدد آجال تسليم المنتجات من خلال الإمداد الخارجي فحسب، بل كذلك من خلال السرعة في معالجة الطلبات، وكذا تردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

(ب) الروابط مع الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن، إذا تم التنسيق مع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد، إذا قبل الموردون اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

(ج) الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة. مثلا، تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع.

3_ الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين. فمثلا، المؤسسة التي كانت السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز. وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً؛ لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4_ التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها. فمثلا، يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5_ الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6_ التعلم وأثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يُمارَسُ التعلم بصفة جيدة. فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها. ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

7_ التّكامل: تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدراً للتمييز.

8_ الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة. الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبياً على التميز. فمثلا، يمكن أن يُضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد. ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها؛ حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز؛ لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها. فمثلاً، من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعاملتي الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.

2_ تكلفة التميز:

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحياسة على خاصية التفرد؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلاً، يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعراً، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين؛ لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف. ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلاً، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية. هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

أولاً: مصدر الميزة¹:

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :

(1) مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

(2) مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :

(أ) يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

(ب) تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية،

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره. ص 99-100.

والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة(...).

ثانياً _ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

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

ثالثاً _ درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة :

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً. لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة . لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

I

4.3. _ محدداتها :

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

أولاً _ حجم الميزة التنافسية :

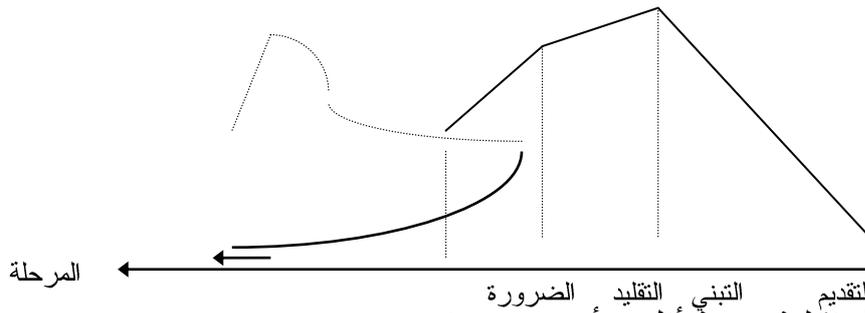
تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتجات، ويتم تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل(1-6): دورة حياة الميزة التنافسية

حجم الميزة
التنافسية(*)

ميزة تنافسية (1)

ميزة تنافسية (2)



(* الميزة في شكل تكلفة نسبية أقل و/أو سعر مرتفع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 86.

1_ مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

2_ مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3_ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتنج شيئًا فشيئًا إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم. و من ثمة انخفاض في الوفورات.

4_ مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا، عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئًا عاديًا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.

ثانياً نطاق التنافس :

يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي¹:

- 1_ القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- 2_ درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

1 المرجع نفسه، ص. 87-88.

3_ البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

4_ قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة. والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الثالث : مساهمة التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية

تحليل الموارد وبناء المزايا التنافسية¹:

لا يقوم مدخل تحليل الموارد على أساس بناء المزايا التنافسية فقط وإنما من خلال امتلاك المؤسسة للموارد، وبدرجة أكثر تركيزا، امتلاكها للكفاءات المتميزة، باعتبار ان الأخيرة هي التي تصنع الاختلاف والفارق بين المؤسسة ومنافسيها.

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

أهمية تحليل سلسلة القيمة في بناء المزايا التنافسية :

انطلاقا من مفهوم سلسلة القيمة الذي يركز على اعتبار المؤسسة محفظة الأنشطة، ومن خلال تحليل هذه الأنشطة ومقارنتها مع أنشطة المؤسسات المنافسة يمكن معرفة تأثير كلفة من السلسلة على التكلفة او تحديد مكان التمييز الذي ينتج عند تحويل المدخلات الى

1 بن سديرة عمر ، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المحلية بسطيف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، سنة 2013، ص 91-97

مخرجات ، فالمزايا التنافسية وفق هذا المدخل تستند الى قدرة المؤسسة في القيام بوظائفها وأنشطتها بشكل أفضل من المنافسين ، سواء من حيث التكلفة ومن حيث التمييز ، وذلك من خلال اقتراح الحلول التقنية والتنظيمية التي تساعد على التحكم في هيكل التكاليف تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة، وتصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة. فتحليل سلسلة القيمة يمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية من خلال ترشيد تكاليفها بأداء أنشطتها بكفاءة أفضل من المنافسين ، أو من خلال التمييز المبني الى أساس الجودة ، الخدمات المقدمة للعملاء ، الإبداع والابتكار في المنتج وفي العملية...إلخ.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة

لقد حضي موضوع التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة، بإهتمام الباحثين في مختلف التخصصات ، ولقد اطلعنا على عدد معتبر من هذه الدراسات .

وعليه سنحاول عرض موجز لأهم الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك حسب التسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم وتقسيما حسب الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالتشخيص الإستراتيجي

أ- دراسة محمود علي روسان ،العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المعرفي الأردني ،مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والستون عمان .2007.

هدفت الدراسة إليإبراز تشخيص العلاقة بين الميزة التنافسية بمختلف أبعادها والتحليل البيئي الداخلي والخارجي لبنوك القطاع المصرفي الأردني في عمان وأردن و الزرقاء .

وأهم ماتوصلت إليه الدراسة: إن القطاع البنكي مازال يطبق طرق بدائية في عملية التحليل الإستراتيجي ورغم إدراك البنوك للعلاقة التي تربط التشخيص الناجح بتحقيق ميزة تنافسية ، إلا أن هذه البنوك مازالت عاجزة من الاستغلال الأمثل الأدوات التحليل من أجل الوصول إلى تحقيق تلك الميزة التنافسية .

ب-

- G. Gueguen, **Environnement et management stratégique des PME : le cas du Secteur internet**, thèse de doctorat, Université Montpellier I, Décembre 2001.

"البيئة والإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة قطاع الإنترنت"

حيث قام الباحث بدراسة العلاقة والتأثير بين البيئة المؤسسة والإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما قدمت هذه الدراسة تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصائص العلاقة التي تربط هذه المؤسسات ببيئتها، كذلك تحديد مختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية لهذه المؤسسات وفق البيئة التي تعمل فيه، ذلك من خلال دراسة العلاقة بين البيئة و الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي الأخير قام الباحث بتطبيق دراستها لنظرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع الانترنت.

حيث توصل إلى النتائج التالية :

- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسط تبني إستراتيجيتها على أساس السوق أي البيئية الخارجية حيث تكون في شدة تنافس كبيرة وبالتالي هي مؤسسات ضعيفة تتبنى استراتيجيات الشراكة والتحالف من أجل الدول إلى السوق وكسب خصائص وميزة .
- الدخول في مشروعات مقاولة من الباطن للدخول إلى السوق.
- الموازنة بين الفرض والمخاطر أي لا تدخل في المشاريع ذات مخاطر كبيرة والاستفادة من المشاريع الصغيرة .

McLarney "Strategic Planning – Effectiveness –Environment Linkage: (A case Study)" (2001)

بعنوان " ربط فعالية التخطيط الاستراتيجي بالبيئة (دراسة حالة)

اشكالية الدراسة : ماهي العوامل البيئية المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي ؟

حيث قامت الدراسة بربط فعالية التخطيط الاستراتيجي بالبيئة في مؤسسة الخدمات الصناعية كبيرة ليجري عليها دراسته حيث كان هدفه من هذه الدراسة التعرف على العناصر الهامة والمؤثرة في فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ومدى حضور وتأثير مسح البيئة الخارجية في عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد استعان الباحث بالمقابلات وعقد جلسات النقاش مع أعضاء دائرة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، ومع ممثلي أقسام أخرى كالتسويق والمبيعات

الفصل الاول : الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية والدراسات

والبحت والتطوير و الصيانة، وأعضاء آخرين ممن لهم علاقة أو دور في هذه العملية. حيث قسم الدراسة إلى العناصر التالية :

✓ تكييف البيئة الداخلية لعملية التخطيط الإستراتيجي

✓ تكييف البيئة الخارجية للعملية.

✓ مستوى مشاركة الأقسام الوظيفية.

✓ استخدام تقنيات معينة في عملية التخطيط.

✓ مستوى توافر الموارد اللازمة لعملية التخطيط.

✓ درجة مقاومة التخطيط في المنظمة.

وقد وضع الباحث يده على واقع سير عملية التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة في الجوانب المذكورة أعلاه، وقد أوصى الباحث في نهاية دراسته المنظمات عامة بتبني أسلوب التخطيط الاستراتيجي لمؤسساتهم إذا أرادوا المؤسساتهم البقاء والنجاح وأن ينظروا الهكأداة تساعد هم في خوض معاركهم التنافسية.

- غياب عملية التحليل الإستراتيجي في عدد مهم من المؤسسات محل الدراسة والتي توفرت فيها عملية التحليل كانت تعاني من ضعف عدد الكفاءات القادرة على تأدية العملية كما ينبغي

ج-دراسة: طالب أحمدنيا، بعنوان : مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية لدراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-بسكرة ،مذكرة ماستر ،قسم علوم التسيير ،فرع تسيير المنظمات ،تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات .

هدفت الدراسة إلى: محاولة الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية ،مع إبراز أهميتها في المؤسسة ،والوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتشخيص في المؤسسة ،والقاء الضوء على العلاقة القائمة التي تربط الكفاءات البشرية بهذه العملية ،وإضافة إلى الوقوف على أهم آليات عملية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة والخروج بتوصيات تطويرها وتحسين نتائجها في المؤسسة محل الدراسة .

ومن أهم ما توصلت إليه:

-إلى أن إطارات المؤسسة تفر بأهمية التسيير بالكفاءات إلا أنه ومع ذلك مازالت المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية في تسيير إطاراتها .

- تنشط المؤسسة في قطاع تسوده المنافسة بين المتعاملين فيه في مختلف جوانب النشاط و هو ما يعزز ضرورة الاهتمام اكثر بالجانب الاستراتيجي و كذا الاهتمام بالموارد البشري الذي من شأنه منحها ميزة تنافسية .

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث :

الفرع الأول : اوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1) : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة .

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- تشابه الدراسات السابقة في موضوع البحث في عملية التشخيص الإستراتيجي.	- ركزت الدراسة الأولى على تشخيص العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي.
	- أما الدراسة الثانية فقد تمثلت في التعرف على خصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والآليات العلمية المتبعة لتحليل محيطها التنافسي.
	- فيما يخص الدراسة الثالثة فقد ركزت على كفاءات المساهمات البشرية في عملية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية .

المصدر : من إعداد الطالبان

الفرع الثاني: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة و القيمة المضافة .

1- ما يميز دراستنا عن الدراسة السابقة .

و الجدول التالي يبين لنا ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة .

جدول رقم (1-2): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا .

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<p>الدراسة الأولى : إبراز دور العلاقة بين الميزة التنافسية بمختلف أبعادها والتحليل البيئي الداخلي والخارجي لبنوك القطاع المصرفي</p> <p>الدراسة الثانية تحديد مجموعة الأدوات المساعدة في اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل محيطها وبما يتلاءم مع رسالتها وأهدافها المسطرة .</p> <p>الدراسة الثالثة : جمعت المفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات البشرية ، مع إبراز أهميتها في المؤسسة والوقوف على أهم المفاهيم المتعلقة بالتشخيص في المؤسسة .</p> <p>أما دراستنا فقد ركزت على جميع جوانب عملية التشخيص الإستراتيجي بما في ذلك تشخيص البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة .</p>	<p>تشابهة دراستنا مع الدراسات السابقة في موضوع البحث على تشخيص وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المعنية بالدراسة .</p>

المصدر: من إعداد الطالبان .

2- القيمة المضافة:

تناولنا في دراستنا واقع التشخيص الإستراتيجي في بناء ميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية وقد ركزنا فيها على تشخيص البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث قمنا بدراسة ميدانية لمعالجة هذا الموضوع في دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB لولاية غرداية

خلاصة:

ظهر مصطلح التشخيص الإستراتيجي أول مرة في مجال الطب لينتقل إلى مجال الإداري ،كعملية تعني بدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة ،من خلال الوقوف على نقاط قوتها وضعفها ودراسة البيئة الخارجية من خلال الوقوف على الفرص والتهديدات التي تأتي منها.

والتشخيص الاستراتيجي ليس بالوظيفة الروتينية في المؤسسة رغم كونها تتصف بالاستمرارية ،وطبيعتها هذه تفرض على المدراء الإستراتيجيينامتلاك معارف ومهارات وخبرات ،حتى يتمكنوا من تحليل هذه المتغيرات بأفضل طريقة ممكنة حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح والاستمرار في بيئتها .

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد :

قد تناولنا في الجانب النظري دور التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة ، بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع واقع التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية وعرض كل المفاهيم المرتبطة بالفصل السابق ومن خلال هذا الفصل سيتم إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي .
ورغبة منا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB لولاية غرداية.

ولإلمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا أن نتناولها من خلال مبحثين ، **المبحث الأول** نتعرض فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة ، وعلى بيانات الدراسة الميدانية بشقيها الثانوية والأولية. وسوف نتطرق إلى طريقة تصميم قائمة الاستبيان بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبيان ، بالإضافة إلى التعريف بمتغيرات الدراسة وذلك في المطلب الأول. أما المطلب الثاني سوف نتطرق فيه إلى الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة. والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان. **والمبحث الثاني** الذي نتناول فيه ثلاثة مطالب ، الأول نعرض فيه نتائج الدراسة الميدانية ، أما المطلب الثاني فنحاول من خلاله تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية. والمطلب الأخير خاص بمناقشة نتائج الدراسة. وكان تقسيم هذا الفصل كالتالي:

وبناء على ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل لاستعراض الآتي:

- تقديم عام للمنظمة محل الدراسة " مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغرداية " .
- عرض عناصر الدراسة الميدانية.
- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المبحث الأول: تقديم عام للمنظمة ومنهجية الدراسة

سنحاول في هذا المبحث تقديم عام لنشأة المنظمة محل الدراسة وذلك بالتطرق إلى أهم الجوانب التي تخص موضوع الدراسة.

المطلب الأول: بطاقة فنية لمنظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب¹ PLASTUB

الفرع الأول: تعريفها

منظمة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) تقع بجوار الطريق الوطني رقم واحد في المنطقة الصناعية بغارداية، منظمة قدر رأسمالها ب 5000000000 دج ، تتميز بطاقة إنتاجية عالية حيث تقوم بإنتاج الأنابيب البلاستيكية الخاصة بمشاريع المياه والمجاري وخطوط الاتصالات ، وأيضا صناعة الخراطيم الخاصة بالري حيث يتم تصنيع ذلك بحسب المواصفات العالمية، كما تفخر المنظمة بأنها استطاعت خلال الفترة الماضية تغطية نسبة من احتياجات المشاريع المختلفة التي أقامتتها الحكومة . كما أن لديها 30 عاما من الخبرة في صناعة الأنابيب البلاستيكية ، وعلى الرغم من التحديات والاضطرابات واصلت بلاستوب (PLASTUB) دائما لنشاطاتها لإنتاج الأفضل. وهي على تواصل تام مع بيئتهم بالإضافة إلى أن جميع منتجاتها هي وفقا للمعايير الدولية المختلفة . كما أنها تحرص جيدا ودوما على تطبيق سياسة التحسين المستمر لمنتجاتها.

توزع مساحتها بالشكل التالي _ مكاتب: 250 م² _ فروع: 300 م² _ المصنع: 4900 م² _ حظائر: 3625 م² _ المساحة الغير مستغلة: 6000 م² . قدرت اليد العاملة ب : 7 إدارات ، و 4 مهندسين، و 10 تقنيين و 90 عامل .

الفرع الثاني: أهم منتجاتها

منتجاتها من الأنابيب ذات الأحجام المتوسطة و الكبيرة، حيث تنقسم هذه المنتجات بصفة عامة إلى قسمين وهي : الأنابيب الخاصة بالماء الشروب والمعروفة بإسم PEHD ، و الأنابيب الخاصة بالصرف الصحي والمعروفة بإسم PVC.

وكل واحد منها ينقسم بدوره إلى عدة أحجام ، فنجد في منتجات PEHD تبدأ من حجم 63 إلى غاية 315 ، وكل حجم من هذه المنتجات تتوفر فيها أنواع أخرى حسب قوة الضغط لديها، وهذا ابتداء من 6-10-16-20-25 bars.

أما بالنسبة لمنتجات PVC فتبدأ أحجامها من 63 إلى غاية 630 ، وهي أيضا لكل حجم من هذه المنتجات قوة ضغط تبدأ من 6-10-16 bars.

ونجد من أهم الأحجام والأنواع الأكثر طلبا عليها كالاتي:

PEHD (160-200) قوة 10 bars.

PEHD (63) قوة 6 bars.

1 معلومات مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية ، 2018.

.bars 25) PEHD (315) قوة

. bars 6) PVC (400-315) قوة

. bars 4) PVC (63) قوة

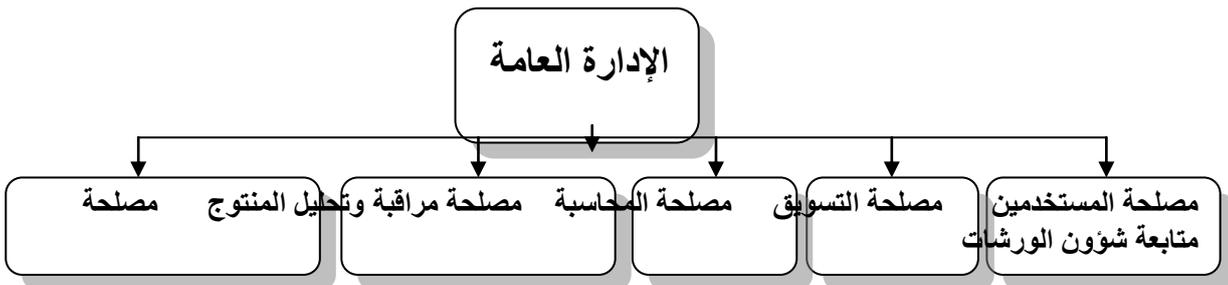
.bars 16) PVC (630) قوة

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

تنقسم المنظمة إلى خمسة مصالح وهي:

1. مصلحة الموارد البشرية: ويتم فيها تحديد احتياجات عدد العمال وتخصصاتهم ، اتمام اجراءات التوظيف، القيام بمتابعة حضورهم، .. كل ما يتعلق بجانب العمال داخل المنظمة.
2. مصلحة التسويق: تتكون من رئيس المصلحة واثنان من أعاونه، وتقوم على عمليات الترويج بمنتجات المنظمة مع استقبال طلبات الشراء وإتمام جميع صفقات بيع المنتجات، وكدى اتمام صفقات طلبات شراء المادة الأولية من خارج الوطن، بالإضافة إلى تحديد الكميات الواجب انتاجها وأنواعها.
3. مصلحة المحاسبة: تقوم على تقييم كافة مصاريف المنظمة لتحديد أسعار المنتجات، بالإضافة إلى القيام على متابعة جميع اجراءات دفع مستحقات العمال، والهيئات والمنظمات الحكومية مثل الصندوق الوطني للعمال الأجراء، الضرائب، التأمين، الجزائرية للمياه، منظمة توزيع الكهرباء والغاز، ..
4. مصلحة مراقبة وتحليل المنتج: تظم هذه المصلحة مجموعة من العمال ذوي تخصصات الكيمياء الصناعية ليقوم بجميع التحاليل الخاصة بمنتجات المنظمة وتقييمها على أنها وفق المعايير، بالإضافة القيام بجميع التحاليل على المواد الأولية عند استلامها والتحقق منها أنها وفق الشروط المتفق عليها .
5. مصلحة متابعة شؤون الورشات: تقوم هذه المصلحة بالمتابعة الميدانية والإشراف المباشر على سير عمليات الإنتاج ومراقبة سير الآلات ومتابعة حركة العمال ومناوبتهم لضمان استمرار عمليات الإنتاج على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع. ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للمنظمة في الشكل التالي:

الشكل رقم: (2_1) يبين الهيكل التنظيمي للمنظمة



المصدر: مصلحة المستخدمين بالمنظمة

المطلب الثاني : أدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة الى البحث عن دور التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة ، وقد طبقنا هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية ، ولمعالجة الجانب الميداني من الدراسة اعتمدنا على الاستبيان، فقمنا بتوزيع استبيانات تتعلق بحصر و تجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث.

ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) Science (Statistical Package for Social) النسخة رقم 20 ، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة

الفرع الثاني : اختبار مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية، ونظرا لصعوبة الاتصال بمجتمع الدراسة ككل تم اختبار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي وقد بلغت العينة 40 مفردة من المجتمع الأصلي تتمثل في العمال و موظفين الاقسام ، وقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد العينة المختارة وكان العائد من الاستبيانات هو 35 استبانة من أصل 40 بنسبة 100% وهي نسبة معقولة للقيام بالتحليل.

ومن خلال ما سبق نقوم بتقديم جدول توضيحي لعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ، وغير المسترجعة

الجدول رقم (1_2) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ، وغير المسترجعة

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100	40	عدد الاستثمارات الموزعة
88%	35	عدد الاستثمارات المسترجعة
12%	05	عدد الاستثمارات التي لم تسترجع

المصدر من اعداد الطالبان بناء على الاستبيان

الفرع الثالث : أداة الدراسة ومصادر المعلومات

لمعالجة جوانب الموضوع والحصول على المعلومات اللازمة تم اللجوء إلى المقابلة و الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وجمع البيانات تم تصميمه خصيصا لجمع المعلومات

والبيانات الضرورية من أجل تقصي آراء المبحوثين حول دور التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة

من خلال ما سبق ذكره نقوم بتفصيل أكثر حول الأداة المستعملة.

أولاً : المقابلة

وتعد أداة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة. حيث استخدمت هذه المقابلة في محاولة جمع معلومات ومعطيات عامة حول المنظمة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، تطور المنظمة، عدد العمال... الخ) بالإضافة الى توضيح الغرض من الاستبيان تسهيل مهمة دراسة آراء أفراد العينة.

ثانياً : الاستبيان

ان أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره ، فتم ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة ، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها الاطارات على التعاون وحسن التجاوب معنا ، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، الخبرة المهنية، ان كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان ضم 36 عبارة موزعة على محورين هما :

المحور الاول : ينقسم بدوره إلى جزئين حول التشخيص الاستراتيجي.

الجزء الاول : يضم 12 سؤال حول تشخيص البيئة الداخلية.

الجزء الثاني : يضم 12 أسئلة تشخيص البيئة الخارجية.

المحور الثاني : كانت سؤال حول الميزة التنافسية المستدامة.

وقد كانت اجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي ، كما هو موضح في الجدول رقم

(02)

و لهذا تم الاعتماد على سلم ليكرث المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2_2) : مقياس ليكارت الخماسي

الأهمية	موافق بشدة	موافق	موافق نوع ما	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS

،(الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص:538 المتاح على الموقع

http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis

.pd, Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

الجدول رقم (2_3) يوضح: مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي

العبارات	المتوسط المرجح	سلم ليكارت الخماسي
1	من 1 – 1.8	غير موافق بشدة

غير موافق	من 1.8- 2.6	2
موافق نوع ما	من 2.6- 3.4	3
موافق	من 3.4- 4.2	4
موافق بشدة	من 4.2- 5	5

المصدر وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:

www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...

Consulté le 12/11/2017 à 09 :15

وقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات وذلك باستخدام مقياس ليكارت يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (موافق بشدة ، موافق ، موافق نوع ما ، غير موافق ، غير موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1 على التوالي .

الفرع الرابع : المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي

أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها على النحو التالي :

- التكرار والنسب المئوية .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
- معامل الارتباط بيرسون .
- معامل التباين الاحادي (أنوفا)
- اختبار كولوموجروف وفسيمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي
- تم اعتماد النتائج عند مستوى المعنوية 0.05

الفرع الخامس : صدق وثبات الاستبيان

أولاً: الصدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن يكون استبيان المعتمد لدراسة قادراً على تحقيق السبب الذي وضعت لأجله وأهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضيتها ، وقد تم قياس صدق الاستبيان بطريقتين :

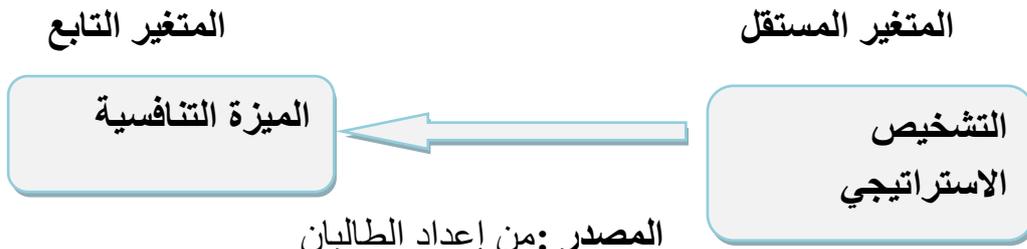
ثانياً : صدق الظاهري (المحكمين)

تم عرض الاستبيان عند تصميمه الاولي على المشرف ، ومن تم على مجموعة من المحكمين في اعداد وإدارة الاستبيان ، وآخرون متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث ، من أجل الاسترشاد بأرائهم حول الاسئلة والفقرات التي تضمنها الاستبيان ، وقد تم الأخذ بأراء المحكمين ، حيث تم تعديل فقرات الدراسة وإعادة صياغتها حسب الفرضيات المطروحة ، حتى تم التوصل الي الصورة النهائية للاستبيان ملحق رقم 1.

ثالث : متغيرات الدراسة.

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:
 المتغير التابع : ويتمثل في الميزة التنافسية.
 المتغير المستقل : ويتمثل في التشخيص الاستراتيجي.

شكل رقم (2_2) : متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبان

المطلب الثالث : الأدوات والإجراءات المتبعة

نحاول من خلال هذا المطلب تبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعّة من الاستبيان.

اولا : الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

1. تحكيم الاستبيان :

قبل نشر الاستبيان خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة غارادية، ينقسمون إلى قسمين، القسم الأول يضم الأساتذة المتمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان، والقسم الثاني يمثل أساتذة متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث. وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، إحصاء، إدارة أعمال، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.
- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

وفيا لأخير وبناءا على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين، تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

2. اختبار ثبات الاستبيان بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) :

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق

الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر إلى الواحد (1,0). فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.²

الجدول (2_4) : معامل الثبات.

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
36	0.783

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج spss

نتائج اختبار الثبات : عند تطبيق اختبار المصدقية والثبات ألفا كرونباخ على إجابات عينة الدراسة المكونة من 40 فرد، وجدنا أن قيمة ألفا بلغت (0,783) وهذا يبين أن الارتباط بين الإجابات جيد ومقبول إحصائياً.

ثانياً : البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الالكترونية (EXCEL) إصدار 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 20 Statistical Package For Social Sciences (SPSS).

ومن تلك الأساليب انتهجنا التحليل الإحصائي الوصفي ومايندرج تحته من تحليل عبر التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، كما تم حساب المتوسطات الحسابية و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات القسم الثاني للأسئلة الاستبيان، كما مكننا برنامج SPSS من حساب المتوسط المرجح والانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل عبارة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، التي تتمثل فيمايلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة في الاستبيان؛
- حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من الاستبيان؛

²وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:

- حساب المتوسط الحسابي المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكارت بغرض معرفة اتجاه آراء المستجوبين؛
- قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات افراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.
- إختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين Independent samples T_Test

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها

يشتمل هذا المبحث على مطلبين. المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي المطلب الثاني سنحاول تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الاول : تحليل محاور المعلومات الشخصية

تضمن الاستبيان الموزع 5 أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وهي الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، الخبرة المهنية ، وبعد جمع الاستبيانات تم تحليل هذه المتغيرات باستخدام أسلوب التكرار والنسب المئوية حيث جاءت النتائج كما يلي :

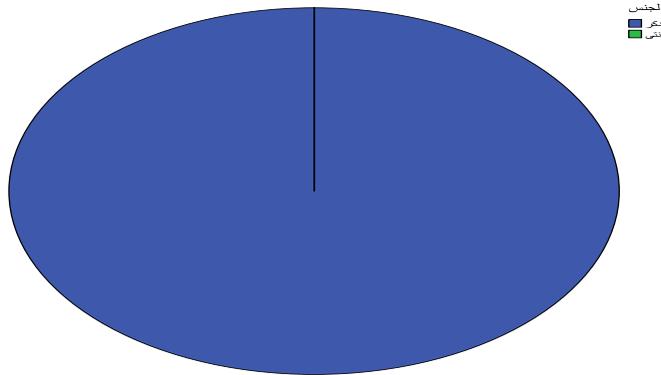
1. الجنس :

الجدول رقم (2_5): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
100%	35	ذكور
0%	0	اناث

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج spss
يبين الشكل رقم(2_3): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين الذكور والإناث على النحو التالي

شكل رقم (2_3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين حسب نتائج SPSS اعتمادا على الجدول (1).

يتضح من الشكل رقم (2_3) أن عدد الأفراد من الذكور من عينة الدراسة يمثل نسبة 100% وهذا راجع لطبيعة العمل الخطر والشاق وما يتطلبه من قوة وصبر طويلة 24 ساعة على مدار الأسبوع.

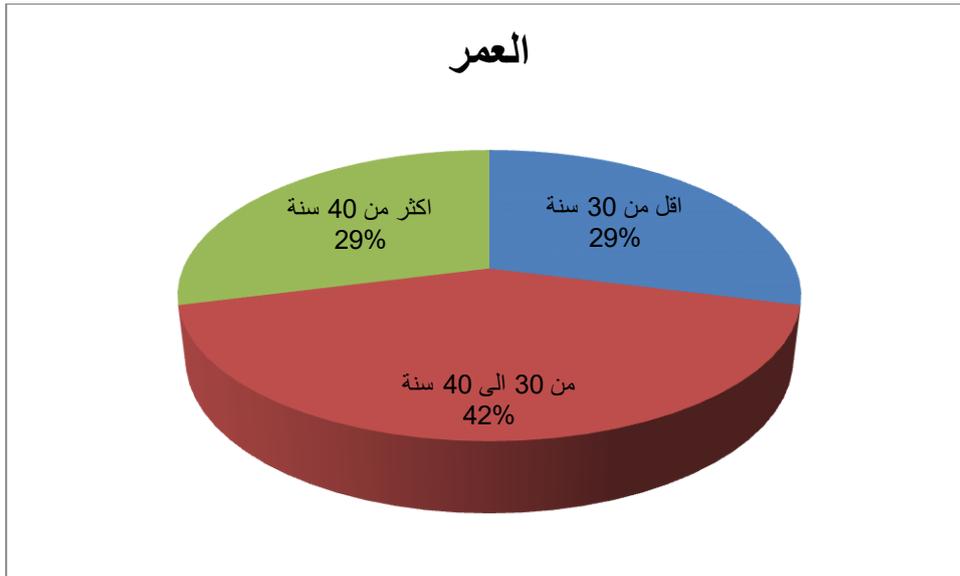
2. العمر:

الجدول رقم (2_6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرارات	المعلومات العامة	العمر
29%	10	أقل من 30 سنة	
42%	15	من 30 الى 40 سنة	
29%	10	أكثر من 40 سنة	
100%	35	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (2_4): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين حسب نتائج SPSS.

يتبين من الشكل (2_4) أن المشاركين بالدراسة يتوزعون حسب الفئة العمرية بما نسبته 29% عند الفئة العمرية الأقل من 30 سنة و نسبة 42% عند الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، أي مجموعهما 42% من عدد العينة المدروسة من الفئة الشاب لكون المنظمة تركز أكثر في توظيفها للشباب نظرا لطبيعة العمل التي تحتاج ديناميكية سريعة أكثر مع تركيزا ومتابعة مستمر أثناء مراحل العمل. أما بالنسبة للفئة العمرية أكثر من 40 سنة فكانت بنسبة 29%.

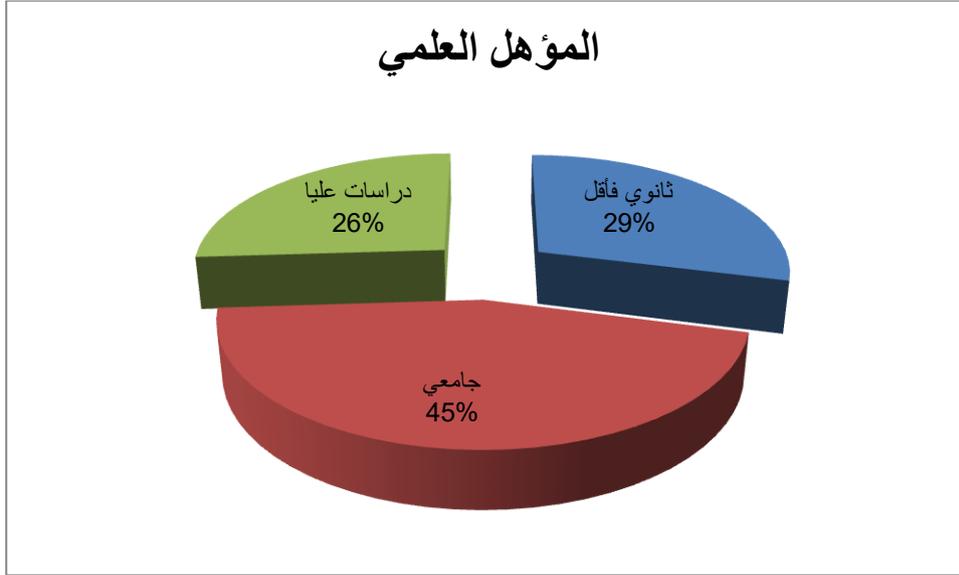
3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (2_7): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المعلومات العامة
29%	10	ثانوي فأقل
45%	16	جامعي
26%	9	دراسات عليا
100.0%	35	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (2_5): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين حسب نتائج SPSS.

تبين الشكل رقم (2_5) بالنسبة للمشاركين بالدراسة فإن مستوياتهم التعليمية تتراوح بين الجامعي والدراسات العليا بما يعادل 71% من إجمالي العينة ، وهذا نظرا للمهام الموكلة لهم حسب تخصص كل مصلحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فمنهم موزعون على مصلحة التسويق كالحاملين لشهادة ليسانس تسويق والإدارة ومنهم الموزعون في قسم المحاسبة والحاملين لشهادة المحاسبة والمالية ، أما البقية فهم موزعين داخل المصلحة المشرفة على متابعة تحليل المواد الأولية داخل المخبر والحاملين لشهادة مهندس دولة تخصص كيمياء صناعية.

أما بالنسبة للمشاركين بالدراسة في العينة من ذوي مستوى ثانوي فأقل فتتراوح نسبتهم 29% من إجمالي العينة وهم الموزعين أغلبهم داخل ورشات العمل و المخازن.

4. الوظيفة الحالية:

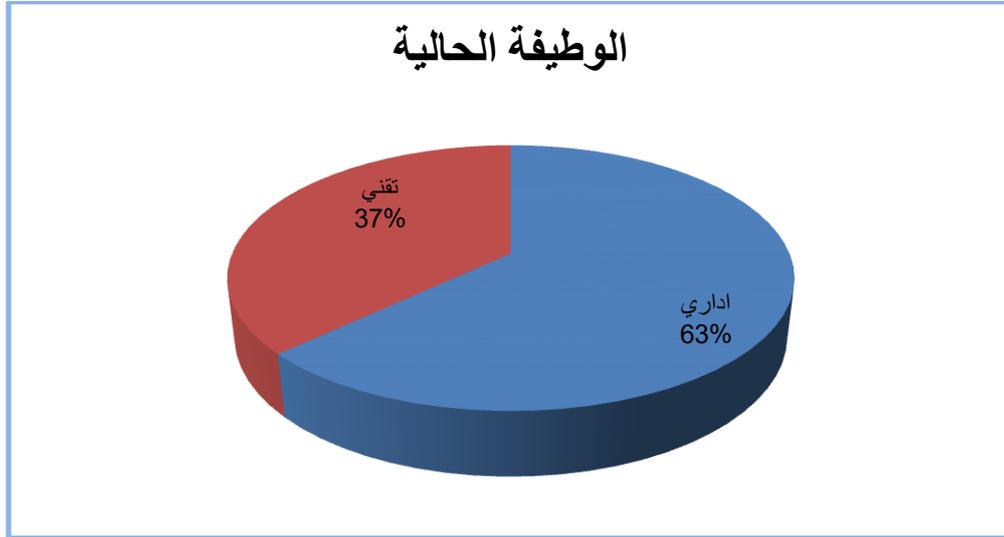
الجدول رقم (2_8): يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.

النسبة %	التكرار	المعلومات العامة
63%	22	اداري
37%	13	تقني
100%	35	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج spss

يبين الشكل رقم(2_6): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب طبيعة العمل

شكل رقم (2_6) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل



المصدر: من اعداد الطالبين حسب نتائج SPSS اعتمادا على الجدول (4).

يتبين من الشكل رقم(2_6) أن المشاركين بالدراسة لفئة الإداريين يمثلون نسبة 13.3% ،بينما فئة التقنيين يمثلون نسبة 86.7%، ويرجع ارتفاع عدد التقنيين كون نشاط المنظمة ومنتجاتها تركز في أساس تصنيعها داخل الورشات وما تتطلبه من حرفة تقنية .
5. الخبرة المهنية:

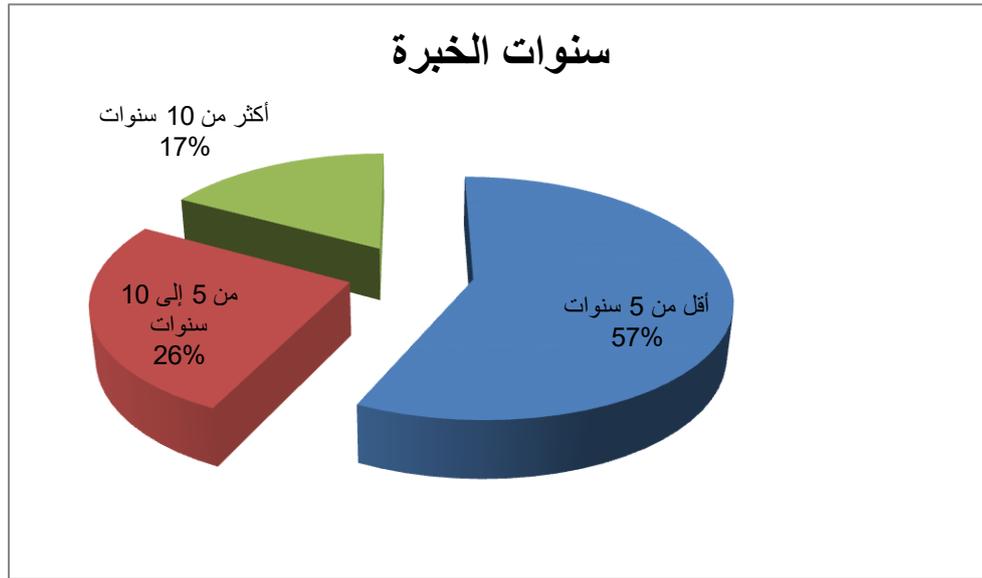
الجدول رقم (2_9): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	20	57%
من 5 إلى 10 سنوات	9	26%
أكثر من 10 سنوات	6	17%
المجموع	35	100%

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج spss

يبين الشكل رقم(2_7): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

شكل رقم (2_7) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين حسب نتائج SPSS.

ويتضح من خلال الشكل رقم (2_7) أن ما نسبته 57% من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، أما بالنسبة لعينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات فيمثلون نسبة 26%، بينما بلغة نسبة 10% لأفراد عينة الدراسة الذين تتوفر لديهم خبرة لأكثر من 10 سنوات. ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن لعينة الدراسة قد أعطت مؤشرا ايجابيا في أن عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة.

المطلب الثاني : عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

أولا : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي.

جدول رقم (2_10): تشخيص البيئة الداخلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01 تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجيا.	3.80	0.719	12	موافق

موافقة	3	0.606	4.35	تمتلك مؤسستنا هيكل تنظيمي مرن يكرس اللامركزية في اتخاذ القرار .	02
موافق	9	0.623	4.05	تمتلك المؤسسة مؤهلات علمية وفنية جيدة .	03
موافقة	1	0.809	4.44	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز المؤسسة .	04
موافقة	2	0.822	4.41	امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية يكسبها ميزة تنافسية .	05
موافقة	7	0.660	4.21	تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات .	06
موافق	10	0.452	3.97	تمتلك المؤسسة توجه استراتيجي واضح .	07
موافقة	6	0.598	4.22	تعمل المؤسسة بشكل كبير مستمر على تحليل قدرات كفاءتها .	08
موافق	11	0.452	3.92	التغييرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيرا على الأهداف و استراتيجيات مؤسستكم.	09
موافقة	5	0.460	4.23	تشاركون في عملية الاختيار الاستراتيجية على مستوى المؤسسة .	10
موافق	8	0.562	4.15	الأدوات المستخدمة لمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى الوظيفي الفعالة .	11
موافقة	4	0.560	4.25	تستخدم مؤسستكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة .	12
موافق	_	0.452	4.14	المتوسط العام للمحور الأول	

مصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (2-10) تشخيص البيئة الداخلية، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى موافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (4.14) وبانحراف معياري (0.452) ، وهذا يؤكد على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولي اهتماما كبير بتشخيص بيئتها الداخلية وتحسن من امكانياتها ، و كما كانت المرتبة الاولى من نصيب العبارة الرابعة "تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز المؤسسة". بمتوسط حسابي (4.44) و انحراف معياري (0.606)، وبدرجة موافق بشدة حسب آراء المستجوبين تمتلك مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تمتلك مورد بشري يحقق أداء متميز للمؤسسة، وتليها العبارة الخامسة "امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية يكسبها ميزة تنافسية" بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.822) بدرجة موافق بشدة ،هذا يعني أن كل ما كان هناك كفاءات بشرية في المؤسسة فهذا يكسبها ميزة تنافسية حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة الثالثة حصلت عليها العبارة الثانية "تمتلك مؤسستنا هيكل تنظيمي مرن يكرس اللامركزية في اتخاذ القرار ." بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.606) بدرجة موافق بشدة ، وهذا يعبر هذا يعني أن إذا كان للمؤسسة هيكل تنظيمي مرن لا تكون المركزية في إتخاذ القرار حسب رأي أفراد عينة الدراسة، وتليها العبارة الثانية عشر "تستخدم مؤسستكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة". بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.560) بدرجة موافق بشدة ، وهذا مايدل علمن خلال تحليل بيئتها الداخلية تقوم بتجديد بدائلها الاستراتيجية الموافقة لتطوره الحاصلة في مجال صناعة الأنابيب البلاستيكية ، أما المرتبة الخامسة حصلت عليها العبارة العاشرة "تشاركون في عملية الاختيار الاستراتيجية على مستوى المؤسسة " بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.460) بدرجة موافق بشدة ، وهذا يعبر على أن هناك تشارك في عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة في مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية حسب رأي أفراد عينة الدراسة، وتليها العبارة الثامنة "تعمل المؤسسة بشكل كبير مستمر على تحليل قدرات كفاءتها" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.598) بدرجة موافق بشدة ، وهذا يدل على ان مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تقوم بتحليلها قدرتها باستمرار من اجل ايجاد نقاط الضعف وحلها و معرفت نقاط قوتها وتدعيمها حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة السابعة حصلت عليها العبارة السادسة "تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (14.2) وانحراف معياري (0.660) بدرجة موافق بشدة ، وهذا يعبر على لعمال مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية ثقافة سائدة جيدة تساعد على حل المشاكل في العمل ، وتليها العبارة الحادي عشر "الأدوات المستخدمة لمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى الوظيفي الفعالة ." بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.562) بدرجة موافق ، وهذا يدل على ان مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية ان الادوات المستخدمة في عملية تحديد البدائل الاستراتيجية فعالة جدا حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة التاسعة حصلت عليها العبارة الثالثة "تمتلك المؤسسة مؤهلات علمية وفنية جيدة" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.623) بدرجة موافق ، وهذا يعبر على مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تحوز مؤهلات علمية وفنية ذات مستوى عالي ، وتليها العبارة السابعة "تمتلك المؤسسة توجه استراتيجي واضح" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.452)

بدرجة موافق ، وهذا يدل على ان مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تمتلك توجه استراتيجي مخطط له ، أما المرتبة الحادي عشر حصلت عليها العبارة السادسة "التغييرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيرا على الأهداف و استراتيجيات موسستكم." بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.452) بدرجة موافق ، وهذا يعبر على التغير في البنية الداخلة لمؤسسة تؤثر على استراتيجيات وتوجه مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) وفي المرتبة الاخيرة جاءت العبارة الاول "تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجيا " بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.719) بدرجة موافق .

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي.

جدول رقم (2_11): تشخيص البيئة الخارجية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
01 تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء نشاطها .	3.94	0.481	8	موافق
02 تبحث المؤسسة عن فرص توسيع عملها .	4.28	0.572	2	موافق بشدة
03 المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط التي تنشط فيه .	3.94	0.481	9	موافق
04 تأخذ المؤسسة عند صياغة استراتيجياتها التغيرات الحاصلة بمحيطها .	4.20	0.797	6	موافق بشدة
05 تسعى المؤسسة للحصول على فرص استثمار خارجية .	3.88	0.718	11	موافق

06	تتبع المؤسسة استمرار منافسيها في القطاع .	4.25	0.560	3	موافقة
07	تعمل المؤسسة على تقوية و إيجاد أفضل السبل للحفاظ على مردوديتها .	3.88	0.529	10	موافق
08	تلجأ المؤسسة لدراسة متابعة الإمكانيات و رغبات البيئية الإجتماعية التي تنشط فيها .	4.02	0.706	7	موافق
09	تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها .	3.82	0.785	12	موافق
10	تختار منظماتكم عوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها .	4.37	0.598	1	موافقة
11	مدى رضا العملاء على مستوى الخدمات وتعريف الشركة	4.20	0.677	5	موافقة
12	مدى تقدير المنافسين و الشركات المنافسة بأداء الشراكة.	4.25	0.700	4	موافقة
	المتوسط العام للمحور الأول	4.02	0.568	_	موافق

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (2-11) تشخيص البيئة الخارجية ، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى موافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.568) ، وهذا يؤكد على أن مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولي اهتماما بتشخيص البيئية الخارجية وتحسن من امكانياتها تنافسية من خلال تحديد التهديدات وتجنبها ومعرفة الفرص واقتناصها ، و كما كانت المرتبة الاولى من نصيب العبارة الرابعة "تختار منظماتكم عوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها ." بمتوسط حسابي (4.37) و انحراف معياري (0.598)، وبدرجة موافق بشدة حسب آراء المستجوبين انه هناك تحليل واختبار لعوامل الخارجية لمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية ، وتليها العبارة الثانية "تبحث المؤسسة عن فرص توسيع عملها" بمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.572) بدرجة موافق بشدة ، هذا يعني أن المؤسسة في بحث مستمر في فرص توسيع أعمالها حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة الثالثة حصلت عليها العبارة السادسة "تتبع المؤسسة استمرار منافسيها في القطاع " بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.560) بدرجة موافق بشدة ، وهذا إن دل فإنه يدل على أن المؤسسة مهتمة بمنافسيها في القطاع

الذي تنشط فيه حسب رأي أفراد عينة الدراسة، وتليها العبارة الثانية عشر "مدى تقدير المنافسين و الشركات المنافسة بأداء الشراكة" بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.700) بدرجة موافق بشدة ، وهذا ما يدل على أن الشركات المنافسة والمنافسون يهتمون لأداء الشركة ، أما المرتبة الخامسة حصلت عليها العبارة العاشرة "مدى رضا العملاء على مستوى الخدمات وتعريف الشركة" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.677) بدرجة موافق بشدة ، هذا يعني أنه كلما كانت خدمات وتعريف الشركة مقدمة للعميل جيدة كلما كان هناك رضا حسب رأي أفراد عينة الدراسة، وتليها العبارة الرابعة "تأخذ المؤسسة عند صياغة استراتيجياتها التغييرات الحاصلة بمحيطها" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.797) بدرجة موافق بشدة ، وهذا يدل على ان مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية هذا يعني أن المؤسسة تتأثر بالتغيرات البيئية التي تحيط بها حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة السابعة حصلت عليها العبارة الثامنة "تلجأ المؤسسة لدراسة متابعة الإمكانيات و رغبات البيئية الإجتماعية التي تنشط فيها" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.706) بدرجة موافق ، هذا يعني أن مهتمة بإمكانيات ورغبات البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها ، وتليها العبارة الاولى "تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء نشاطها" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.481) بدرجة موافق ، وهذا يدل على ان مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية ان الادوات المستخدمة في عملية تحديد البدائل الاستراتيجية فعالة جدا حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة التاسعة حصلت عليها العبارة الثالثة "المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط التي تنشط فيه" بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.481) بدرجة موافق ، وهذا يعبر على مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تولياها تمام بالجانب البيئي الذي تنشط فيه ، وتليها العبارة السابعة "تعمل المؤسسة على تقوية و إيجاد أفضل السبل للحفاظ على مردوديتها" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.529) بدرجة موافق ، وهذا يدل على ان مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تسعى من أجل الحفاظ على موردها ، أما المرتبة الحادي عشر حصلت عليها العبارة الخامسة "تسعى المؤسسة للحصول على فرص استثمار خارجية " بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.718) بدرجة موافق ، وهذا يعبر على مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية في بحث مستمر في فرص استثمار خارجية من أجل توسيع نشاطها وفي المرتبة الاخيرة جاءت العبارة التاسعة "تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.719) بدرجة موافق وهذا يدل أن المؤسسة لديها إهتمام بالموردين المحتملين ومختلف العروض المقدمة لها.

ثانيا : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثاني
يوضح الجدول رقم (2_12) النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان الخاصة الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (2_12): الميزة التنافسية المستدامة.

درجة المواصفة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
موافق	7	0.923	4.17	تعد اسعار منتجاتنا تنافسية في الأسواق .	01
موافق بشدة	1	0.692	4.40	تقدم مؤسستنا منتجات عالية الجودة تتوافق مع توقعات زبائننا.	02
موافق	10	0.909	4.00	تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	03
موافق بشدة	5	0.764	4.34	تستطيع مؤسستنا ان تحصل على بيانات دقيقة عن المنافسين.	04
موافق	12	0.937	3.94	تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.	05
موافق بشدة	6	0.560	4.25	مستوى تكلفة الخدمة في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها.	06
موافق	9	0.890	4.02	تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية اكبر من منافسيها	07
موافق بشدة	3	0.847	4.40	للمؤسسة مواصفات خاصة يصعب تقليديها من منافسين	08
موافق	11	0.452	3.97	الزبائن مستعدون لشراء منتجات المؤسسة حتى ولو كانت اسعارها غالية	09
موافق بشدة	4	0.683	4.34	منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الاسواق العالمية	10

11	يتم تحسين جودة المنتج من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات المطلوبة	4.08	0.612	8	موافق
12	تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات	4.40	0.847	2	موافق بشدة
المتوسط العام للمحور الثاني		4.12	0.481	-	موافق

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (2_12) الميزة التنافسية المستدامة ، حيث يلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يميلون الى الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا الجزء بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.481)، وهذا يؤكد على أن مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية له ميزة تنافسية مستدامة في اطار التنافس في مجال صناعتها ، فكانت المرتبة الاولى من نصيب العبارة الثانية "تقدم مؤسستنا منتجات عالية الجودة تتوافق مع توقعات زبائننا" بمتوسط حسابي (4.40) و انحراف معياري (0.692)، وبدرجة موافق بشدة و حسب آراء المستجوبين أن مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تقدم منتجات ذات جودة متميزة حسب توقعات الزبائن ، وتليها العبارة الثانية عشر "تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات" بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.847) بدرجة موافق بشدة ، وهذا يدل على هناك بحث وتطوير في الانتاج من اجل تقليل تكاليف حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة الثالثة حصلت عليها العبارة الثامنة "للمؤسسة مواصفات خاصة يصعب تقليدها من منافسين " بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.847) بدرجة موافق بشدة ، وهذا يعبر على للمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية ميزات خاصة لا تستطيع منافسين تقليدها ، و كما كانت الرابعة من نصيب العبارة العاشرة "منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الاسواق العالمية " بمتوسط حسابي (4.34) و انحراف معياري (0.683)، وبدرجة موافق بشدة حسب آراء المستجوبين تعبر منتجات مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية مطابقة لمواصفات العالمية ، وتليها العبارة الرابعة "تستطيع مؤسستنا ان تحصل على بيانات دقيقة عن المنافسين" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.764) بدرجة موافق بشدة ، وهذا يدل على أن مؤسسة تتابع متغيرات المنافسين في المجال حسب رأي المستجوبين ، أما المرتبة السادسة حصلت عليها العبارة السادسة "مستوى تكلفة الخدمة في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها " بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.560) بدرجة موافق بشدة ، تقدم مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تقدم خدمة ذات تكلف منخفضة حسب رأي أفراد عينة الدراسة، أما المرتبة السابعة حصلت عليها العبارة الاولى "تعد اسعار منتجاتنا تنافسية في الأسواق" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.923) بدرجة موافق اسعار منتجات (PLASTUB) ذات تنافسية في الاسواق حسب رأي أفراد عينة الدراسة، أما المرتبة الثامنة حصلت عليها العبارة الحادي عشر "يتم تحسين جودة المنتج من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات المطلوبة " عشر

بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.612) بدرجة موافق يدل على تقوم المؤسسة (PLASTUB) بتدريب عمالها لاكتسابها مهارات جديدة تساعد في تحسن جودة منتجات حسب رأي أفراد عينة الدراسة ، أما المرتبة التاسعة حصلت عليها العبارة السابعة "تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية اكبر من منافسيها " بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.890) بدرجة موافق يدل تستحوذ المؤسسة على حصة معتبرة في السوق حسب رأي أفراد عينة الدراسة، أما المرتبة الثامنة حصلت عليها العبارة الحادي عشر "تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.612) بدرجة موافق يدل انا مؤسسة (PLASTUB) تتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية حسب رأي أفراد عينة الدراسة ، أما المرتبة الحدي عشر حصلت عليها العبارة التاسعة "الزبائن مستعدون لشراء منتجات المؤسسة حتى ولو كانت اسعارها غالية" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.452) بدرجة موافق يدل ان زبائن المؤسسة يقومنا بشراء منتجات المؤسسة حتى ولا كانت غالية حسب رأي أفراد عينة الدراسة، اما جاءت العبارة الخامسة في مرتبة الاخيرة "تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها " بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.937) بدرجة موافق يدل تمتلك مؤسسة (PLASTUB) قدرات مادية وبشرية تميزها عن باقي المؤسسة حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاختبارات

يتضمن هذا المطلب الاختبار الفرضيات الدراسة و مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، حيث تم استخدام اختبار (T test) للعينتين المستقلتين لاختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها:

✓ الفرضية الأساسية الأولى :يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة على عنصرين أساسيين هما التشخيص الداخلي والخارجي ،تنقسم الى فرضيتنا هما

1- تنص الفرضية الأولى على ما يلي: " يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الداخلي الذي يعتمد على تحليل مواردها والأنشطة الداعمة."

جدول رقم (2-13) : نتائج اختبار (T).

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
4.14	0.452	34	13.266	0.000	0.971	0.094

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) لفرضية يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الداخلي الذي يعتمد على تحليل مواردها والأنشطة الداعمة."

حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد التشخيص الداخلي 4.14 بدرجة موافق حسب مقياس ليكارت مما يشير التشخيص الداخلي يخدم كثير بناء ميزة تنافسية مستدامة ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.452 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ أن بالنسبة الى القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.094 وبلغت قيمة T 13.266 ومنه نقبل الفرضية يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الداخلي الذي يعتمد على تحليل مواردها والأنشطة الداعمة."

اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: " الفرضية فرعية الثانية: يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الخارجي الذي يعتمد على تحليل القوي التنافسية المباشرة والغير مباشرة للبيئة المؤسسة حيث تلعب دورا بارزا في تطويرها .

جدول رقم (2-14) : نتائج اختبار (T).

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
4.02	0.568	34	11.582	0.000	0.942	0.081

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

يشير الجدول أعلاه نتائج اختبار (T) يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الخارجي الذي يعتمد على تحليل القوي التنافسية المباشرة والغير مباشرة للبيئة المؤسسة حيث تلعب دورا بارزا في تطويرها حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات بعد التشخيص الخارجي 4.02 بدرجة موافق حسب مقياس ليكارت مما يشير مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) يقوم التشخيص الخارجي الذي يعتمد على تحليل القوي التنافسية المباشرة الذي يساهم في بناء الميزة التنافسية مستدامة ، كما يشير الجدول الى قيمة الانحراف المعياري 0.568 وهي أصغر من المتوسط الحسابي وهذا يبين أنه لا يوجد تشتت في آراء أفراد العينة في الاجابة عن فقرات هذا البعد ، كما نلاحظ أن

بالنسبة الى القيمة الاحتمالية 0.000 sig وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 أما الخطأ المعياري 0.081 وبلغت قيمة T11.582 ومنه نقبل الفرضية يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الخارجي الذي يعتمد على تحليل القوي التنافسية المباشرة والغير مباشرة للبيئة المؤسسة حيث تلعب دورا بارزا في تطويرها.

اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

الفرضية الاساسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية المستدامة، تنقسم الى فرضيتنا هما

1- تنص الفرضية الاولى على ما يلي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الداخلي للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة."

جدول رقم (2-15) : نتائج اختبار علاقة الارتباط بيرسون هناك علاقة ارتباط بين تشخيص الداخلي للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة	
تشخيص الداخلي معامل الارتباط بيرسون	0.492
مستوي الدلالة	0.003
حجم العينة	35

مستوى دلالة "0.05"

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تشخيص الداخلي للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة في عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (2-14) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.492 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تشخيص الداخلي للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة، حيث ان التشخيص البيئية الداخلية لمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية تساعد في بناء ميزة خاصة بالمؤسسة مستدامة وغير قابلة الاحلال خاصة من ناحية الكفاءات بشرية ومنه نقبل الفرضية.

2- تنص الفرضية الثانية على ما يلي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الخارجية للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة."

جدول رقم (2-16) : نتائج اختبار علاقة الارتباط بيرسون هناك علاقة ارتباط بين تشخيص الخارجية للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة	
0.820	تشخيص خارجية معامل الارتباط بيرسون
0.000	مستوى الدلالة
35	حجم العينة

مستوى دلالة "0.05"

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تشخيص الخارجية للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة في عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (2-14) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.820 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تشخيص الخارجية للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة ، حيث ان التشخيص البيئية الخارجية لمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغيرداية من حيث استغلال الفرص المتاحة في الاسواق واقتناص فرص يكون لها ميزة خاصة يساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة ومنه نقبل الفرضية.

1- تنص الاساسية الثانية على ما يلي: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية المستدامة."

جدول رقم (2-17) : نتائج اختبار علاقة الارتباط بيرسون هناك علاقة ارتباط بين تشخيص الاستراتيجي للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة	
----------------------------	--

0.736	تشخيص الاستراتيجي معامل الارتباط بيرسون
0.003	مستوى الدلالة
35	حجم العينة

مستوى دلالة "0.05"

مصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج SPSS

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين تشخيص الاستراتيجي للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة في عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنائج مبينة في جدول رقم (2-16) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.736 وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ بين تشخيص الاستراتيجي للمؤسسة وبناء الميزة التنافسية المستدامة، حيث ان التشخيص البيئية الاستراتيجي بشقيه الداخلي والخارجي لمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية يساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

-الفرضية الأساسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة) وبناء الميزة التنافسية المستدامة

جدول رقم (2-18) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة) على بناء الميزة التنافسية المستدامة

اسم المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة f	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0,515	4	0.129	0.580	0.679
	داخل المجموعات	8,667	39	0.222		
طبيعة العمل	بين المجموعات	0,235	4	0.059	0.242	0.913

		0.243	39	9,492	داخل المجموعات	
0.879	0.259	0.119	4	0,478	بين المجموعات	عدد سنوات الخدمة
		0.404	39	15,772	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق رقم (2-18) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار « F » والنتيجة عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (المؤهل العلمي ، طبيعة العمل ، عدد سنوات الخدمة) بناء ميزة تنافسية بلغت قيمة الدلالة الإحصائية علي التوالي (0.679) ، (0.913) ، (0.879) أما قيمة المحسوبة « F » فكانت على التوالي (0.580) ، (0.242) ، (0.259) وهي قيم غير دالة إحصائيا عند مستوي معنوية (0.05).

وبالتالي نقبل الفرضية التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (المؤهل العلمي ، طبيعة العمل ، عدد سنوات الخدمة) على بناء الميزة التنافسية المستدامة.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على الإشكالية الدراسة المتمثلة في مدمساهمة التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية المستدامة. حيث حولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية. إذ تناولنا هذا الفصل من خلال مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة خلصت إلى النتائج التالية :

- يعمل التشخيص الداخلي على إكتشاف مختلف الأخطاء والإنحرافات في بيئة داخلية لمؤسسة وتصحيحها اضافة الى معرفة مكنم القوة ومصدر الميزة التنافسية وتدعيمها وتحسينها.
- يعتبر التشخيص الخارجي من اهم العوامل المساعدة على بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال اقتناص الفرص .
- إن اعتماد التشخيص الاستراتيجي بجميع مقوماته من شأنها أن تساهم بدرجة كبيرة في بناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة .

خاتمة

إن موضوع التشخيص الاستراتيجي من المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين في مجال ادارة الأعمال حيث أن التشخيص جاءت لخدمة احتياجات المؤسسة للحصول على المعلومات الدقيقة حول بيئة المؤسسة ومجال تنافسه. ومنه يمكن المؤسسة من معرفة الميزة التنافسه التي تمتاز بها والتي تكون مصدر تفوقها ويصعب تقليدها او حيرتها من المؤسسات المنافسة.

في دراستنا هذه حاولنا تناول موضوع دور التشخيص الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحقيق هدفه الرئيسي وهو دور تشخيص البيئة المؤسسة و تفعيل الميزة التنافسية . وللإلمام بحيثيات الموضوع فقد تناولناه من خلال فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي وكان ذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة. التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار دور التشخيص الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية . وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة، والتوصيات والآفاق بالشكل التالي :

• اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا على ثلاثة فرضيات رئيسية، والمتمثلة فيما يلي :

تمثلت الفرضية الأولى في أنه "يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة على عنصرين أساسيين هما التشخيص الداخلي والخارجي ". حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية "يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة على عنصرين أساسيين هما التشخيص الداخلي والخارجي" .

ودلك من خلال فرضيتنا فرعيتنا

(1) تمثلت الفرضية فرعية الأولى في أنه " يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الداخلي الذي يعتمد على تحليل مواردها والأنشطة الداعمة." .

حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول التشخيص الاستراتيجي الفرع الاول التشخيص الداخلي من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية "يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الداخلي الذي يعتمد على تحليل مواردها والأنشطة الداعمة من اجل بناء ميزة تنافسية مستدامة " .

(2) تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في أنه " يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الخارجي الذي يعتمد على تحليل القوي التنافسية المباشرة والغير مباشرة للبيئة المؤسسة حيث تلعب دورا بارزا في تطويرها " .

حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول التشخيص الاستراتيجي الفرع الثاني التشخيص الخارجي من الاستبيان. استخدام اختبار (T test) وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية "يقوم التشخيص الإستراتيجي بالمؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية على التشخيص الخارجي الذي يعتمد على تحليل القوي التنافسية المباشرة والغير مباشرة للبيئة المؤسسة حيث تلعب دورا بارزا في تطويرها وفي بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليديها من طرف المنافسين " .

تمثلت الفرضية الثانية في " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية المستدامة. " حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال اختبار علاقة الارتباط برسون.

وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية "هناك علاقة ارتباط بين عند مستوى دلالة 0.05 بين تشخيص الاستراتيجي وبناء الميزة التنافسية المستدامة" أي هناك علاقة طردية وقوية بين عملية تشخيص الاستراتيجي ودورها في بناء الميزة التنافسية المستدامة وهذا ما أثبتته معامل الارتباط برسون.

تمثلت الفرضية الثالثة في " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة) وبناء الميزة التنافسية المستدامة" حيث حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال اختبار انوفا

وفي الأخير توصلنا إلى إثبات الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة) وبناء الميزة التنافسية المستدامة"

• نتائج الدراسة :

1. تعمل المؤسسة في سوق تسوده المنافسة بين المؤسسات فيه على مختلف جوانب النشاط وهو ما يفرز ضرورة الإهتمام الأكثر بالجانب الإستراتيجي وكذا الإهتمام بالموارد البشري الذي من شأنه منها ميزة تنافسية.
2. تقوم المؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية حل مشكلاتها اعتماد على التقنيات التكنولوجية
3. تمتلك المؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية إطارات بشرية ذات كفاءة علمية ، بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم وتوظيفه لتقنيات من أجل مشكلات العمل.
4. توصلت الدراسة كذلك إلى أن بلاستوب (PLASTUB) بغرداية واعية لأهمية التشخيص الداخلي والخارجي ولكن مازال إهتمامها مركزا على بعض جوانب التشخيص من الأخرى، هذا نتيجة لغياب نظام المعلومات قوى يساهم في توفير المعلومات اللازمة.
5. تقوم المؤسسة بلاستوب (PLASTUB) بغرداية إطلاع دائم حول محيطها الخارجي ومعرفة منافسيها.

6. كما لمسنا تركيزا كبيرا على كفاءات المؤسسة من تقنيين وخبراء متخصصين نظرا لطبيعة المؤسسة.

• التوصيات :

- 1- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :
1- وضع مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة بلاستوب (PLASTUB) تختص بالموارد البشرية، تتبع تطورهم وإحتياجاتهم؛
- 2- تخصيص تكوين خاص لفائدة عمال بلاستوب (PLASTUB) يتركز أساسا على تطوير القدرات الشخصية مثل الإبداع، تحمل المسؤولية، القدرة على حل المشاكل وتبادل المعلومات لإكتساب الخبرات؛
- 3- يجب على مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) أن تكون على إطلاع دائم بكل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتطورات المتعلقة بالظروف الاقتصادية، و محاولة التأقلم معها، أو مواجهتها في الوقت المناسب؛
- 4- محاولة الأخذ بعين الإعتبار إقتراحات وشكاوي العملاء، بإعتبارهم العنصر الأساسي التي تعتمد عليه، بالإضافة إلى ذلك تحسين نوعية خدمات؛
- 5- لا بد على مؤسسة بلاستوب (PLASTUB) أن تأخذ بعين الإعتبار منافسة الشركات الأخرى، وذلك بإدخال التطور والتكنولوجيا إلى الشركة على جميع مجالات الأنشطة، بالإضافة إلى ضرورة العمل على الإستغلال العقلاني للموارد والإمكانيات المتاحة؛
- 6- الإطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في مجال التكنولوجيا وبالتالي محاولة إقتناء الوسائل والتجهيزات التي تواكب التطور التكنولوجي لما لذلك من دور كبير في تحسين إنتاجية الشركة؛
- 7- الإعتداد أكثر على طريقة الصيانة لتفادي حدوث العطل أثناء عملية تقديم الخدمة.

• آفاق الدراسة

- إن موضوع دور التشخيص الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه. وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:
1. التشخيص الإستراتيجي وأثره في تسيير المؤسسة .
 2. إدراك دور التشخيص الإستراتيجي داخل المؤسسة .
 3. دور الكفاءات في إنجاح عملية التشخيص الإستراتيجي .
 4. مدى مساهمة الكفاءات في عملية التشخيص .

قائمة المصادر

والمراجع

أولا : المصادر والمراجع باللغة العربية

I- الكتب:

1. أحمد بن مويزة، إعادة إستراتيجية التسويق وعملياتها، داراليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
2. أحمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعي، الإسكندرية.
3. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012 .
4. سليمان محمد مصطفى، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، مصر، 2014 .
5. المكاشفي عثمان، دفع الله القاضي، الإدارة الاستراتيجية للتربية والتعليم، طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
8. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.
9. فريد آل فراي و آخرون، تيسير التخطيط الاستراتيجي للاعمال الصغيرة، ترجمة دنيا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2007.
10. مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. محمد سمير أحمد، إدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
12. محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الاولى دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2012.
13. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية: وجود التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
14. نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
15. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.

16. إلياس بن ساسي ،يوسف قرشي ،التسير المالي ،دروس وتطبيقات ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى ، 2006.
17. ثابت عبد الرحمان ،إدريس ،جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
18. جعفر عبد اله موسى إدريس ،الإدارة الإستراتيجية خوارزم العلمية ،المملكة العربية السعودية، 2013.
19. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليزوردي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
20. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الولي، عمان، 2013 .
21. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998.
22. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
23. طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
24. فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد صالح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
25. ماجد عبد المهدي مساعدة ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات ، حالات تطبيقية ، دار الميسرة لنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2013 .
26. مجيد كرخي، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
27. محمود جاسم الصميدي، زدينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة الطبعة الأولى، عمان، 2011.
28. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجد للدراسات والنشر والتوزيع.بيروت ، 2007 . نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 1996
29. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010
30. نيفيل ليك، المرشد العلمي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008

II المذكرات والأطروحات :

1. عماري عمار ،بن واضح الهاشمي، القرني عبد الرحمان، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة،سكيكدة، سبتمبر 2005 .
2. رحيل أسية ، دور الكفآت في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة الميدانية و البناء ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، 2010-2011.
3. بلعور سليمان، أثر إستراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
4. بن سديرة عمر ، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في المؤسسة المحلية بسطيف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ،سنة 2013.
5. بوزيان جواهر ، واقع التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لصناعة العطور ، الوادي wouroud دراسة حالة مؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2010.2011 .
6. بوزيد دراني ، مساهمة لإعداد استراتيجي المؤسسة في قطاع البناء , دراسة حالة مؤسسة الانجاز بسكرة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير ، فرع تسيير المؤسسات، باتنة 2005-2006،.
7. سامر زهرة.دور التشخيص في تحسين تنافسية المؤسسة ،دراسة حالة ،مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2013.

-II- المجالات:

1. شريف بقة ،فايزة محلب ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد02 ، سطيف ، جوان 2015.
2. دراسة محمود علي روسان ،العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي دراسة تطبيقية في القطاع المعرفي الأردني ،مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الثالث والستون عمان .2007.

3. كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث عشر جامعة حسيبة بن بو علي شلف، سنة 2015.

ثانيا : المراجع والمصادر باللغة الأجنبية :

-I الكتب

1. G. Gueguen, Environnement et management stratégique des PME : le cas du Secteur internet, thèse de doctorat, Université Montpellier I, Décembre 2001.
2. Omègabayomme .j.c.machimounangoulate .congo-brazzaillem, diagnostique starégies pour la création de valeur, l'harmattan, France, 1999.
3. ChristianMARUSE. Le diagmoticstratègnoticstratègique:unedèmarche de construction de ses. finance contrôle stratégie-volume 2.n°4 ;université de bille.décembre 1999.
4. Hunger, David J.&Wheelen, Thomas L. (1998), Strategic Management, 6th ed., Addison-Wesley Longman, inc.
5. Nacer Eddine Sadi et Ali Mazouz, La Pratique Du Commissariat Aux Comptes En Algerie, , Edition SNC, Tome1, 1993.
6. Jean-pierreheferdautres mangement stratégie et organisation 3ème: èditionvuibert.france 2000
7. M.PORTER. l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. inter-éditions. 1986.

-II المواقع الإلكترونية :

1. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام، المتاح على الموقع:
www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d... Consulté le 12/03/2017 à 09 :15
2. Balaciu Diana and Pop CosminaMadalina, Is creative accounting a form ofmanipulation?,.from: www. http://steconomice.uoradea.ro, access date,December, 5, 2009
3. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ،(الجزء الثالث موضوعات مختارة)، المتاح على الموقع:
http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pd, Consulté le 29/04/2013 à 21 :34.

الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة أعمال

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد:
يقوم الطالبين بإجراء دراسة من أجل إتمام مذكرة ماستر حول دور التشخيص الاستراتيجي في بناء ميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب البلاستيكية بلاستوب PLASTUB لولاية غرداية) ولهذا الغرض نرجوا من سيادتكم بما لديكم من خبرة في الموضوع الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، للوصول إلى أهداف هذه الدراسة وتعميم نتائجها، والتي نطمح من خلالها في الوقوف على رأيكم الموضوعي لتقييم العبارات الواردة في بنود الاستبيان.
ويجدر بنا في هذا المقام أن نذكركم بأن إجاباتكم حول عبارات الاستبيان لنستخدم سوى لأغراض دراسية، شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم.
و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

من اعداد الطالب : بن حمدون طارق

I- الجزء الأول (المعلومات الأولية:) بن حديد حسين

الرجاء وضع علامة X على الاجابة المناسبة :

- الجنس : ذ انثى
- العمر : اقل من 30 س من 30 الى 40 س اكثر من 40 س
- المؤهل العلمي:
- ثانوي أقل من بكالور جامعي دراسات عليا
- الوظيفة الحالية:.....
- الخبرة المهنية:
- أقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

II- الجزء الثاني (المعلومات الخاصة بالدراسة:)

المحور الاول : التشخيص الاستراتيجي

اولا : تشخيص البيئة الداخلية .

الرقم	العبارة	غير	غير	موافق	موافق	موافق
-------	---------	-----	-----	-------	-------	-------

تماما	الى حد ما	موافق	موافق تماما		
				01	تهتم المؤسسة بمواكبة التغيرات التكنولوجية.
				02	تمتلك مؤسستنا هيكل تنظيمي مرن يكرس اللامركزية في اتخاذ القرار .
				03	تمتلك المؤسسة مؤهلات علمية وفنية جيدة .
				04	تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز المؤسسة .
				05	امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية يكسبها ميزة تنافسية .
				06	تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات .
				07	تمتلك المؤسسة توجه استراتيجي واضح .
				08	تعمل المؤسسة بشكل كبير مستمر على تحليل قدرات كفاءتها .
				09	التغيرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيرا على الأهداف و استراتيجيات مؤسستكم.
				10	تشاركون في عملية الاختيار الاستراتيجية على مستوى المؤسسة .
				11	الأدوات المستخدمة لمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى الوظيفي الفعالة .
				12	تستخدم مؤسستكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة .

ثانيا الثاني : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية .

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما
01	تهتم المؤسسة بالجانب البيئي عند أداء نشاطها .					
02	تبحث المؤسسة عن فرص توسيع عملها .					
03	المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط التي تنشط فيه .					
04	تأخذ المؤسسة عند صياغة استراتيجياتها التغيرات الحاصلة بمحيطها .					
05	تسعى المؤسسة للحصول على فرص استثمار خارجية .					
06	تتبع المؤسسة استمرار منافسيها في القطاع .					
07	تعمل المؤسسة على تقوية و إيجاد أفضل السبل للحفاظ على مردوديتها .					
08	تلجأ المؤسسة لدراسة متابعة الإمكانيات و رغبات البيئية الإجتماعية التي تنشط فيها .					
09	تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها .					
10	تختار منظماتكم عوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها .					
11	مدى رضا العملاء على مستوى الخدمات وتعريف الشركة					
12	مدى تقدير المنافسين و الشركات المنافسة بأداء الشراكة.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعد اسعار منتجاتنا تنافسية في الأسواق .					
02	تقدم مؤسستنا منتجات عالية					

					الجودة تتوافق مع توقعات زبائنها.	
					تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	03
					تستطيع مؤسستنا ان تحصل على بيانات دقيقة عن المنافسين.	04
					تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.	05
					مستوى تكلفة الخدمة في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها.	06
					تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية اكبر من منافسيها	07
					للمؤسسة مواصفات خاصة يصعب تقليديها من منافسين	08
					الزبائن مستعدون لشراء منتجات المؤسسة حتى ولو	09

					كانت اسعارها عالية	
					منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الاسواق العالمية	10
					يتم تحسين جودة المنتج من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات المطلوبة	11
					تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات	12

شكرا لتعاونكم

الملحق 02: نتائج برنامج SPSS.

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	35	100.0	100.0	100.0

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	10	28.6	28.6	28.6
Valid من 30 إلى 40 سنة	15	42.9	42.9	71.4
Valid أكثر من 40 سنة	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المؤهلات العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي فأقل	10	28.6	28.6	28.6
Valid جامعي	16	45.7	45.7	74.3
Valid دراسات عليا	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الوظيفة الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	22	62.9	62.9	62.9
Valid موظف اداري	13	37.1	37.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	20	57.1	57.1	57.1
Valid من 5 إلى 10 سنوات	9	25.7	25.7	82.9
Valid أكثر من 10 سنة	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التشخيص الاستراتيجي	35	2.00	5.00	3.9714	.45282
تشخيص البيئة الداخلية	35	3.00	5.00	71144.	61452.
تهتم المؤسسة بمواكبة التغييرات التكنولوجية.	35	1.00	5.00	3.8000	.71948
تمتلك مؤسستنا هيكل تنظيمي مرن يكرس للامركزية في اتخاذ القرار.	35	3.00	5.00	57134.	5. 6061
تمتلك المؤسسة مؤهلات علمية وفنية جيدة.	35	2.00	5.00	1405.4	82623.
تحقق الكفاءات البشرية أداء متميز المؤسسة.	35	1.00	5.00	4.1429	.80961
امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية يكسبها ميزة تنافسية.	35	2.00	5.00	1433.9	82822.
تساهم ثقافة العمال في حل المشكلات.	35	3.00	5.00	7114.2	60616.
تمتلك المؤسسة توجه استراتيجي واضح.	35	2.00	5.00	3.9714	.45282
تعمل المؤسسة بشكل كبير مستمر على تحليل قدرات كفاءاتها.	35	3.00	5.00	4.2286	.59832
التغييرات البيئية بشكل عام تؤثر كثيرا على الأهداف واستراتيجيات مؤسستكم.	35	2.00	5.00	1423.9	.45282
تشاركون في عملية الاختيار الاستراتيجي الاعلى مستوى المؤسسة.	35	3.00	5.00	71234.	60614.
الأدوات المستخدمة لمساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى الوظيفي الفعالة	35	2.00	5.00	144.15	82526.
تستخدم مؤسستكم أدوات مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.	35	3.00	5.00	4.2571	.56061
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية	35	2.00	5.00	4.0286	.56806
تهتم المؤسسة بالجانب البني يعني أداء نشاطها.	35	2.00	5.00	3.9429	.48159
تبحث المؤسسة عن فرصة وسيعملها.	35	3.00	5.00	4.2857	.57248
المؤسسة تتأثر بتغيرات المحيط التي تنشط فيه.	35	2.00	5.00	3.9429	.48159
تأخذ المؤسسة عند صياغة استراتيجياتها لتغيرات الحاصلة بمحيطها.	35	1.00	5.00	4.2000	.79705

تسعى المؤسسة للحصول على فرص استثمار خارجية.	35	1.00	5.00	3.8857	.71831
تتبع المؤسسة استمرار منافسيها في القطاع.	35	3.00	5.00	4.2571	.56061
تعمل المؤسسة على تقوية وإيجاد أفضل السبب للحفاظ على مردوديتها.	35	2.00	5.00	3.8857	.52979
تلجأ المؤسسة لدراسة متابعة الإمكانيات ورغبات البيئية الإجتماعية التي تنشط فيها.	35	3.00	5.00	4.0286	.70651
تهتم المؤسسة بالموردين المحتملين من خلال دراسة مختلف العروض التي تتلقاها.	35	1.00	5.00	3.8286	.78537
تختار منظمكم عوامل البيئية العامة الرئيسية من أجل تحليلها.	35	3.00	5.00	4.3714	.59832
مدى رضا العملاء على مستوى الخدمات وتعريف الشركة	35	2.00	5.00	4.2000	.67737
مدى تقدير المنافسين والشركات المنافسة بأداء الشراكة.	35	3.00	5.00	4.2571	.70054
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الميزة التنافسية المستدامة	35	2.00	5.00	424.12	.48159
تعد اسعار منتجاتنا تنافسية في الأسواق	35	1.00	5.00	4.1714	.92309
تقدم مؤسستنا منتجات عالية الجودة تتوافق مع توقعات زبائننا.	35	3.00	5.00	4.4000	.69452
تسعى المؤسسة للاستجابة والتكيف مع لمتغيرات الداخلية والخارجية.	35	1.00	5.00	4.0000	.90749
تستطيع مؤسستنا ان تحصل على بيانات دقيقة عن المنافسين.	35	3.00	5.00	4.3429	.76477
تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانيات مادية وبشرية تميزها عن غيرها.	35	1.00	5.00	3.9429	.93755
مستوى تكلفة الخدمة في مؤسستكم منخفضة مقارنة مع منافسيها.	35	3.00	5.00	4.2571	.56061
تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية كبيرة من منافسيها	35	2.00	5.00	4.0286	.89066
للمؤسسة مواصفات خاصة يصعب تقليدها من منافسين	35	2.00	5.00	4.4000	.84714

الزبائن مستعدون لشراء منتجات المؤسسة حتى ولو كانت اسعارها عالية	35	2.00	5.00	3.9714	.45282
منتجات المؤسسة مطابقة للمنتجات التي تقدم في الاسواق العالمية	35	3.00	5.00	4.3429	.68354
يتم تحسين جودة المنتج من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم مهارات المطلوبة	35	2.00	5.00	4.0857	.61220
تدعم مؤسستنا أنشطة البحث والتطوير من أجل تخفيض تكلفة المنتجات	35	1.00	5.00	4.4000	.84714
Valid N (listwise)	35				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التشخيص الاستراتيجي	35	3.9714	.45282	.07654
تشخيص البيئة الداخلية	35	71144.	61452.	.09476
التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية	35	2902.4	59568.	.08140
الميزة التنافسية المستدامة	35	3.9429	.48159	.08140

One-Sample Test

Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper

التشخيص الاستراتيجي	12.692	34	.000	1.25714	.8159	1.1270
تشخيص البيئة الداخلية	13.266	34	.000	.97143	1.0646	1.4497
التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية	11.582	34	.000	.94286	.7774	1.1083
الميزة التنافسية المستدامة	11.582	34	.000	.94286	.7774	1.1083

Correlations

		التشخيص الاستراتيجي	تشخيص البيئة الداخلية	التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية	الميزة التنافسية المستدامة
التشخيص الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.493**	.936**	.36**7.
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000
	N	35	35	35	35
تشخيص البيئة الداخلية	Pearson Correlation	.493**	1	.492**	.492**
	Sig. (2-tailed)	.003		.003	.003
	N	35	35	35	35
التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية	Pearson Correlation	.936**	.492**	1	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000
	N	35	35	35	35
الميزة التنافسية المستدامة	Pearson Correlation	.36**7.	.492**	.820**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	
	N	35	35	35	35

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

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء

IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
7	الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة
8	المبحث الأول : مدخل للتشخيص الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة
8	المطلب الأول : مفاهيم حول التشخيص الاستراتيجي
26	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: مساهمة التشخيص الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية
36	المبحث الثاني: الدراسات السابقة لموضوع الدراسة
36	المطلب الاول: الدراسات المتعلقة بالدراسة
38	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و القيمة المضافة للبحث.
43	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية.
44	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة ومنهجية الدراسة
44	المطلب الأول : بطاقة فنية لمؤسسة صناعة الأنابيب
50	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها
52	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها

52	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
58	مطلب الثاني : عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
66	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاختبارات
74	خاتمة
79	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق
95	الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
IV	الإهداء
V	الشكر

VI	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
7	الفصل الأول : الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي والميزة التنافسية والدراسات السابقة
8	المبحث الأول : مدخل للتشخيص الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة
	المطلب
36	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لموضوع الدراسة
41	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
43	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
51	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها
71	خاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
85	الملاحق
98	الفهرس